

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE DJILALI LIABES SIDI BEL ABBES

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE
GESTION**



Thèse présentée en vue d'obtention d'un doctorat en Sciences Economiques

Spécialité : MANAGEMENT

**LE NEUROMANAGEMENT, ATOUT D'INNOVATION, DE
MOTIVATION ET DE COMPETITIVITE COMMERCIALE**

- ETUDE THEORIQUE ET PRATIQUE-

Présentée par :

Mme BEZZAOUCHA CHAHINEZ-FADIA

Devant le jury composé de :

M. BOURAHLA Allal	Professeur à l'université de Sidi Bel Abbès	Président
M. SALAH Elyas	Professeur à l'université de Sidi Bel Abbès	Encadreur
M. SAHRAOUI Benchiha	Professeur à l'université de Sidi Bel Abbès	Examineur
M. MALIKI Samir	Professeur à l'université de Tlemcen	Examineur
M. BENALLAL Belkacem	Professeur au C.Univ d'El Bayadh	Examineur
M. BENCHIKH Houari	Maitre de conférences 'A' à l'université d'Oran	Examineur

Année Universitaire : 2017-2018

Dédicace

A Maman, Manel et Malek,
mes sources inépuisables d'amour...

A mon père, aucune dédicace ne pourrait exprimer mes sentiments
envers toi...

A mon mari, mon pilier et ma plus belle chance...

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord, mon encadreur : **Pr. SALAH ELYAS**, d'avoir cru en moi et en mes compétences, et qui a fait preuve de beaucoup d'attention et d'intérêt pour ma thèse. Son sens de l'écoute, son aide et les conseils précieux qu'il m'a apportés lors des différents suivis m'ont permis d'avancer considérablement. Pour tenter d'exprimer ma reconnaissance, la seule manière est de souhaiter à tout doctorant, la chance que j'ai eu, de rencontrer tôt sur sa route un tel guide.

Je remercie énormément Dr. **BOUCHETARA SOFIANE**, maître assistant en Neurologie à l'EHU d'Oran, ainsi que Mme **ZIOUANE KARIMA**, psychologue clinicienne à l'EHU d'Oran, pour leur inestimable collaboration à ce travail.

Je remercie également **LES MEMBRES DU JURY** de ma soutenance, pour l'intérêt porté à mon travail.

Je tiens à remercier aussi, mon frère **BEZZAOUCHA ABDELKADER**, attaché principal à la bibliothèque de la faculté des sciences exactes de Sidi Bel Abbes, qui m'a aidé à réaliser mon étude empirique au sein de cette faculté, et qui me cherchait désespérément des personnes qui acceptaient de visionner les deux publicités puis de répondre aux questionnaires.

Je remercie chaleureusement **LES ARCHITECTES ET LES INGENIEURS** des différents bureaux d'étude de Sidi Bel Abbes, qui ont répondu à mes questions lors des entretiens réalisés avec eux sur la Neuromotivation.

Merci infiniment à **NOUREDDINE EL-BORDJI, FATIHA BEZZAOUCHA, DALEL BEZZAOUCHA, SOFIANE BOUKLI HACENE** et toutes les personnes qui ont répondu à mes questions à travers les sondages dont les informations recueillies ont permis l'accomplissement de ce travail.

Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : LES NEUROSCIENCES AU SERVICE DU MANAGEMENT, ATOUT D'INNOVATION MANAGERIALE ET DE MOTIVATION DES COLLABORATEURS	10
Chapitre 01 : LES APPORTS DES NEUROSCIENCES AU COMPORTEMENT HUMAIN (LA PRISE DE DECISION).....	12
1 Emotion et prise de décision :	13
2 Le fonctionnement du cerveau humain :.....	27
3 Les structures cérébrales impliquées dans la prise de décision :	50
Chapitre 02 : INTRODUCTION AU NEUROMANAGEMENT	55
1 L'approche classique du management (Rappel sur la sociologie des organisations) :	56
2 Les apports des neurosciences au management :.....	64
3 Les bonnes pratiques du Neuromanagement à l'innovation :	81
Chapitre 03 : MOTIVER LES COLLABORATEURS AVEC LES NEUROSCIENCES	85
1 Les théories classiques de la motivation :	86
2 Les émotions, les attitudes et la satisfaction professionnelle :.....	93
3 L'intelligence émotionnelle :	100
PARTIE II : Les Neurosciences Au Service Du Marketing, Atout De Compétitivité Commerciale	112
Chapitre 04 : INTRODUCTION AU NEUROMARKETING	114
1 Les neurosciences face aux limites du marketing classique :	115
2 Les neurosciences et la décision d'achat :.....	122
3 Les techniques d'investigation de l'activité cérébrale et les limites du Neuromarketing : .	140
Chapitre 05 : LA COMMUNICATION MARKETING AVEC LES NEUROSCIENCES.....	156
1 L'approche classique de la communication marketing :	157
2 L'approche moderne (neurologique) de la communication marketing :.....	168
3 La neuro-communication avec les trois autres « P » du mix marketing :.....	187
Chapitre 06 : NEURO-ETUDE DE MARCHE, NEURO-STRATEGIE & NEURO-PUBLICITE COMME FACTEURS DE COMPETITIVITE COMMERCIALE	201
1 Neuro-étude de marché comme facteur de compétitivité commerciale :.....	202
2 Neuro-stratégie comme facteur de compétitivité commerciale :	208
3 Neuro-publicité comme facteur de compétitivité commerciale :	216

PARTIE III : VERS UN NOUVEAU PARADIGME DU MANAGEMENT, LE CERVEAU HUMAIN AU CENTRE DE LA REFLEXION.....	224
Chapitre 07 : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE QUALITATIVE AVEC ARCHITECTES ET INGENIEURS, RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	226
1 Méthodologie de l'enquête qualitative avec architectes et ingénieurs des bureaux d'étude de Sidi Bel Abbes :.....	227
2 Les résultats de l'enquête qualitative auprès des architectes et ingénieurs :.....	232
3 Analyse des résultats, interprétation et recommandations :.....	267
Chapitre 08: SEMIOLOGIE DES SPOTS PUBLICITAIRES, METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ENQUETE EMPIRIQUE SUR LE NEUROMARKETING.....	273
1 Présentation et sémiologie des deux spots publicitaires choisis :.....	274
2 Méthodologie de recherche, échantillonnage, déroulement de l'enquête, et logiciels utilisés :	284
3 Résultats obtenues (verbaux / émotionnels) et recommandations :.....	288
CONCLUSION GENERALE	325
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	329
LISTES DES FIGURES, DES TABLEAUX, DES GRAPHES ET DES ABREVIATIONS.....	337
ANNEXES	344
TABLE DES MATIERES.....	352
RESUME:.....	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION GENERALE

Si on observe et on analyse comment nos décisions sont vraiment prises, on retrouve une grande part d'émotions. En réalité, nos décisions sont toutes prises de façon émotionnelle, mais on essaye de les justifier de façon rationnelle, puisque: « le cerveau qui pense, raisonne, calcule, est le même qui rit, pleure, aime, éprouve du plaisir et du déplaisir »¹.

L'homme compte sur la raison, persuadé que l'émotion va le déranger mais en fait la raison n'est rien sans l'émotion, elle fait réellement partie intégrante des mécanismes de la faculté du raisonnement². Cette étrange découverte, on la doit à Damasio et son épouse, grâce à leurs travaux sur le cerveau du célèbre patient en Neurologie « Phinéas Gage ».

Les recherches scientifiques qui se sont intéressées à l'impact des émotions sur les processus décisionnels, sont apparues dans diverses disciplines académiques telles que : la psychologie (Lewis et Haviland-Jones, 2000), les théories du comportement organisationnel (Ashforth et Humphrey, 1995 ; Martin et al, 1998), l'anthropologie (Levy, 1984) et bien sûr le domaine qui a rapporté plus de valeurs, c'est les neurosciences (Damasio, 1994)³. Ces recherches ont mis en lumière l'apport de l'émotion à la cognition en général et au processus de prise de décision en particulier.

Cependant, depuis Platon (427 avant J-C), Kant (1784) et Descartes (1637), il est considéré que le raisonnement purement rationnel, logique et cartésien, écarté de toute influence émotionnelle, mène à la solution de n'importe quel problème. Ces savants ont affirmé successivement que : « le monde du sensible est inadmissible et qu'il perturbe la réalité », « C'est la raison qui nous fait homme, il faut donc cultiver notre seule intelligence » et aussi « Il est permis de formuler, uniquement à titre de jugement rationnel... »⁴.

L'émotion était donc loin d'être considérée comme un élément important dans le processus du raisonnement, mais en réalité c'est tout le contraire.

Si les prémices de la prise en considération des émotions sont déjà discernables, dans le principe de l'antithèse de Darwin dans « the expression of the emotions in man and animal » en 1872 (où il remarque que la prise de décision s'accompagne d'un froncement des sourcils indiquant un embarras de l'esprit et une émotion exprimée avant l'action) ; ou encore, vers la fin du XIX siècle, dans les travaux de William James et Carl Lange (qui se sont intéressés au

¹ A.R Damasio, L'erreur de Descartes, Edition Odile Jacob, Paris, 2010, Couverture du livre.

² Ibid, P02.

³ A. Nacer., « Chapitre 10 : Les traces émotionnelles dans la prise de décision », dans Slim Masmoudi et al - Du percept à la décision, De Boeck Supérieur, Paris, 2010, P274.

⁴ L. Guillermit (2008), Leçons sur la critique de la raison pure de Kant, Edition VRIN, P203.

déclenchement des émotions) ; Sigmund Freud (qui avait fait des émotions le cœur de ses investigations sur les états psychopathologiques) ; Charles Sherrington (qui a commencé à étudier la neurophysiologie des circuits du cerveau impliqués dans l'émotion)⁵ ; et Lazarus en 1991 (qui souligne que les émotions ont plusieurs fonctions, telles qu'informer la personne sur la situation dans laquelle elle vit, l'aider à l'évaluer, comment se comporter, autrement dit, stimuler sa réflexion et le développement de sa pensée), ce n'est finalement qu'en 1994, que Damasio affirme nettement que les émotions sont nécessaires au raisonnement logique et à la prise de décision, à partir de sa théorie des « marqueurs somatiques »⁶.

Antonio Damasio, a été donc le premier qui a émis l'hypothèse que nous prenons nos décisions de façon émotionnelle et que l'être humain, que nous croyons jadis : raisonnable et rationnel, ne l'est pas réellement. Puis à travers ses autres expériences sur d'autres patients et les expériences d'autres neurologues comme Bechara (1998) ; Sherer (2001) ; Loewenstein et Lerner (2003)⁷, son hypothèse a été prouvée et confirmée.

C'est ainsi que les neurosciences nous ont révélé, que l'être humain n'est pas purement rationnel et que le cerveau subit le pouvoir des émotions, déjà du terme « émotion », il y a « motion », qui veut dire se mouvoir, bouger, évoluer. Ces émotions comme la peur, le bonheur, la tristesse, la colère, le dégoût, etc. provoquent une sécrétion hormonale au niveau du cerveau qui engendrent une baisse ou une hausse d'énergie et qui nous pousse à agir et à adopter un tel ou tel comportement. Ces hormones comme la dopamine, la sérotonine, ou l'adrénaline nous dopent successivement du plaisir, du calme ou du stress à titre d'exemple, et sont secrétées, comme on l'a déjà mentionné, suite aux émotions ressenties.

Depuis plus de dix ans, les neurosciences se sont associées au marketing, mais aussi au management, ce qui a fait naître des disciplines émergentes comme « le Neuromarketing » et « le Neuromanagement », en ouvrant des voies de connaissance sur le cerveau humain, ce qui permet au marketing de comprendre davantage le comportement du consommateur, notamment sa décision d'achat, mais aussi au management, de comprendre davantage le comportement du collaborateur, précisément ses mécanismes de motivation.

⁵ A.R Damasio, L'erreur de Descartes, Edition Odile Jacob, Paris, 2010, P02.

⁶ D. Van Hoorebeke .(2008), L'émotion et la prise de décision , Revue Française de gestion, N°182, Février, P33 & 44.

⁷ Nacer A. (2010), « Chapitre 10. Les traces émotionnelles dans la prise de décision », dans Slim Masmoudi et al, Du percept à la décision, De Boeck Supérieur « Neurosciences et cognition », 2010, P267.

Les neurosciences se sont d'abord associées au marketing, pour la première fois depuis 2002, par l'expérience choc du neurologue Read Montague, qui a été sollicité pour une étude marketing, afin de déterminer pourquoi Coca Cola domine le marché au détriment de Pepsi. En ayant recours à l'IRMF (Imagerie par Résonance Magnétique Fonctionnelle), il détecte les zones du cerveau qui s'activent lors de la dégustation des deux boissons, notant que les volontaires, en aveugle, préféraient la boisson Pepsi, mais en dévoilant les deux marques, ils choisissaient Coca Cola. Montague a résolu l'énigme du comportement contradictoire des volontaires comme suit : la zone du cerveau activée violemment pendant la dégustation de Pepsi est le 'Putamen', et visiblement moins lorsqu'il s'agit de Coca Cola, à savoir, le Putamen est situé dans le cerveau primitif (ou reptilien) et s'active lors d'un plaisir immédiat. Alors qu'à la vue de Coca Cola, des zones supplémentaires s'activent: le cortex préfrontal et l'hippocampe (la zone de la conscience et de la mémoire).

Montague a fini par conclure que l'impact de la marque Coca Cola sur notre cerveau est plus important que le plaisir (du goût) occasionné par la consommation de Pepsi, ce qui prouve que le consommateur est irrationnel dans son choix et que son inconscient a influencé sa décision d'achat, puisqu'il a privilégié son attachement à la marque Coca Cola (qui est une résultante de ses stratégies marketing réussies) au détriment du goût nettement meilleur qu'offre Pepsi.

Ainsi, ce qui caractérise les neurosciences et a permis des avancées considérables ces dernières années, c'est leur observation à des cerveaux vivants (Merounka & Oullier, 2014), grâce à l'IRMF, ou d'autres techniques d'exploration cérébrale comme (L'électroencéphalogramme, le eye tracking, l'analyse des expressions faciales, etc.), qui analysent les ondes du cerveau pour mesurer l'efficacité du marketing, de la publicité, du merchandising, d'une marque, etc. Mais sans poser de questions aux consommateurs, on regarde directement dans le cerveau sans faire d'interprétation humaine (verbale) ou on analyse les émotions ressenties par les expressions faciales (Georges & Badoc, 2010). Ces techniques nous permettent d'observer les processus inconscients qui déterminent nos comportements et nos choix, mais aussi d'interroger directement le cerveau et de lui demander ce qu'il veut vraiment. Des zones comme l'amygdale (siège de la peur), l'hippocampe (siège de la mémoire), le circuit du plaisir (précisément le noyau accumbens), etc. sont des zones qui s'activent face à différents stimuli marketing et qui sont observables à l'IRMF (Droullers & Rouillet, 2010).

Peu de temps après, le Neuromanagement est né, bien qu'il existait avant ; dans les travaux des psychologues comme Daniel Goleman (1995) sur l'intelligence émotionnelle, mais sans être appelé ainsi, c'est vers la moitié des années 2000, que le médecin Argentin Carlos Davidovich, considéré comme son pionnier, que le Neuromanagement commence juste à être connu, à travers ses conférences, d'ailleurs, il explique l'importance du Neuromanagement comme suit : « Appliquer les idées fondamentales de la neuroscience aux entreprises est une percée dans l'amélioration de la performance organisationnelle. En aidant les individus à mieux comprendre ce qui se passe dans leurs cerveaux et à fournir des idées et des approches pratiques, qui peuvent les aider à être plus efficaces pour traiter avec les gens à tous les niveaux d'une organisation»⁸ et « La réalité est que si une organisation a des êtres humains qui dirigent ou exécutent du travail, des émotions sont présentes, et ces émotions influenceront les résultats commerciaux pour le meilleur ou pour le pire. En apprenant le Neuromanagement et en appliquant ses connaissances, les organisations peuvent gérer les façons dont les émotions influencent leurs affaires »⁹.

C'est pour ces raisons que nous nous sommes intéressés au Neuromanagement et au Neuromarketing comme thématiques, notre objectif est d'aborder de nouvelles approches, en ce temps économique complexe et chaotique d'aujourd'hui, qui apporteront des réponses aux problèmes organisationnelles comme la démotivation des collaborateurs et leur manque d'engagement mais aussi des réponses aux limites du marketing classique, puisque 75% des nouveaux produits, services et créations d'entreprises échouent au cours de la première année, pourtant toute une série d'études ont précédé leur lancement : études du marché, de développement et de test du concept, analyse du secteur d'activité, de développement et d'essais du produit, de tests sur le marché et de lancement commercial¹⁰.

Après Davidovich, des chercheurs se sont intéressés au Neuromanagement, tels que : Lecerf Thomas (2009, 2011) qui traite dans ses recherches la question suivante: comment manager et activer les talents avec les neurosciences ? Fustec et Sappey-Marinier (2011) qui se sont penchés sur le sujet de la génération Y (personnes nées entre 1978 et 1994) et comment les gérer grâce aux neurosciences ? Et Fradin (2014) qui traite le rôle des neurosciences dans la motivation des collaborateurs.

⁸ <https://fr.linkedin.com/pulse/la-neuroscience-au-secours-du-management-le-michel-dionne>, consulté le 09/04/2018.

⁹ Ibidem.

¹⁰ P. Kotler, Péchés mortels en Marketing, Symptômes et solutions, Edition Maxima, Paris, 2007, P7.

En Algérie, aucune recherche ou thèse n'a été effectuée jusqu'à présent, sur le Neuromanagement ou sur le Neuromarketing, ceci explique la nouveauté de notre sujet mais aussi sa complexité.

Problématique de recherche :

A travers cette introduction, on constate que les interrogations sont diverses mais au fond elles tournent toutes autour d'une question principale :

« Comment les avancées des neurosciences apportent-elles un éclairage nouveau sur le comportement du collaborateur (précisément sa motivation) et le comportement du consommateur (notamment sa décision d'achat) ? »

De cette problématique se dégagent les questions subsidiaires suivantes :

- Quels sont les différentes techniques des neurosciences qui permettent d'explorer l'activité cérébrale ?
- Comment les émotions agissent-elles sur les facultés de raisonnement et de prise de décision au niveau du cerveau?
- Comment les émotions se manifestent-elles par le comportement du collaborateur (précisément sa motivation) et le comportement du consommateur (notamment sa décision d'achat) ?
- Est-ce que la détection des expressions faciales d'un consommateur, face à un stimulus marketing tel un spot publicitaire, détermine sa décision d'achat ?
- Est-ce que l'intelligence émotionnelle est considérée comme le moteur de la Neuromotivation ?

Pour résoudre cette problématique, nous allons proposer des hypothèses en deux temps, celles qui résolvent la question de la motivation des collaborateurs et celles qui résolvent la question de la décision d'achat du consommateur et par conséquent la compétitivité commerciale de l'entreprise.

Concernant la motivation des collaborateurs :

H1 : Le quotient d'intelligence émotionnelle (QE) du collaborateur, lui permet de gérer son propre stress, frein majeur à sa motivation.

H2 : L'approche d'intelligence émotionnelle adoptée par le manager, à travers ses attitudes, permet de stimuler la motivation de ses collaborateurs.

Concernant la compétitivité commerciale :

H1 : Une campagne publicitaire qui a recours aux techniques de Neuromarketing a un meilleur impact (souvenir, interprétation, compréhension, appréciation) sur les consommateurs, qu'une campagne de marketing classique.

H2 : La campagne publicitaire qui provoque un fort cocktail émotionnel suscite un meilleur intérêt du produit.

Afin d'infirmer ou de confirmer ces hypothèses, nous allons procéder aux enquêtes suivantes :

- Concernant la motivation des collaborateurs, nous nous sommes intéressés au domaine d'architecture, où les bureaux d'étude exigent à leurs collaborateurs (architectes et ingénieurs en génie civil) d'être créatifs et rapides à la fois, dans la réalisation des plans de construction, et sont soumis à un délai de dépôt lors desancements de concours de réalisation des projets par l'état ou même lors de leur sollicitation par des particuliers/privés. Ces architectes et ingénieurs sont donc confrontés au défi du stress (pour terminer dans les délais) et de la créativité (proposer un plan compétitif et de qualité). Ainsi, Nous avons opté pour une enquête qualitative avec uniquement les collaborateurs et non pas leurs managers. Cette enquête est réalisée par des entretiens en face à face, basée sur le modèle de (Bar-On, 2006), qui utilise l'inventaire d'intelligence émotionnelle, qui comprend cinq composantes clés :

- (a) la capacité à être conscient de ses émotions, sentiments et idées et à les comprendre,
- (b) la capacité à être conscient et à comprendre les émotions et les sentiments d'autrui,
- (c) la capacité à faire face au stress,
- (d) la souplesse et la capacité à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations,
- (e) la capacité à contrôler ses émotions.

Ces composantes clés forment les cinq échelles composites de l'EQ-i®, à savoir (a) le QE intrapersonnel, (b) le QE interpersonnel, (c) le QE de gestion du stress, (d) le QE d'adaptabilité et (e) le QE de l'humeur générale¹¹, et que le collaborateur attribuera au final à chaque volet de cette échelle de mesure, une note de 0 à 10 pour déterminer si son quotient émotionnel est faible, moyen ou élevé, et lui permet de gérer son propre stress, car selon le

¹¹ I.Venter & M.Kotzé, Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, Revue Internationale des Sciences Administratives, Volume 77, 02/2011, P 414 & 415.

Neuromanagement, le collaborateur lors du recrutement, doit être choisi, non seulement pour son quotient d'intelligence cognitif (intellectuel) mais aussi pour son quotient d'intelligence émotionnelle, qui est très important et à prendre en considération, pour faire face aux différentes difficultés organisationnelles.

En plus d'un volet consacré aux attitudes des managers envers ces collaborateurs, que ces derniers doivent évaluer, telles que : la reconnaissance, les récompenses (morales et/ou matérielles), leur implication dans la prise des décisions, la marge de manœuvre accordée dans la réalisation des tâches, le contrôle stricte, les sanctions, les reproches, la satisfaction au travail et la relation entre managers et collaborateurs.

Notant, que nous avons choisi tout au long de notre thèse d'utiliser le terme : collaborateur(s), au lieu d'employé(s), personnel ou de ressources humaines, pour la seule raison ; c'est que le Neuromanagement donne de l'importance aux émotions de ces acteurs immatériels et les considèrent comme des collaborateurs, qui travaillent –avec- le manager et l'actionnaire au même niveau (au lieu de travailler –chez- eux). La collaboration selon le Neuromanagement, désigne : la participation, la coopération et le soutien, pour assurer aux collaborateurs le respect, le bien être au travail, et d'éviter au maximum la hiérarchie et la relation rigide entre supérieur et subordonnés, qui relèvent des limites de l'organisation mécaniste, très répandue, même de nos jours.

Concernant la décision d'achat des consommateurs, qui assurera par conséquent la compétitivité commerciale de l'entreprise, nous avons décidé de tester nos hypothèses comme suit : une étude comparative entre les expressions faciales (engendrées par les émotions ressenties) et les impressions verbales d'un échantillon déterminé, après le visionnement de deux spots publicitaires sur les boissons rafraichissantes, le premier a eu seulement recours aux techniques de marketing classique (la publicité de N'gaous), et le second ; aux techniques de Neuromarketing (la publicité de Coca Cola). Dans le but de démontrer que la Neuropublicité est performante en matière de souvenirs, compréhension, interprétation et appréciation du message publicitaire et qu'elle a un meilleur impact sur la décision d'achat du consommateur. En utilisant les deux logiciels payants : Facereader (qui analyse les expressions faciales de notre échantillon grâce à une webcam au moment du visionnement) et de Formsite (pour les impressions verbales de notre échantillon après le visionnement des deux spots grâce à un sondage), sans oublier enfin le logiciel SPSS pour le traitement statistique des réponses obtenues par Formsite.

Le travail de la thèse comportera trois parties principales. Dans la première partie, on abordera les apports des neurosciences au management, tout en ayant recours à trois chapitres, le premier démontrera d'une façon générale les apports des neurosciences au comportement humain, précisément son processus de prise de décision, où on expliquera en détail la théorie des « marqueurs somatiques » des Damasio et le comportement étonnant de « Phinéas Gage » avant et après sa lésion dans le cerveau, le deuxième présentera une introduction au Neuromanagement, comme atout d'innovation managériale mais aussi pour accompagner le collaborateur en phase de changement et d'innovation imposés par l'environnement, et le dernier s'intéressera à l'intelligence émotionnelle et sa relation avec la Neuromotivation.

Dans la seconde partie, on abordera les apports des neurosciences au marketing, comme atout de compétitivité commerciale, tout en ayant ,aussi, recours à trois chapitres, le premier est une introduction au Neuromarketing (qui s'intéressera : aux limites du marketing classique, aux techniques d'exploration cérébrales et aux expériences réalisées jusqu'à nos jours en Neuromarketing), le second traitera le volet le plus touché par les neurosciences ; à savoir la communication marketing, et le dernier développera : la Neuro-étude de marché, la Neuro-stratégie et la Neuro-publicité (d'où notre choix de tester nos hypothèses par le visionnement de publicités), comme facteurs de compétitivité commerciale de l'entreprise.

En troisième et dernière partie du travail, qui est la partie empirique, intitulée comme suit : « Vers un nouveau paradigme du management : le cerveau humain au centre de la réflexion », composée de deux chapitres, le premier présentera les collaborateurs (architectes et ingénieurs) des bureaux d'étude, la méthodologie et les résultats de l'enquête qualitative qui concernent la Neuromotivation, et le dernier chapitre présentera les deux spots publicitaires, leurs sémiologies, la méthodologie et les résultats de l'enquête quantitative et comparative entre les expressions faciales et les impressions verbales de notre échantillon. Dans le but de tirer profit et de recommander, en conclusion, de bonnes pratiques Neuro-motivationnelles et Neuro-publicitaires.

PARTIE I

***LES NEUROSCIENCES AU
SERVICE DU
MANAGEMENT, ATOUT
D'INNOVATION
MANAGERIALE ET DE
MOTIVATION DES
COLLABORATEURS***

Dans un monde économique complexe et chaotique d'aujourd'hui, toute entreprise fait face à un défi sans cesse renouvelé : survivre le plus longtemps possible sur le marché. Pour cela, elle lutte rudement afin de s'adapter aux perturbations de l'environnement, afin de progresser, d'être plus performante et plus pérenne que ses concurrentes.

Le principal acteur immatériel, responsable de sa lutte pour la survie, c'est le capital humain, mais malheureusement, ce dernier sous contraintes d'être créatif et d'aller vite, ressentira le mauvais stress, ce qui engendrera chez lui : une faible motivation, un manque d'engagement, et même un faible attachement à l'entreprise. Ces dysfonctionnements au sein d'une organisation pourraient être graves, mènent à la faillite et découragent même les investisseurs à créer leurs propres boîtes.

Les neurosciences, également appelées « sciences cognitives », ouvrent des voies de connaissance du fonctionnement du cerveau humain, mieux se comprendre, c'est aussi mieux comprendre la complexité de nos actes et de nos comportements, ce qui facilitera par conséquent la tâche du manager : motiver ses collaborateurs tout en favorisant leur évolution.

Ainsi, cette partie comportera trois chapitres, le premier sera consacré aux apports des neurosciences au comportement humain (précisément la prise de décision). Dans le second chapitre, on abordera ces mêmes apports appliqués au management des entreprises, qui permettent de mieux comprendre le fonctionnement de chacun, sur le plan individuel ou en équipe. Et enfin, on développera en troisième chapitre l'intelligence émotionnelle, considérée comme le moteur qui accroît la motivation au sein des organisations.

Chapitre 01 :

LES APPORTS DES NEUROSCIENCES AU COMPORTEMENT HUMAIN (LA PRISE DE DECISION)

Si on observe et on analyse comment nos décisions sont vraiment prises, on retrouve une grande part d'émotions : le cerveau qui pense, raisonne, calcule, est le même qui rit, pleure, aime, éprouve du plaisir et du déplaisir¹².

L'homme compte sur la raison persuadé que l'émotion va le déranger mais en fait la raison n'est rien sans l'émotion. Cette étrange découverte, on la doit à Damasio et son épouse, grâce à leurs travaux sur le cerveau du célèbre patient en Neurologie « Phinéas Gage », que nous allons traiter dans la première section de ce chapitre nommée: émotion et prise de décision.

Ensuite, on abordera les différentes parties du cerveau humain et comment elles s'activent et fonctionnent, pour enfin déduire les structures cérébrales impliquées dans la prise de décision.

1 Emotion et prise de décision :

Les recherches scientifiques qui se sont intéressées à l'impact des émotions sur les processus décisionnels, sont apparues dans diverses disciplines académiques telles que la psychologie (Lewis et Haviland-Jones, 2000), les théories du comportement organisationnel (Ashforth et Humphrey, 1995 ; Martin et al, 1998), l'anthropologie (Levy, 1984) et bien sûr le domaine qui a rapporté plus de valeurs, c'est les neurosciences (Damasio, 1994)¹³. Ces recherches ont mis en lumière l'apport de l'émotion à la cognition en général et au processus de prise de décision en particulier.

En effet, depuis Platon, Kant et Descartes, il est considéré que le raisonnement purement rationnel, logique et cartésien, écarté de toute influence émotionnelle mène à la solution de n'importe quel problème. L'émotion était donc loin d'être considérée comme un élément important dans le processus de raisonnement lors de la prise de décision, la preuve sera apportée ci-dessous dans la première section de ce chapitre intitulé l'approche classique de la théorie de décision. Ensuite on passera à l'approche moderne des neurosciences concernant toujours la prise de décision, et enfin on traitera ce qu'est une émotion, sa typologie, et les structures impliquées dans sa perception et dans la réponse ou réaction émotionnelle.

1.1 L'approche classique de la prise de décision :

La prise de décision est un processus qui consiste à choisir entre différentes alternatives (possibilités, itinéraires, solutions, etc.) qui s'offrent à nous face à une quelconque situation

¹² A.R. Damasio, L'erreur de Descartes, Edition Odile Jacob, Paris, 2010, Couverture du livre.

¹³ A. Nacer, « Chapitre 10. Les traces émotionnelles dans la prise de décision », in Slim Masmoudi et al, Du percept à la décision, De Boeck Supérieur « Neurosciences et cognition », Paris, 2010, P274.

(difficulté ou problème, besoin, études, projection dans l'avenir, etc.). Ainsi, depuis des siècles, ce processus était considéré comme étant le fruit de l'unique raisonnement logique. Platon (427 avant J-C), Descartes (1637) et Kant (1784) ont affirmé successivement que : « le monde du sensible est inadmissible et qu'il perturbe la réalité », « C'est la raison qui nous fait homme, il faut donc cultiver notre seule intelligence » et enfin « Il est permis de formuler, uniquement à titre de jugement rationnel... »¹⁴.

Ajoutant que de nombreuses théories et courants sont apparus indiquant la façon dont on procède pour prendre une décision, commençant par les courants normatifs, selon lesquels l'être humain présumé rationnel effectue ses choix en fonction de critères formels et de calculs objectifs¹⁵ laissant très peu de place aux émotions lors du processus de prise de décision. Ensuite, les théories descriptives qui développent et décrivent (comme leur nom l'indique) en détail les étapes du processus de prise de décision, quant aux théories prescriptives, elles ont pour but de démontrer comment choisir pertinemment. Selon Berthoz (2003) : « Ces trois courants ont en commun l'hypothèse d'une multiplicité de stratégies cognitives. Mais ils diffèrent sur le rôle de la prédiction et de l'identification des stratégies utilisées par les agents. Ils diffèrent aussi sur le rôle de la mémoire de travail, c'est-à-dire la capacité que nous avons de retenir en mémoire pendant un temps bref des notions et des faits ou des mots et des chiffres »¹⁶. En bref, le point en commun qui est la multiplicité de stratégies cognitives concerne essentiellement l'évaluation des alternatives lors du processus de prise de décision, qui est aussi sujet dans les théories de décision au travers les émotions.

L'évaluation des alternatives/possibilités/solutions, est le fait que l'individu prédit, estime, recense, pèse et juge pour enfin choisir l'alternative la plus pertinente et bénéfique, cette évaluation dépend de trois grands paradigmes¹⁷ :

- La fonction d'utilité : prise de décision à l'aide de formules mathématiques (Bernouilli, 1713 ; Von Neumann et Morgenstern, 1944). Selon ce modèle, la prise de décision dépend tout d'abord des croyances et valeurs de l'individu, puis particulièrement des résultats escomptés. Savage 1954 reformule la fonction d'utilité, en avançant que le choix de l'individu est dépendant de ses préférences et croyances et

¹⁴ L.Guillermit, Leçons sur la critique de la raison pure de Kant, Edition VRIN, Paris, 2008, P203.

¹⁵ M.Habib, Thèse de Doctorat intitulé : « Influence des émotions sur la prise de décision chez l'enfant, l'adolescent et l'adulte : Comment le contexte socio-émotionnel et le développement des émotions contrefactuelles influencent-ils nos choix ? », Université Paris Descartes, 2012, P14.

¹⁶ A.Berthoz, La décision, Edition Odile Jacob, Paris, 2003, P30.

¹⁷ D. Van Hoorebeke, « L'émotion et la prise de décision », Revue française de gestion, (n° 182), 2/2008, P36.

cela en dépit des conséquences. Quant à Kahneman et Tversky (1973) propose la théorie du prospect, qui une fonction mathématique de prédiction combinant une fonction des valeurs et une fonction des probabilités subjectives.

- La rationalité limitée : avancée par Herbert Simon, qui a été Lauriat du prix Nobel en 1978¹⁸, suite à son analyse de la rationalité de l'individu lors du processus de prise de décision. Selon lui :
 - L'individu se trouve dans un environnement très complexe, pour qu'il l'appréhende dans sa globalité.
 - La connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle.
 - L'individu analyse un nombre restreint de choix possibles de solutions.
 - Enfin la rationalité de l'individu reste limitée faute de temps, de capacité de mémorisation et d'analyse, et sans doute d'informations.
- Le processus algébrique : sous forme d'équations et de moyennes pondérées, il est le calcul agrégé du jugement ou de l'évaluation.

Ainsi, on retient que ces trois paradigmes ont un point en commun : c'est qu'ils sont purement cognitifs, loin d'être émotionnels et différent dans les stratégies empruntées pour établir l'évaluation des alternatives.

Une évaluation émotionnelle dans tout ça? Si les prémices d'une intervention émotionnelle dans la prise de décision sont déjà discernables, dans le principe de l'antithèse de Darwin dans *the expression of the emotions in man and animal* (1872) ; où il remarque que la prise de décision s'accompagne d'un froncement des sourcils indiquant un embarras de l'esprit et une émotion exprimée avant l'action. Ou dans la recherche de Lazarus (1991), par laquelle il souligne que les émotions ont plusieurs fonctions, telles qu'informer la personne sur la situation dans laquelle elle vit, l'aider à l'évaluer, comment se comporter, entre autres stimuler sa réflexion et le développement de sa pensée. Ce n'est qu'en 1994 que Damasio affirme nettement que les émotions sont nécessaires à la prise de décision, à partir de sa théorie des marqueurs somatiques ou « perception des émotions secondaires des conséquences prévisibles »¹⁹, qu'on traitera dans la sous section qui suit.

¹⁸ Lasary, *La théorie des organisations*, Edition Es-Salem, Cheraga, Alger, 2004, p111.

¹⁹ D. Van Hoorebeke, « L'émotion et la prise de décision », Op.cit, P34.

1.2 L'approche moderne / neurologique de la prise de décision :

Antonio Damasio a été le premier qui a émis l'idée que nous prenons nos décisions de façon émotionnelle et que l'être humain, que nous croyons jadis : raisonnable et rationnel, ne l'est en fait pas.

Lorsque Damasio a avancé l'hypothèse dite des marqueurs somatiques, qui énonce que les émotions jouent un rôle important dans la prise de décision ; pour la première fois en 1985²⁰, cela a fait hausser des sourcils. Car depuis le temps de Descartes, l'humain est considéré comme un être pur rationnel, les émotions freinent sa rationalité et la raison et les émotions fonctionnent en opposition (la raison étant dominante et les émotions comme étant des freins).

Or, en réalité la raison n'est rien sans l'émotion. Être rationnel, ce n'est pas de se couper de ses émotions, ces dernières assistent le processus de raisonnement au lieu de le déranger comme on le supposait auparavant, bien sûr cette assistance peut être avantageuse ou néfaste selon les circonstances et le vécu de celui qui décide.

L'hypothèse de Damasio devenue très acceptée et même approuvée par ses propres travaux ainsi que les travaux d'autres chercheurs (Bachara, Tranel, etc.), a été déduite d'abord : par l'observation de patients qui, possédant de bonnes facultés mentales leur permettant de bien raisonner et distinguer ce qui est bon pour leurs intérêts, décidaient au contraire d'une manière nocive, et en même temps ne manifestaient pas de réactions à des émotions (troubles de l'émotion). Ensuite, en travaillant en 1994, avec son épouse Hanna sur le crâne exhumé de Phinéas Gage, conservé au musée de Harvard, un cas très célèbre dans le domaine de la Neurobiologie.

Nous sommes en été 1848, Gage est américain, a 25 ans, travaille en tant que chef d'équipe dans les travaux de construction des voies ferrées, pour la compagnie Rutland and Burlington Railroad, dans le Vermont (USA). Aux yeux de ses employeurs, il est davantage qu'un homme doté de bonnes qualités physiques. Ils disent de lui qu'il est le plus apprécié, compétent et efficace de tous ceux qui sont à leur service²¹.

Au cours du projet, arrivés à une rivière, le terrain est très irrégulier avec des couches rocheuses extrêmement dures, plutôt que de contourner chaque escarpement, il a été décidé de

²⁰ A.R. Damasio, L'erreur de Descartes, Op.cit, P21.

²¹ Ibid, P21.

faire sauter les rocs de loin en loin, afin d'obtenir un tracé plus rectiligne et plus horizontal²². Gage supervise avec compétence l'ensemble des opérations, notamment quand il s'agit de faire sauter des mines. Celles-ci requièrent d'être préparées en plusieurs étapes obéissant à un ordre précis : il faut d'abord creuser un trou dans le rocher, après l'avoir rempli à moitié de poudre, on y insère une mèche, et on le bourre avec du sable. Ce dernier doit être tassé au moyen d'une tige de fer actionnée en une série de coups bien calculés, pour finir, on allume la mèche et, si tout va bien, l'explosion se produit au sein de la roche. Le bourrage de sable est essentiel, car s'il est mal fait, les gaz issus de la combustion de la poudre s'épancheront hors de la roche sans la briser. La forme de la barre de fer et la façon dont on la manipule sont aussi essentielles²³. Par un après-midi, Gage vient juste de verser la poudre dans le trou et de demander à l'ouvrier qui l'aide de la recouvrir avec du sable. Quelqu'un l'appelle derrière lui, et Gage regarde au loin, il commence à bourrer la poudre avec sa barre de fer, alors que son aide n'a pas encore versé le sable, presque instantanément, cela met le feu à la charge explosive, et la mine lui sauta à la figure. La barre de fer a pénétré dans la joue gauche de Gage, lui a percé la base du crâne, traversé l'avant du cerveau, pour ressortir à toute vitesse par le dessus de la tête. Gage survécu à cet accident et sera finalement rétabli en moins de deux mois mais il perdit l'œil gauche. Cependant, le côté étonnant de ce dénouement va être dépassé de loin par l'extraordinaire changement de personnalité que cet homme va connaître. Son caractère, ses goûts et ses empathies, ses rêves et ses ambitions, tout cela va changer²⁴. Il s'emportait facilement et devenait grossier dans ses paroles, il perdit le sens de la responsabilité et n'arrivait plus à prendre une seule décision sensée. Résultat : Gage fut renvoyé de son travail et pendant 12 ans (jusqu'à sa mort) ne cessa de changer d'emploi et de pays, laissant toujours derrière lui le souvenir d'un homme capricieux, bagarreur, insatisfait, désordonné, fantasque et sans moral.

Hanna Damasio, neuroanatomiste, a pu reconstruire l'image du crâne de Gage en 3 dimensions sur ordinateur à l'aide des techniques de résonance magnétique nucléaire de haute résolution, cette technique permet d'observer sur ordinateur des cerveaux humains comme si on les observait sur la table d'autopsie. La lésion de Gage a détruit une certaine partie des cortex préfrontaux, leurs portions ventrales et internes, et ceci dans les deux hémisphères (droit et gauche). Ainsi, une partie de la région préfrontale appelée : ventro-

²² Ibid, P21.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

médiane était certainement endommagée chez Gage²⁵. En neuro-anatomie, la région ventro-médiane se situe au ventre du lobe frontal, à la proximité de la ligne médiane séparant les deux hémisphères par leur face interne. Les Damasio ont conclu que cette partie détruite chez Gage l'a privé de sa capacité à suivre les règles sociales, apprises antérieurement, à faire des choix dans son propre intérêt, à programmer des actions dans le futur. Son cerveau ne faisait plus le lien entre raison et émotion, il avait tout simplement perdu le contrôle de lui-même.

Figure 1 : La lésion du cortex préfrontal (ventro-médiane) de Gage



Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Phineas_Gage

Ainsi dans son livre « L'erreur de Descartes » (1994), Damasio met en lumière que la lésion de Gage de son cortex préfrontal (particulièrement la partie ventro-médiane) avait deux conséquences : une difficulté à prendre une décision sensée et des troubles émotionnels voire même un déficit émotionnel (changement de personnalité de Gage : bagarre, non respect de soi même et des autres...). Donc l'émotion est intimement liée au raisonnement, s'il y a un déficit émotionnel alors on ne pourra pas prendre une décision sensée. Ainsi, Jean Pierre Changeux, auteur de la préface du livre de Damasio « L'erreur de Descartes » nota que : « Lorsque l'émotion est laissé totalement à l'écart du raisonnement, comme cela arrive dans certains troubles neurologiques, la raison se fourvoie encore plus que lorsque l'émotion nous joue des mauvais tours dans le processus de prise de décision »²⁶.

Damasio a aussi travaillé sur d'autres patients, souffrant de la même lésion du cortex préfrontal que Gage (particulièrement la région ventro-médiane), et il s'avéra qu'ils ont beaucoup de traits en communs dans leurs comportements sociaux. Notamment le patient : « Elliot » (opéré suite à une tumeur), dont les choix professionnels et personnels se sont

²⁵ Ibid,P57.

²⁶ Ibid,P04.

révélés désastreux, ne sachant plus réagir de façon adaptée à divers situations professionnelles et personnelles, et ne manifestait plus des réactions, lors de la présentation d'images à forte connotation émotionnelle (meurtre, noyade, etc.), tout cela nous démontrent qu'il a eu une perturbation dans les mécanismes permettant de prendre des décisions conformes aux intérêts personnels, aux conventions sociales ou aux principes moraux²⁷ et que l'émotion est intégrée à la cognition et participe à la prise de décision.

En compte rendu de ces résultats, Damasio a proposé l'hypothèse de l'existence des « marqueurs somatiques », selon les quels : lorsque l'être humain est confronté à prendre une décision et à choisir entre plusieurs alternatives, ou même lors de l'existence d'une seule alternative (ce qu'on appelle l'inexistence de choix), avant même d'analyser le rapport coût/bénéfice de chaque alternative, ou de commencer un processus de raisonnement, quelque chose va se ressentir au niveau du corps, une sensation déplaisante, ça se traduit par une sensation au niveau du ventre par exemple, par une augmentation de la température du corps, ou par l'accélération des palpitations du cœur, etc. accompagnant la visualisation d'une scène (image) à l'esprit en cas de choix d'une quelconque alternative, bien sûre cette sensation se ressent en cas où la conséquence de l'alternative est néfaste pour le bien être où l'intérêt de l'être humain, dans le cas contraire il ressentira une sensation de plaisir. Puisque cette perception concerne le corps, Damasio donne à ce phénomène le terme de perception d'un « état somatique » et puisqu'elle est associée à une image ou une scène particulière, à la façon d'un repère ou d'une marque, il l'appelle donc « marqueur »²⁸ . Ces marqueurs somatiques fonctionnent en fait comme des sonnâtes d'alarme afin de rejeter immédiatement une alternative donnée et de faire d'autres choix. Fonctionnant rapidement, ils réduisent largement le nombre d'actions envisageables puis vient le processus de raisonnement et d'évaluation des pour et des contres afin de compléter le processus de prise de décision. Les marqueurs somatiques sont acquis par les expériences passées de l'être humain (une activation de la mémoire émotionnelle) sous l'égide du système d'homéostasie interne (qui est formé par des mécanismes biologiques régulateurs innés afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisme, quand l'état somatique surgit, l'homéostasie le fait disparaître de façon à rechercher du plaisir et à fuir la douleur, c'est pour cela qu'on fuit les alternatives dont l'état somatique était déplaisant sur notre corps), et sous l'influence de l'environnement

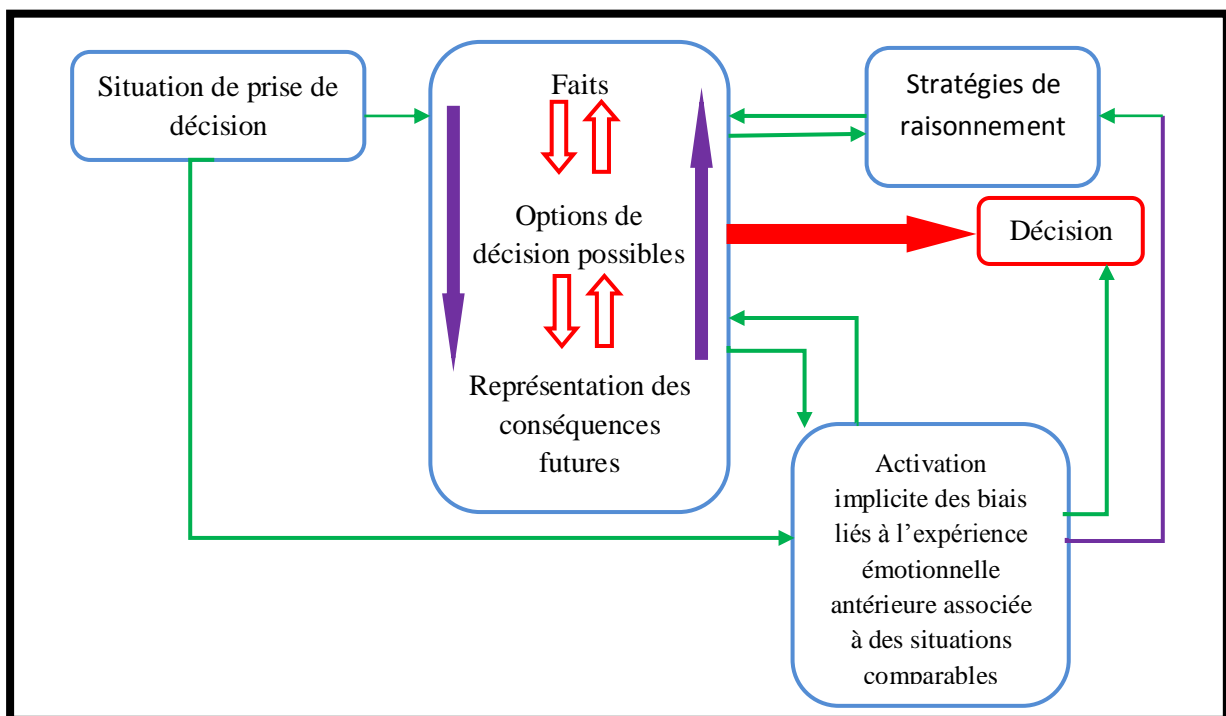
²⁷ P. Allain, « La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation », Revue de neuropsychologie, (Volume 5), 2/2013, P72.

²⁸ A.R. Damasio, L'erreur de Descartes, Op.cit, P239.

externe qui comprend les circonstances de la situation mais aussi les valeurs et règles sociales et éthiques.

Cette hypothèse des marqueurs somatiques fonde à présent les théories modernes des neurosciences sur les émotions et la prise de décision. En effet, selon Pierre Changeux, l'auteur de la préface du livre « L'erreur de Descartes » de Damasio : « L'émotion participe à la raison, et elle peut assister le processus de raisonnement au lieu de nécessairement le déranger, comme on le supposait couramment. »²⁹. Puisque le processus de prise de décision inclurait deux cheminements : un processus émotionnel et un processus cognitif (voir la figure n°02) : d'abord la mémoire émotionnelle s'active par les marqueurs somatiques face à une situation donnée, ressenties autrefois face à des expériences passées puis vient le processus cognitif qui analyse les faits, alternatives possibles et conséquences futures. Notant que ce processus prend en compte les marqueurs somatiques dans sa stratégie de raisonnement afin de bien mener la prise de décision, et que l'information contenue dans les marqueurs somatiques peut être consciente ou pas.

Figure 2 : L'implication des marqueurs somatiques dans la prise de décision.



Source : Traduit d'A. Bechara, H. Damasio, D. Tranel, et al. Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. Science 1997 ; n°275, P5.

²⁹ Ibid, P02.

Damasio n'a pas été le seul à s'intéresser au lien étroit entre l'émotion et la prise de décision, Bechara (1998) ; Sherer (2001) ; Loewenstein et Lerner (2003)³⁰ ont eux aussi mis en pratique l'hypothèse des marqueurs somatiques. L'impressionnante et célèbre expérience a été celle de Bachara (1998) réalisée auprès des patients souffrant de lésions frontales, lors de son stage effectué dans le laboratoire de recherche de Damasio. En effet, Bachara a procédé à un test qu'il nomma « test du jeu de poker », dans lequel : les individus normaux et les patients souffrant de lésions frontales ventro-médianes devaient choisir des cartes à partir de quatre paquets baptisés A, B, C et D. Le but de ce jeu est d'évaluer la capacité à prendre des décisions sensées et pour leur propre intérêt. Les joueurs commençaient donc à choisir aléatoirement des billets à partir des quatre paquets, et après de multiples essais, il s'est avéré que les paquets A et B contenaient plus de cartes gagnantes tandis que les paquets C et D contenaient plus celles qui faisaient perdre le joueur. Les individus normaux, même ceux qui se décrivaient comme aventuriers, se sont mis à choisir des cartes uniquement des paquets A et B, tandis que les patients souffrant de lésions choisissaient plus celles des deux autres paquets C et D, en persistant donc sur les mauvais choix. Bachara ainsi que le groupe Damasio ont fini par conclure que les états somatiques ne se sont pas manifestés chez les patients souffrant de lésions frontales ventro-médianes contrairement aux individus normaux puisqu'ils continuaient à choisir les mauvais paquets et ne sentaient pas la perte (la punition) par les somatiques internes (viscéraux, musculaires, etc.)³¹ et que les décisions avantageuses ne sont plus possible dans leurs cas. D'ailleurs Damasio avance suite à cette expérience : « qu'ils sont devenus myopes face à l'avenir »³².

Pour en finir avec les théories sur l'émotion et la prise de décision, nous nous arrêtons sur l'approche de Berthoz (2003) qui place lui aussi, l'émotion au cœur du processus de raisonnement lors de la prise de décision. Selon lui : l'émotion permet au cerveau d'anticiper et de préparer l'action mais aussi de prédire les conséquences. Il avance d'ailleurs que « L'émotion est une simulation de l'action. Les signes somatiques révèlent ses conséquences attendues. Ils prédisent le futur et ne se contentent pas d'exprimer le présent ou la valeur des expériences passées »³³. Pour lui, le processus de prise de décision emprunte des voies neuronales plus ou moins longues : ainsi, les voies courtes permettent de faire un choix automatiquement en quelques fractions de secondes face à un danger par exemple, l'être

³⁰ A. Nacer, « Chapitre 10. Les traces émotionnelles dans la prise de décision », in Slim Masmoudi et al, Du percept à la décision, Op.cit, P267.

³¹ P. Allain, « La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation », Op.cit, P73.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

humain fuit, se défend ou succombe. Les voies longues permettraient, via un circuit mettant en relation le cortex visuel, les régions pariétales, frontales et préfrontales des décisions volontaires intégrant les états somatiques, les préférences et les motivations.³⁴

Nous expliquons les structures anatomiques neuronales des voies longues du processus de prise de décision dans la section qui suit, mais avant cela il est nécessaire de faire un retour sur le concept de l'émotion (définition, types,...), dans le but de mieux saisir et d'appréhender la théorie des marqueurs somatiques.

1.3 Retour sur le concept de l'émotion :

Nous nous intéressons dans cette sous section aux définitions des émotions, leurs différents types ainsi que les structures impliquées dans leur perception et dans la réponse ou réaction émotionnelle.

1.3.1 Définition des émotions :

Les émotions sont innées chez l'espèce humaine ainsi qu'animale, cependant chacun les ressent d'une manière différente, même s'il appartient à la même espèce. Car comment peut-on expliquer la réaction et l'intensité des émotions ressenties par deux individus en voyant un terrible accident se dérouler auprès d'eux, le premier manifeste un sang froid remarquable, même s'il est au fond surpris, tandis que le second est choqué et submergé par ses émotions qui se manifestent sur son visage et son corps. C'est pour cela qu'il existe plusieurs définitions de l'émotion, chaque auteur la définit selon son propre ressenti et sa propre vision des choses.

Comme nous l'apprend Antonio Damasio dans son livre « Spinoza avait raison » (2003) : « Une émotion est un changement de l'état du corps déclenché par des réactions du système limbique »³⁵. Sachant que ce dernier se définit comme l'ensemble des zones du cerveau connues pour leur rôle dans l'olfaction, la mémoire et la physiologie des émotions, nous procédons en détail aux zones de ce système dans la deuxième section de ce chapitre.

Nicole Catona (2006) définit l'émotion comme étant « la résultante physiologique de l'évaluation des situations dans lesquelles nous nous trouvons. Elle est différente des sensations corporelles, même si c'est dans le corps qu'elle se manifeste (la peur n'est pas l'estomac serré, même s'il en est une éventuelle manifestation physique). C'est à travers le

³⁴ Ibidem.

³⁵ A.R.Damasio, Spinoza avait raison, Edition Odile Jacob, Paris 2003, P213.

filtre d'un ou de plusieurs critères que nous évaluons si la situation nous convient ou ne nous convient pas »³⁶.

Cathrine Belzung (2007) : « le mot (émotion) vient du latin (emovere, emotum) : (enlever, secouer), et de (movere) :(se mouvoir). En effet, les dictionnaires du XIX et XX siècles décrivent les émotions en terme de (mouvement) peut aussi, dans l'acceptation de l'époque, se référer à des (mouvements de l'âme), c'est-à-dire à des états subjectifs internes »³⁷.

Selon l'étymologie, les émotions produisent donc des changements, psychiques ou comportementaux, mais renvoie aussi à un état d' « ébranlement » (secouer). Ces états internes peuvent être positifs (plaisir, joie) ou négatifs (dégoût, anxiété, agression) ; les comportements associés sont respectivement des comportements d'approche ou d'évitement³⁸.

Enfin pour Slim Masmoudi (2010) : « l'émotion est un état psychologique multidimensionnel dans lequel un individu peut se trouver en réaction ou en réponse à un évènement externe ou interne (cognition), et lui permettant de gérer ses objectifs par rapport à la situation confrontée. Cet état est assez court dans le temps (il peut durer assez longtemps seulement pour quelques émotions).»³⁹.

A travers ces définitions, qui se complètent les unes avec les autres, nous retenons que l'émotion est un changement de l'état physiologique et psychique du corps (réactions, mouvements d'approche ou d'évitement), selon l'évaluation de la situation dans laquelle se trouve l'individu, et qui se fait par ses propres critères. Cet état est assez court, cependant il peut durer assez longtemps seulement pour quelques émotions. Toutefois, les émotions peuvent être positifs/agréables (plaisir, joie) qu'on souhaite toujours, ou négatifs/désagréables (dégoût, anxiété, agression), qu'on tente d'éviter ou de les éloigner.

Après avoir défini les émotions, on passe à présent à ses différents types.

³⁶ D.Boudineau & N.Catona, *Mananger avec la PNL*, Edition d'Organisation, Paris, 2006, P85.

³⁷ C. Belzung, *Biologie des émotions*, Edition De Boeck Supérieur, Paris, 2007, P14.

³⁸ Idem, P14.

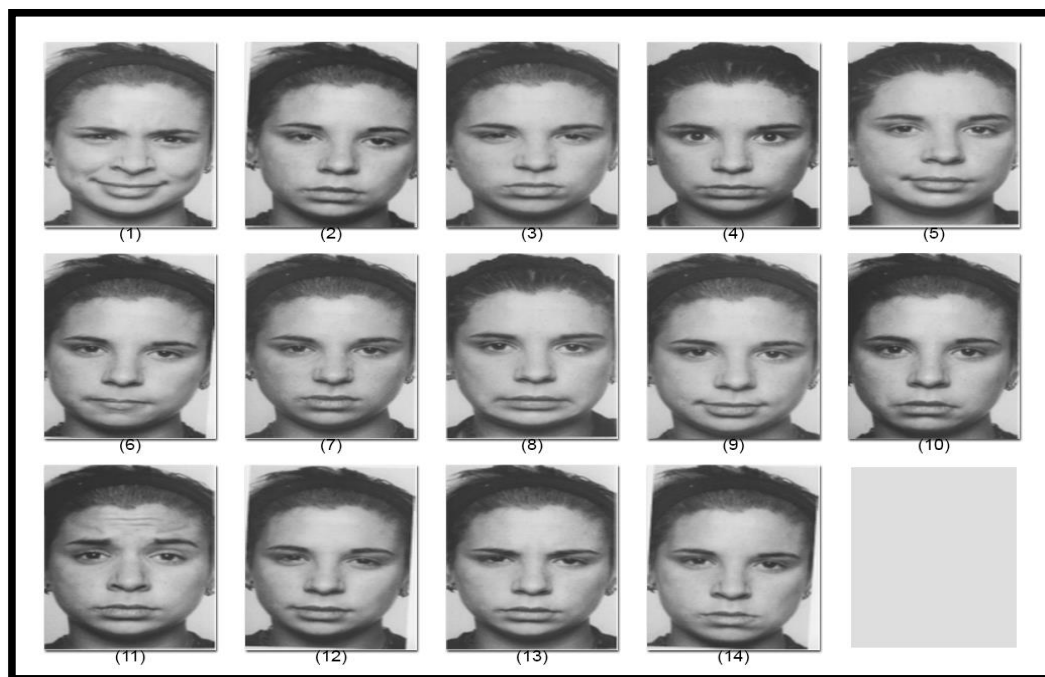
³⁹ A.Naceur, « Chapitre 10. Les traces émotionnelles dans la prise de décision », in Slim Masmoudi et al, *Du percept à la décision*, Op.cit, P66.

1.3.2 Les différents types des émotions :

Selon le classement de Ekman, Ledoux ou Damasio⁴⁰ (voir la figure n°03), il existe deux principaux types d'émotions : les émotions primaires et les émotions secondaires.

- **Les émotions primaires :** comportent six grandes sensations (la colère, la peur, le dégoût, la surprise, la joie et la tristesse). Ces dernières commandent nos réactions et comportements en se manifestant par des expressions sur le visage ou par des gestes, propres à chaque individu et qui sont indépendantes de son environnement social et culturel.
- **Les émotions secondaires (complexes) :** ou ce qu'on appelle les émotions sociales, puisqu'elles sont dépendantes des croyances, cultures et traditions de chaque société. Jugées subjectifs, elles comportent une infinité de sensations (amour, jalousie, honte, orgueil, envie, empathie, culpabilité, fierté, etc.). Elles sont complexes puisqu'elles résultent souvent d'une combinaison entre les émotions primaires vis-à-vis des facteurs socio-culturels. La honte est par exemple un mélange de tristesse et de colère envers soi-même ; le mépris emprunte beaucoup au dégoût (à tel point que les expressions du visage du mépris et du dégoût sont très proches).

Figure 3 : Exemples d'expressions faciales primaires et secondaires selon Ekman



⁴⁰A. Fustec & D. Sappey-Marinié, Manager la génération Y avec les neurosciences, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, 2011, P43.

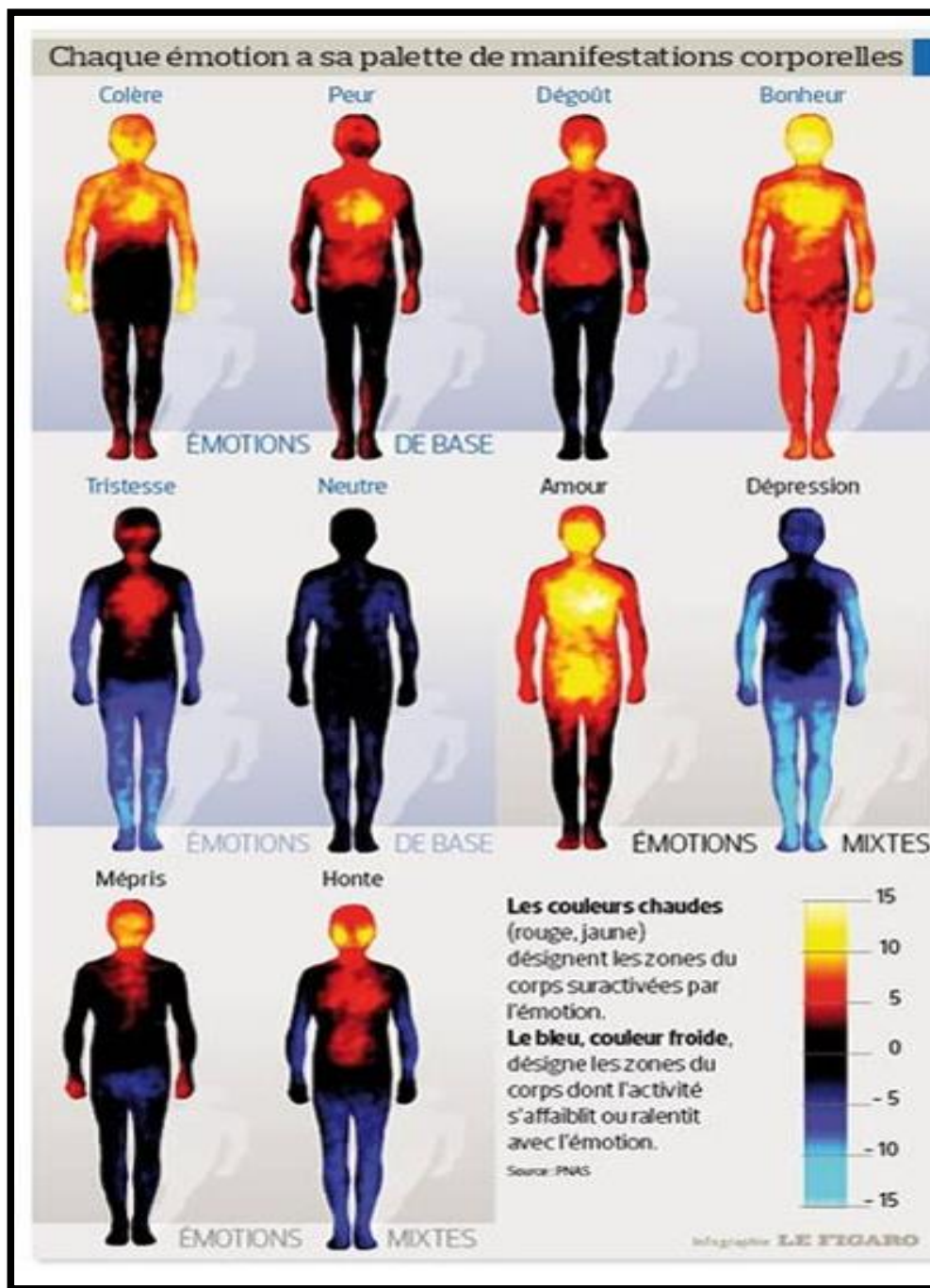
(1)	Une expression masquée de la colère
(2)	Légère tristesse, découragée, déprimée, fatiguée
(3)	Dégoutée
(4)	Surprise et peur
(5)	Expression du mépris
(6)	Colère très contrôlée ou très légère
(7)	Dégoûtée
(8)	Une peur légère ou très contrôlée
(9)	Léger plaisir
(10)	Légère tristesse
(11)	Inquiétude ou peur contrôlée
(12)	Colère contrôlée, une légère contrariété
(13)	Bouleversée, malheureuse, misérable, perplexe
(14)	Colère contrôlée ou ennuyée

Source: Traduit de Erkma.P (2004), *Emotions revealed, understanding faces and feelings, phoenix psychology/self-help, United Kingdom, P (240 à 255).*

Ainsi, on retient que les émotions primaires sont de nature biologique, tandis que les émotions secondaires auraient un support socioculturel.

Dans la figure n°04, on remarque comment les émotions peuvent être manifestées dans le corps et activent les zones du corps (voir la figure n°04), cela pourrait aussi expliquer les différentes maladies créées par les différentes émotions.

Figure 4 : La carte corporelle des émotions de Nummenmaa & Al



Source : <http://sante.lefigaro.fr/actualite/2014/01/06/21819-premiere-carte-corporelle-emotions> (consulté le 04/10/2017).

Enfin, il existe une classe d'émotion d'arrière plan qu'il est nécessaire de citer, comme le bien être ou le malaise, le calme ou la tension, la fatigue ou l'énergie.

Avant de passer à la structure cérébrale impliquée dans la perception des émotions, nous jugeons important qu'il faut distinguer les émotions des sentiments. En effet, ces dernières

sont souvent utilisées pour exprimer la même signification, or il y a une grande différence, car les émotions sont instantanées, rapides, qui se manifestent immédiatement, plus intenses et durent moins longtemps. Tandis que les sentiments sont moins intenses, se manifestent petit à petit (lentement) et qui durent plus longtemps.

Après avoir défini ce qu'est une émotion, ses différents types et sa distinction avec le sentiment, il est nécessaire d'aborder le circuit / la structure impliqué(e) dans la perception des émotions et dans la réponse / réaction émotionnelle.

1.3.3 La structure impliquée dans la perception des émotions et dans la réponse émotionnelle :

Philips et al (2003)⁴¹ se sont intéressés aux travaux portant sur les circuits impliqués dans le traitement des émotions et comment se déclenche la réponse émotionnelle. Ainsi, les auteurs ont constaté que ce traitement pourrait être réparti en trois étapes successives :

- 1) Evaluation et identification (consciente ou inconsciente) de la signification émotionnelle (pertinente) du stimulus.
- 2) Production d'un état affectif (spécifique) en réponse à ce stimulus, comprenant les réponses, quelles soient : inactives, neuroendocriniennes (sécrétions hormonales) ou somatiques (faciales, vocales, comportementales), aussi bien que les sentiments conscients et inconscients.
- 3) Régulation de cet état affectif et du comportement émotionnel, qui implique vraisemblablement une modulation des étapes 1 et 2 afin que cet état soit adapté au contexte.

Toutefois, nous allons aborder en détail la structure cérébrale impliquée dans la perception et la réaction/réponse (appelée le système limbique) dans la section qui suit.

2 Le fonctionnement du cerveau humain :

En ce début du troisième millénaire, le cerveau humain n'a pas encore dévoilé tout ses mystères, malgré les avancées des recherches en neurologie, il est toujours considéré comme un continent à explorer et dont on n'a pas encore percé tout les secrets de fonctionnement. Nous procédons dans cette deuxième section aux derniers apports des neurosciences,

⁴¹A. Naceur, « Quand l'émotion perçoit et décide : un paradigme se construit », in Slim Masmoudi *et al*, *Du percept à la décision*, De Boeck Supérieur « Neurosciences & cognition », 2010, P40.

notamment son anatomie pour mieux comprendre par la suite ses différents niveaux ainsi que son fonctionnement.

2.1 L'anatomie du cerveau :

Pesant en moyenne 1500 grammes chez l'homme et un peu moins chez la femme (soit 2% du poids corporel), cet organe protégé par la boîte crânienne est constitué de 10 milliards de neurones (un neurone se compose d'axones, de corps cellulaires et de dendrites)⁴² et utilise environ 20% d'énergie quotidiennement⁴³.

Il est constitué de deux hémisphères droit et gauche, qui sont reliés entre eux par des fibres et reliés en bas avec le tronc cérébral et le cervelet. Ajoutant que le cerveau (les deux hémisphères), le tronc cérébral et le cervelet constitue l'encéphale (voir la figure n° 05).

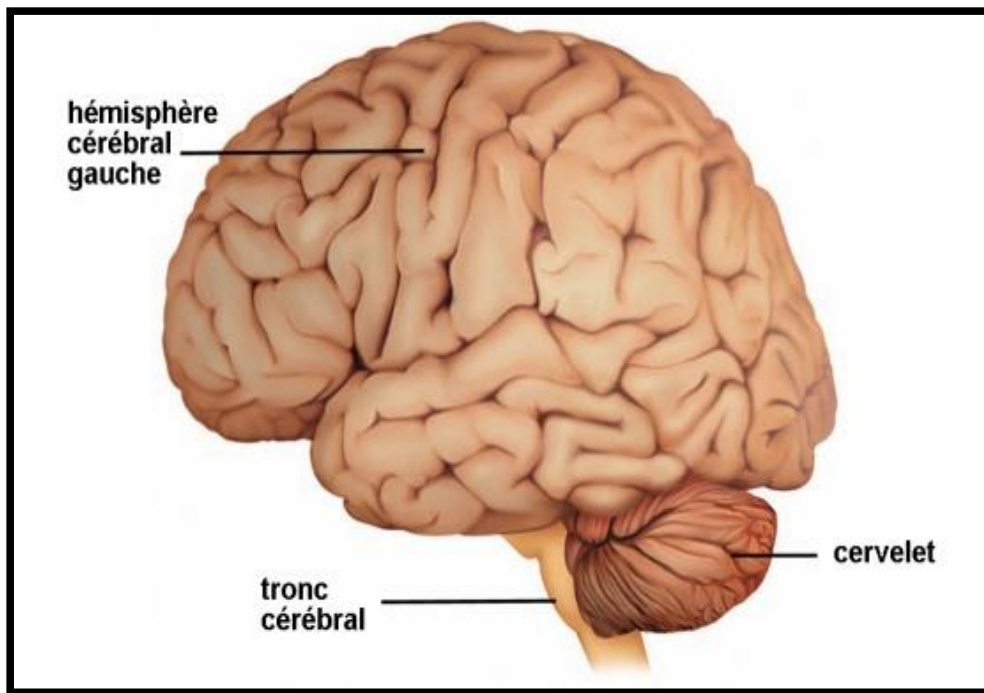
Ainsi, les fonctions des deux hémisphères sont de contrôler les mouvements et les actions volontaires, interpréter et intégrer des sensations et de nombreuses fonctions du corps. Le cervelet (appelé aussi : le petit cerveau), est le centre de l'équilibre et de la coordination/synchronisation des mouvements. Le tronc cérébral, quant à lui, commande les fonctions vitales. Ajoutant que l'encéphale regroupe l'ensemble des organes de la boîte crânienne et pèse environ 1,4 Kg⁴⁴. Il constitue avec la moelle épinière le système nerveux central.

⁴²Purves, Augustine, Fitzpatrick, Hall, LaMantia, McNamara & Williams, Neurosciences 3eme édition, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, P03.

⁴³ <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/cerveau/32379>

⁴⁴ Ibidem.

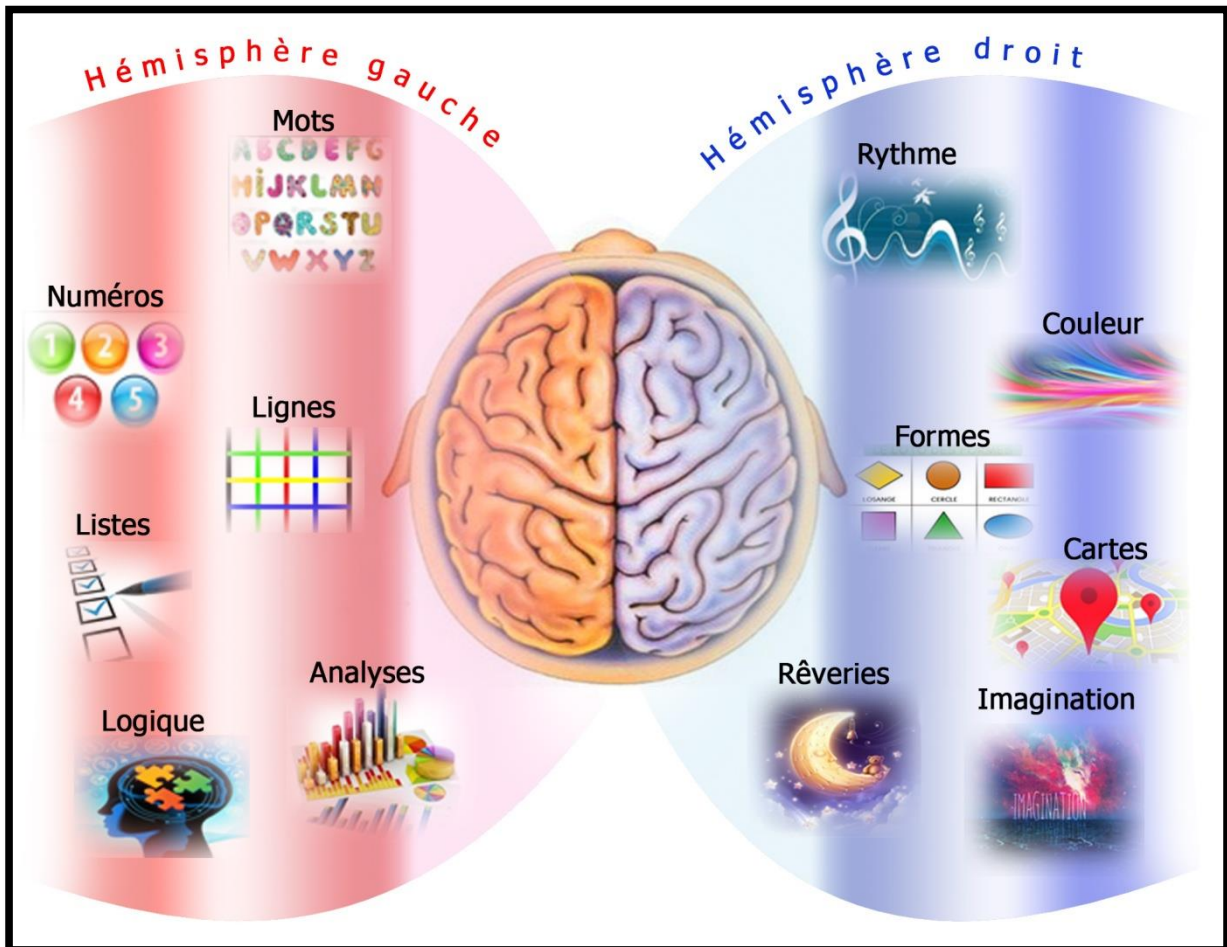
Figure 5 : Le cerveau en vue externe gauche



Source : http://www.larousse.fr/encyclopedie/images/Cerveau__vue_externe/1314083

On distingue traditionnellement un hémisphère droit et un hémisphère gauche dans nos cerveaux. La partie gauche ou l'hémisphère gauche est le centre de la pensée linéaire comme le langage, la logique et les maths. Tandis que l'hémisphère droit est le centre de la pensée conceptuelle comme les arts, la créativité et l'inspiration (voir la figure ci-dessous).

Figure 06 : Les deux hémisphères du cerveau (droit et gauche).



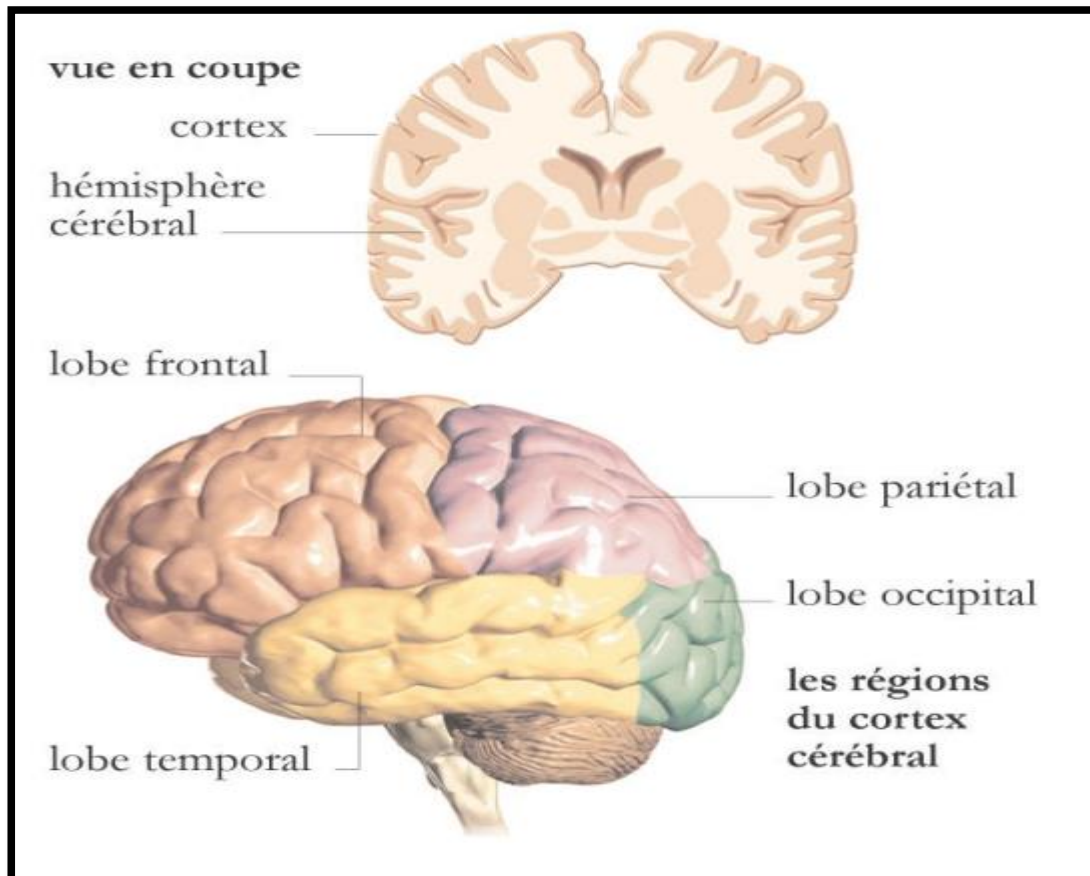
Source : C.F.Bezzaoucha & E.Salah, Les neurosciences au service du marketing, état de l'art et cas pratiques, Management de l'innovation et Marketing revue, Volume n°04, Université de Sidi Bel Abbas, Algérie, Janvier 2017.

Chaque hémisphère est divisé en quatre zones précises, appelées lobes : frontal, temporal, pariétal et occipital et chacun de ces lobes se distingue par une fonction particulière (voir la figure n° 07). Notant aussi qu'on peut remplacer le terme « lobe » par « cortex », ce dernier désigne la couche de neurones du cerveau formant un lobe.

- Le lobe frontal : est impliqué dans le raisonnement et l'anticipation. Cette zone tout près du nez, reconnaît également les odeurs, mais c'est là aussi où se modulent les émotions.
- Le lobe pariétal : est impliqué dans la compréhension et les différentes perceptions, notamment le toucher. Cette zone donne aussi du sens au souvenir.

- Le lobe occipital : est impliqué dans le décodage des images reçues par les yeux. Cette zone reconnaît aussi et distingue les couleurs.
- Le lobe temporal : est impliqué dans le décodage des sons et reconnaît l'intensité et la fréquence de ces derniers (aigu, pas aigu, fort, faible...).

Figure 07 : Les lobes du cerveau



Source : http://www.larousse.fr/encyclopedie/images/Hippocampe_et_amygdale__les_circuits_de_m%C3%A9morisation/1313107

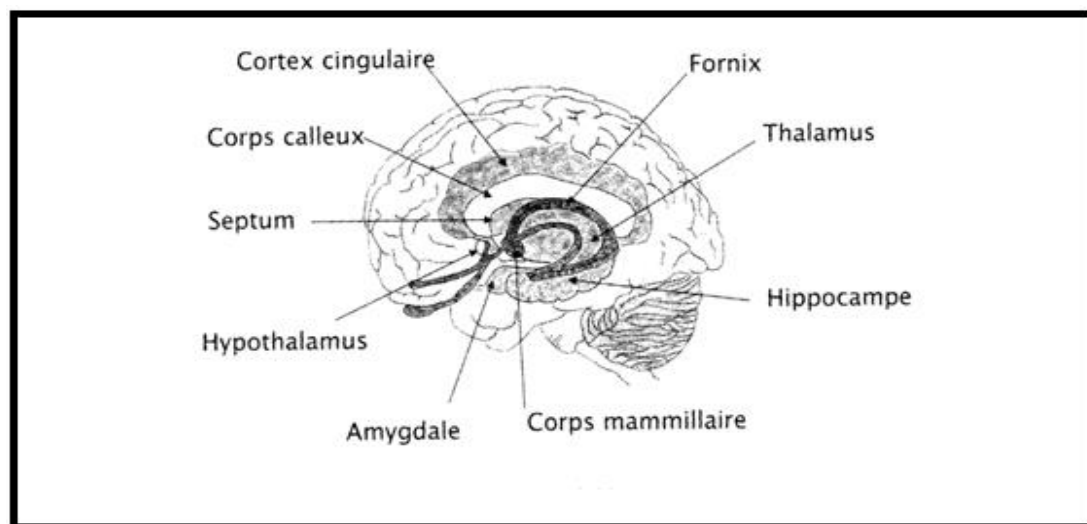
En vue interne du cerveau, on trouve l'ensemble hypothalamus-système limbique, souvent considéré comme le **cerveau primitif**. En effet, nos fonctions vitales telles que la faim, la soif, la fatigue, le sexe, etc. sont contrôlées par l'hypothalamus, qui envoie des signaux hormonaux. Reliée au système limbique par le thalamus, l'hypothalamus sécrète de nombreuses hormones (la sérotonine, la dopamine, le cortisol, la testostérone, la progestérone et les œstrogènes)⁴⁵ qui passeront par l'intermédiaire de l'hypophyse.

⁴⁵ P. Georges & M. Badoc, *Le Neuromarketing en action (parler et vendre au cerveau)*, Edition d'Organisation, Paris, 2010, P40.

- La sérotonine : l'hormone de la bonne humeur, protège contre la dépression et l'impulsivité.
- La dopamine : facilite l'impulsivité et l'agressivité, elle signale aussi le plaisir.
- Le cortisol : sécrété dans la salive, il mesure l'intensité du stress.
- La testostérone : est liée au désir sexuel.
- La progestérone et les œstrogènes : qui ont un rôle important notamment chez les femmes. Selon Patrick Georges et Michel Badoc dans leur livre « Le Neuromarketing en action » : les femmes sous pilules contraceptives (qui contiennent ces hormones) ont un comportement d'achat significativement différent ; elles sont attirées par les produits ronds, ce qu'ils appellent « l'effet nourrisson ».

Le système limbique est composé de différentes structures du cerveau profond, notamment l'amygdale, considérée comme le centre principal de l'émotion. Ainsi, le circuit émotionnel passe par le système limbique qui relie l'hypothalamus au thalamus puis au cortex cingulaire antérieur, et revient en arrière par le gyrus cingulaire postérieur jusqu'aux formations hippocampiques pour reboucler avec l'hypothalamus par le fornix (voir la figure n°08).

Figure 08 : Les structures du système limbique (le circuit émotionnel).



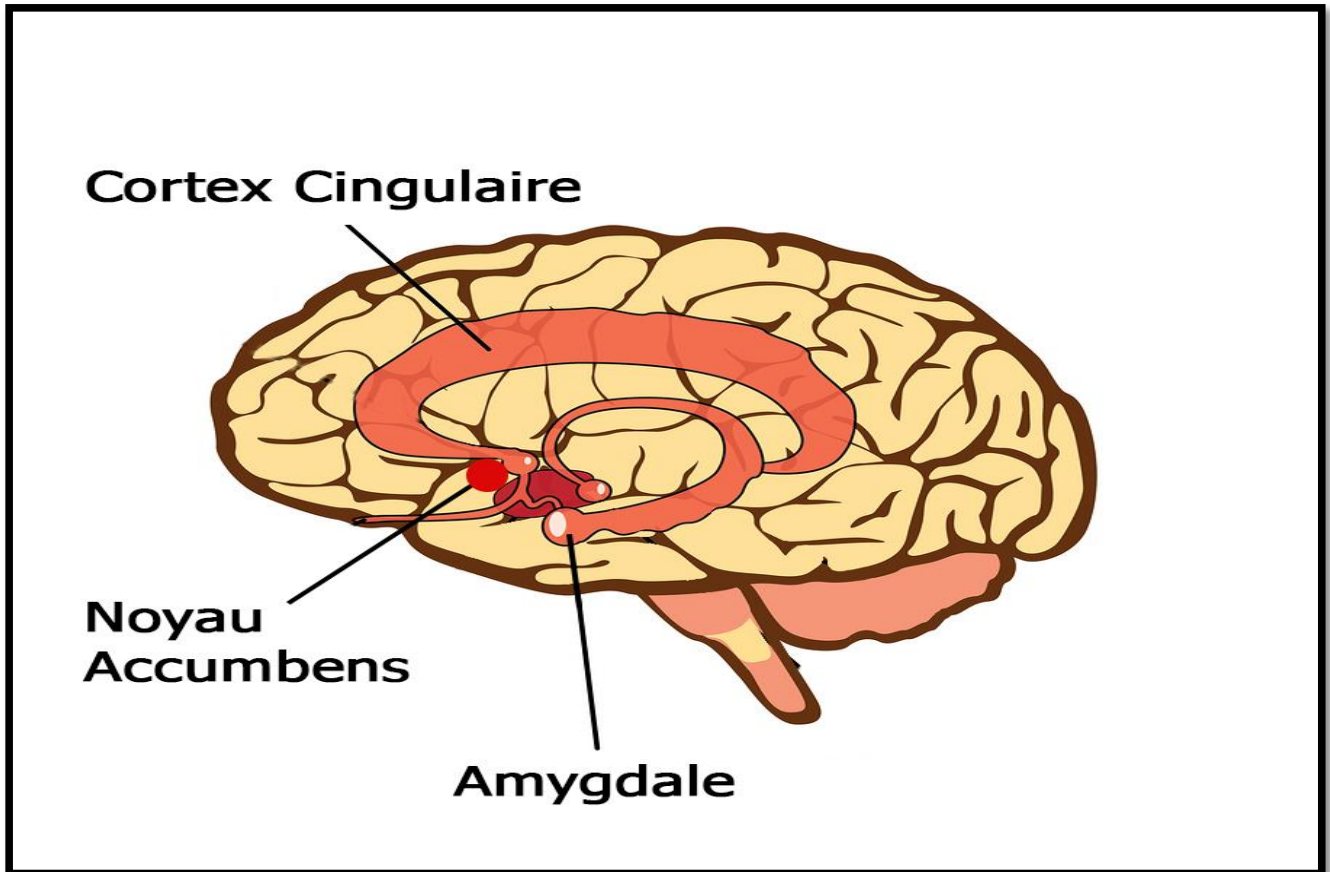
Source : A. Fustec & D. Sappey-Marinier, Manager la génération Y avec les neurosciences, Op.cit, P40.

Le système limbique proposé par Mac Lean⁴⁶ se considère manquant car d'autres zones du cerveau entrent en fonction lorsqu'il s'agit du traitement et de la gestion des émotions

⁴⁶ P. MacLean & R. Guillot, Les trois cerveaux de l'homme, Edition Robert Laffont, Paris, P05.

(comportement émotionnel et l'interprétation des stimuli externes et internes)⁴⁷, comme le cortex cingulaire qui envoie des signes au cortex préfrontal (siège de notre fonctionnement conscient et de notre raisonnement logique). Toutefois, les émotions primaires restent corrélées aux structures spécifiques du système limbique particulièrement : l'amygdale, le noyau accumbens et le cortex cingulaire (voir la figure n°09).

Figure 09 : Les structures spécifiques du système limbique



Source : réalisé par moi-même.

- L'amygdale : est essentielle au décodage des émotions et plus particulièrement la peur ou tous stimuli menaçant l'organisme. Elle évalue l'aspect plaisant ou non d'une expérience et se situe dans la partie antérieure du lobe temporal, tout près de l'hippocampe (siège de la mémoire) et reliée à toutes les régions sensorielles, motrices et cognitives du cerveau et cela par le biais du thalamus. Ajoutant que toute personne

⁴⁷ D.L. Felten & R.F. Jozefowicz, Atlas des neurosciences humaines de Netter –Neuroanatomie Neurophysiologie-Edition Masson, Paris, 2003, P30.

souffrant d'une amygdale lésée ou endommagée sont incapables de ressentir la peur ou tout danger l'entourant ou le menaçant.

- Le noyau accumbens (le noyau du plaisir) : est le centre du circuit du plaisir, appelé aussi « le circuit de récompense », s'active lors de la réalisation et la satisfaction des besoins vitaux de l'être humain (par ex : lors d'une prise de repas ou lors d'un rapport sexuel), grâce à la dopamine (neurotransmetteur), qui est une hormone secrétée par l'hypothalamus et le réseau neuronal qui relie les structures limbiques au cortex préfrontal qui traite les entrées de données sensorielles.
- Le cortex cingulaire antérieur : constitue le lien entre les structures limbiques (siège des émotions) et le cortex préfrontal (siège du raisonnement logique). En effet, il établit la connexion entre le cortex préfrontal gauche, où siègent plusieurs fonctions cognitives comme l'anticipation, la planification, la mémoire de travail, et le cortex préfrontal droit qui participe plus au traitement des émotions sociales. Un déficit du cortex droit peut conduire à des comportements d'irresponsabilité ou d'impulsivité qui consistent dans le passage à l'acte malgré une interdiction morale ou éthique (comme ça était le cas avec Gage). Ainsi, le cortex cingulaire antérieur a pour but d'induire une inhibition du système émotionnel pour la mise en œuvre du raisonnement logique traité par le cortex préfrontal gauche⁴⁸. Toutefois, le contrôle du cortex préfrontal sur les structures limbiques reste inférieur car selon les recherches de Ledoux sur l'amygdale, il s'avère que cette dernière a une plus grande influence sur le cortex préfrontal que celui-ci n'a d'influence sur l'amygdale, autorisant ainsi les montées émotionnelles à dominer et à contrôler la pensée⁴⁹.

Après une brève explication de l'anatomie du cerveau, passons à ses différents niveaux pour mieux approfondir et compléter cette sous-section.

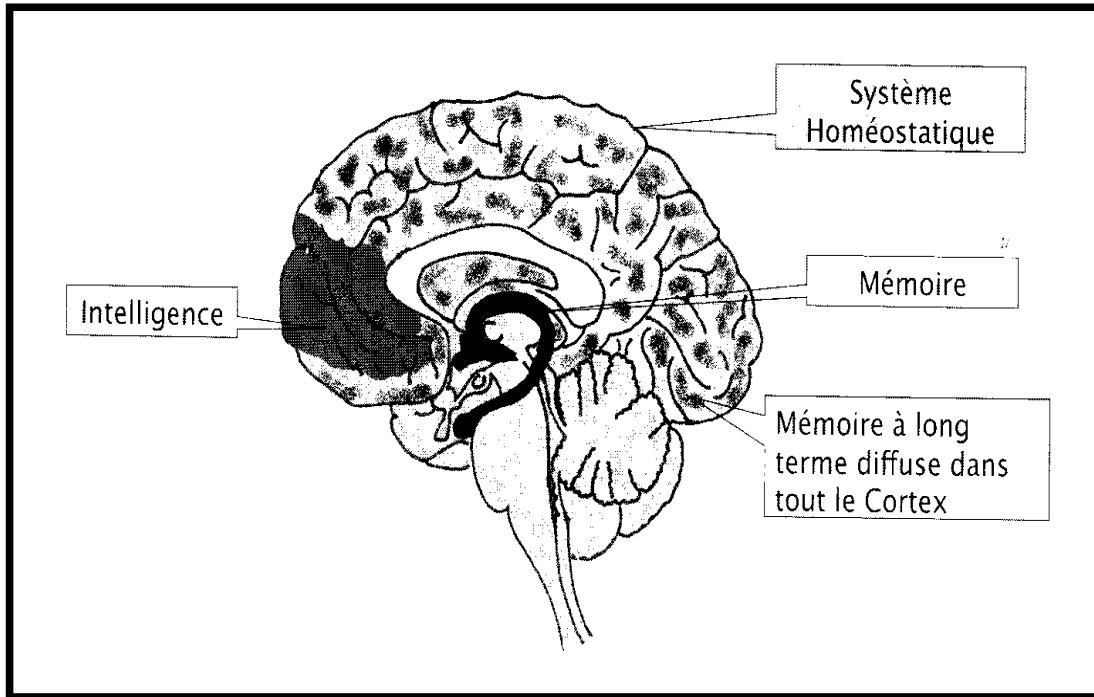
2.2 Les niveaux du cerveau :

Le cerveau humain dispose de trois grands systèmes (voir la figure n°10) : système homéostatique, système d'apprentissage (la mémoire) et système de raisonnement conscient.

⁴⁸ A. Fustec & D. Sappey-Marinier, Manager la génération Y avec les neurosciences, Op.cit P42.

⁴⁹ P. Renvoisé & C. Morin, Neuromarketing-le nerf de la vente, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, P20.

Figure 10 : Les trois macrofonctions du cerveau



Source : A. Fustec & D. Sappey-Marinier, Manager la génération Y avec les neurosciences, Op.cit, P38.

Nous procédons ci-dessous en détail à chaque système :

2.2.1 L'homéostasie (un équilibre interne fondamental à la vie) :

L'homéostasie, signifie en grec « demeurer constant », est la capacité à conserver l'équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes extérieures.

Pour Claude Bernard : « l'homéostasie est l'équilibre dynamique qui nous maintien en vie »⁵⁰.

Selon Gregory Bateson (père de l'approche systémique) : « L'homéostasie est l'ensemble tout entier de processus enchevêtrés qu'on appelle la vie, qui peut contribuer à garder l'objet dans un état de changement capable de maintenir certaines constantes nécessaires, comme la

⁵⁰ G. Bateson, La nature et la pensée, Edition Seuil, 1984, P89.

température du corps, la circulation du sang, la régulation de la glycémie, voire la vie elle-même »⁵¹.

Et pour Antonio Damasio : « L'homéostasie est l'ensemble des processus homéostatiques qui gouverne à tout instant chaque cellule de notre corps. Ce pouvoir s'exerce selon un dispositif simple : premièrement, quelque chose change dans l'environnement d'un organisme individuel, de façon interne ou externe. Deuxièmement, ce changement a le potentiel d'altérer le cours de la vie de l'organisme (il peut constituer une menace pour son intégrité ou bien une occasion de mieux être). Troisièmement, l'organisme détecte le changement et agit en fonction de lui d'une façon conçue pour créer la situation la plus bénéfique à sa préservation et à son fonctionnement efficient. Toutes les réactions se produisent selon ce dispositif et représentent ainsi des moyens d'apprécier les circonstances internes et externes dans lesquelles se trouve un organisme, et d'agir conformément à elles»⁵².

A travers ces différentes définitions, nous constatons que l'homéostasie, appelée aussi la « machinerie homéostatique », est la capacité qui doit à notre organisme sa survie et son bon fonctionnement, en régulant par exemple : la température du corps, les battements de cœur, le maintien de la respiration, le taux de glycémie, etc. Mais qui nous permette aussi de gérer nos comportements émotionnels face à un danger.

Ainsi, si notre corps est attaqué par un virus, il déclenche des phénomènes de rétroaction : la fièvre, la toue, l'écoulement du nez,...qui se mettent automatiquement ; c'est là que la machinerie homéostatique complexe agit en maintenant l'organisme dans un certain équilibre, afin d'empêcher notamment la montée de la fièvre au-delà de la limite et de ne pas causer en conséquence notre mort, en attendant, évidemment, l'aide des traitements médicaux en cas où le virus est dangereux.

En bref, l'homéostasie se définit comme : « la capacité de l'organisme à maintenir un état de stabilité relative des différentes composantes de son milieu interne et ce, en lien avec son environnement externe »⁵³.

⁵¹ Ibidem.

⁵² A.R. Damasio, Spinoza avait raison, Op.cit, P231.

⁵³ B. Lecerf-Thomas, Neurosciences et Management –Le pouvoir de changer-, Edition Eyrolles, Paris, 2014, P31.

Le système le plus important, après l'homéostasie ou le maintien de la survie de l'organisme, est la manière dont nous apprenons et retenons ce qui se passe autour de nous, passons donc au second niveau de notre cerveau, qui est la mémoire.

2.2.2 Un système d'apprentissage (la mémoire) :

La mémoire est notre système d'apprentissage qui nous permet d'enregistrer de nouvelles informations ou représentations, avec tous les états affectifs, sous l'effet volontaire ou inconscient. Depuis 1896, l'année de la publication du livre du philosophe Henri Bergson : « Matière et mémoire »⁵⁴, il s'est avéré qu'il n'y a pas une seule mémoire mais plusieurs, l'une est automatique, inconsciente, alors que l'autre, qui conserve les souvenirs est consciente.

En effet, cela a été confirmé par des recherches récentes effectuées à l'université de Californie, où des patients amnésiques ont réussi à apprendre de nouvelles procédures/méthodes sans pour autant conserver des souvenirs de ces apprentissages.

La mémoire est donc nécessaire pour tout type d'apprentissage, puisqu'elle permet de stocker puis de rappeler les informations apprises. En bref, elle est la trace de ce qui reste de l'apprentissage et les connaissances mémorisées constituent une base sur laquelle viennent s'ajouter de nouvelles connaissances d'une manière plus facile et rapide.

Ajoutant à cela que notre mémoire est de nature associative ; on retient mieux les informations lorsqu'on peut les relier à des connaissances déjà acquises et stockées. Cependant, la mémoire est une affaire de reconstruction, une chose nous en rappelle une autre, qui à son tour nous en rappelle une autre, ainsi de suite... et les souvenirs se reconstituent par des associations. Et très souvent les personnes auront mal lors du processus de souvenir des expériences douloureuses, qui se fait plusieurs fois au cours de leurs vies, comme si elles les vivaient une énième fois. Néanmoins, Alain Berthoz nous suggère que : « La mémoire du passé n'est pas faite pour se souvenir du passé, elle est faite pour prévenir le futur. La mémoire est un instrument de prédiction »⁵⁵.

⁵⁴ A. Fustec & D. Sappey-Marinié, Manager la génération Y avec les neurosciences, Op.cit, P49.

⁵⁵ http://lecerveau.mcgill.ca/flash/a/a_07/a_07_p/a_07_p_tra/a_07_p_tra.html , consulté le 28/02/2016.

Puisque la mémoire humaine est la fonction qui permet de capter, coder, conserver et restituer les stimulations et les informations que l'homme perçoit, plusieurs facteurs peuvent avoir une influence sur son fonctionnement, voici les plus essentiels⁵⁶ :

- Perception de ce qui nous entoure,
- Capacités d'attention et de concentration,
- Force de motivation, besoin ou nécessité,
- Valeurs affectives attribuées au matériel à mémoriser (l'émotionnel),
- Raisonnement, niveau d'intelligence et de pertinence des procédures choisies,
- Culture,
- Aptitudes innées: mémoire des lieux, des chiffres,
- Âge et sexe,
- Entraînement,
- Statut professionnel, familial.

Comme nous l'avons observé dans la figure n°08, la mémoire est distribuée dans l'ensemble du système cérébral sous formes de plusieurs unités fonctionnelles, c'est ainsi qu'elle prend des formes multiples, on parlera ci-dessous de mémoire à court terme et à long terme, de mémoire implicite et explicite, de mémoire procédurale et émotionnelle, de mémoire épisodique et sémantique.

a. Mémoire à court terme et à long terme :

Des chercheurs en neurosciences ont découvert que l'hippocampe est le siège de la mémoire à long terme (stockage des informations et souvenirs). Cette région de notre cerveau fonctionne comme une gare qui conservait de nombreux trains prêts à repartir, notamment vers la conscience. En effet, notre mémoire à long terme prend le relais de notre mémoire à court terme, appelé aussi « mémoire de travail ». Effectuée de manière consciente et contrôlée par notre cortex préfrontal, cette dernière met en relation plusieurs régions corticales selon les entrées sensorielles (cortex temporal pour l'audition et la vision des objets, et le cortex pariétal pour la vision spatiale) et la tâche effectuée (système moteur et/ou du langage)⁵⁷. Sa capacité de stockage dure une vingtaine de secondes seulement, c'est grâce à elle qu'on peut retenir un numéro de téléphone par exemple mais qui va vite être oublié. Tandis que la capacité de stockage de celle à long terme est illimitée, elle peut durer des jours, des mois, des

⁵⁶ G.Markowski, Types et rôles de la mémoire humaine, Université de Silésie. Gerflint.fr/base/pologne1/types.pdf, consulté le 28/02/2016.

⁵⁷ A. Fustec & D. Sappey-Marinier, Manager la génération Y avec les neurosciences, Op.cit, P54.

années, voire toute notre existence. Cependant, elle peut très souvent déformer les faits et souvenirs avec l'avancement de l'âge.

Notant aussi que l'amygdale joue un rôle très important dans la mémorisation et le rappel des souvenirs, ce petit noyau, comme on a pu voir dans la précédente sous-section est le capteur des stimuli émotionnels et le déclencheur des émotions : peur , surprise, joie,...liée à l'hippocampe, elle l'éveille et l'influence à mémoriser des souvenirs à long terme ; qui sont associés à de fortes émotions.

Quand on évoque la mémoire à long terme, on parle de souvenirs durables. Mais hormis le critère de la durée, il existe d'autres, comme la capacité ou non de verbaliser un souvenir ou un apprentissage, deux autres types de mémoire se dessinent alors : la mémoire explicite (déclarative) et la mémoire implicite (non déclarative).

b. Mémoire explicite :

Appelée aussi mémoire déclarative puisqu'elle enregistre les faits et souvenirs de manière consciente et que l'on peut décrire explicitement ou verbalement, que ce soit la date de notre naissance, que signifie le mot « ordinateur » ou encore ce qu'on a préparé hier à manger.

Elle se distingue par ses deux types : mémoire épisodique et mémoire sémantique.

▪ Mémoire épisodique :

Se caractérise par la mémorisation des souvenirs de notre vécu, par ex : je sais qu'Air Algérie est la compagnie aérienne nationale, ou je me souviens que j'ai mis le parfum Chanel Numéro 5 lors de mon mariage.

▪ Mémoire sémantique :

Se caractérise par la mémorisation des connaissances abstraites, par ex : 1962 est l'année de l'indépendance de notre pays, ou la Classe A, la classe C, etc. sont des voitures de la marque Mercedes.

c. Mémoire implicite :

Appelée aussi mémoire non déclarative puisqu'elle se manifeste et s'exprime autrement qu'avec des mots, comme conduire une bicyclette, jongler avec un ballon ou nager ; font appel à un apprentissage moteur, entre autres qui n'a pas besoin du langage pour s'exprimer.

Elle se distingue par ses deux types: mémoire procédurale et mémoire émotionnelle.

▪ **Mémoire procédurale :**

Appelée aussi la mémoire du « savoir comment », elle permet d'enregistrer quotidiennement des « savoir-faire », elle renforce la mémorisation de ces apprentissages par la répétition de l'action et les entraînements puis elle les réalise de manière totalement inconsciente.

C'est grâce à cette mémoire que nous pouvons aisément nous habiller, conduire une voiture, pratiquer une activité sportive, lire ou écrire, etc. Cependant, ces « savoir-faire » nécessitent deux phases d'acquisition préalables avant la dernière phase autonome :

- ✓ Une première phase cognitive : qui fait appel à la mémoire de travail (mémoire à court terme) et la mémoire épisodique, cette dernière est localisée dans les deux hippocampes et permet, comme précédemment cité, de stocker les faits et souvenirs notamment les erreurs commises afin de ne plus les reproduire dans la mise en action. Quant à la mémoire de travail, fait appel aussi, comme précédemment cité, à plusieurs régions cérébrales : le système visuel et /ou auditif pour l'enregistrement des entrées perceptuelles ou sensorielles, le cortex pariétal pour la vision spatial et les systèmes moteurs et/ou du langage pour la mise en action. Ainsi, cette mémoire permet de visualiser, d'enregistrer et de réaliser les méthodes/procédures en faisant appel au cortex préfrontal. C'est pour cela que la mémoire procédurale se localise dans plusieurs régions du cerveau et que les patients atteints d'Alzheimer, dont les hippocampes endommagés, peuvent apprendre une méthode simple et pas compliquée (cela s'enregistre un court instant dans leur cerveau évidemment) ou réaliser une action déjà apprise y a des années, comme : faire du vélo, lire ou écrire, etc. puisque les autres régions du cerveau sont intactes notamment celles de la mémoire de travail.
- ✓ Une deuxième phase associative : qui fait appel aux régions corticales préfrontales et temporo-pariétales dans le but de renforcer et de rendre durable le souvenir de la procédure/méthode.
- ✓ Une troisième phase autonome : qui fait appel aux régions postérieures du cerveau, du cervelet, du système limbique et du thalamus.

▪ **Mémoire émotionnelle :**

Se caractérise par la création d'automatismes (réflexes) associés à des événements ou des faits déjà vécus fortement liés à des émotions, sans pour autant qu'il ait une répétition de

ces faits pour les mémoriser, et cela évidemment selon l'intensité de l'émotion (forte, très forte, moyenne ou faible) ressentie lors du fait d'origine. C'est pour cela qu'une campagne publicitaire qui nous fait ressentir des émotions, est toujours mémorisable, même si on l'a visionnée qu'une seule fois. Et que l'automatisme/reflexe déjà créé se déclenche si un simple aspect de la situation ressemble aux aspects des faits d'origine, puisque cette mémoire est analogique et brute. Mais particulièrement puisque l'activation de l'amygdale éveille l'hippocampe et favorise la formation (reconstitution) rapide des souvenirs.

Rappelant également que dans le cas de Gage (voir la section n°01 de ce chapitre), la mémoire émotionnelle n'était plus opérationnelle (le déclenchement des marqueurs somatiques) après la destruction des régions préfrontales ventro-médiane (gauche et droite) placées à la jonction des régions para limbiques (cortex cingulaire antérieur) qui traite les émotions et assiste le raisonnement des deux cortex préfrontaux afin de prendre la meilleure décision.

L'apprentissage et la mémoire font appel pour leur fonctionnement à un autre système du cerveau, appelé le système de raisonnement conscient, particulièrement l'intelligence qu'on traitera ci-dessous.

2.2.3 Système de raisonnement conscient :

Appelée aussi la cognition, qui englobe toutes les opérations mentales comme : la perception, la motricité (les fonctions qui assurent les mouvements), l'apprentissage et la mémoire, le langage (écrit ou oral), le raisonnement logique et plus précisément l'intelligence. Ajoutant que la pensée consciente/cognition se situe au niveau du lobe préfrontal du cerveau et que l'intelligence est l'une de ses aspects les plus importants pour l'être humain et son parcours dans la vie.

a- Définition et formes de l'intelligence :

L'intelligence est : « l'ensemble des facultés mentales permettant de comprendre les choses et les faits, de découvrir les relations entre elles et d'aboutir à la connaissance conceptuelle et rationnelle. Elle permet de comprendre et de s'adapter et peut en ce sens être également définie comme la faculté d'adaptation. L'intelligence peut être également perçue comme la

capacité à traiter l'information pour atteindre ses objectifs, en dépensant le moins de ressources possibles »⁵⁸.

Pour Fustec et Sappey-Marinier : « l'intelligence serait la capacité d'un individu à découvrir, créer ou résoudre des problèmes afin d'acquérir les connaissances nécessaires pour s'adapter à son environnement »⁵⁹.

A travers ces définitions, on déduit que l'intelligence est notre capacité mentale à bien réfléchir (raisonner) afin de : résoudre nos problèmes, atteindre nos buts et s'adapter avec l'environnement qui nous entoure.

L'intelligence existe sous plusieurs formes, Howard Gardner, professeur en psychologie cognitive à Harvard en distingue neuf formes⁶⁰ et cela date de 1983 :

- **L'intelligence logico-mathématique** : qui désigne la vitesse par laquelle on résout un problème mathématique, logique, numérique.
- **L'intelligence linguistique ou verbale** : qui désigne la capacité avec laquelle on construit des phrases afin de persuader et de convaincre les autres. On trouve ce type d'intelligence chez les politiciens, écrivains ou poètes.
- **L'intelligence intrapersonnelle** : qui désigne notre capacité à bien se comprendre soi-même (comprendre nos émotions ainsi que nos réactions).
- **L'intelligence interpersonnelle** : qui désigne notre capacité à bien comprendre les émotions et réactions des autres et de bien interagir avec eux.
- **L'intelligence visuo-spatiale** : qui désigne notre capacité à observer et déterminer les objets en trois dimensions, cette forme d'intelligence est indispensable chez les cardiologues et les architectes.
- **L'intelligence kinesthésique** : relative à la kinesthésie, qui désigne la sensation et la maîtrise de mouvement des parties du corps et dont ceux qui en possèdent cette forme d'intelligence accomplissent des travaux/fonctions avec des gestes bien précis, comme les chirurgiens, les artistes peintres ou encore les sportifs.
- **L'intelligence musicale** : qui désigne notre capacité à juger la hauteur, la tonalité, le rythme et la mélodie d'une musique et en faire des génies comme Mozart.

⁵⁸ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence>, consulté le 09/03/2016.

⁵⁹ A. Fustec & D. Sappey-Marinier, Manager la génération Y avec les neurosciences, Op.cit, P65.

⁶⁰ Idem, P66.

- **L'intelligence naturaliste** : qui désigne notre capacité à reconnaître les objets et les classer /différencier selon des catégories (par ex : végétaux, animaux, etc.)
- **L'intelligence existentialiste ou spirituelle** : qui désigne notre aptitude à questionner et se convaincre sur l'origine et le sens des choses.

Robert Sternberg -psychologue cognitif américain contemporain- suggère de ne pas mélanger les facultés de raisonnement (analyse, mise en relation, invention, déduction, etc.) avec d'autres facultés mentales plutôt émotionnels ou corporels, comme c'est le cas dans la typologie d'intelligence proposée par Gardner, et présente quant à lui une typologie au sens large, décomposée en trois grands pans⁶¹ :

- **L'intelligence cognitive** : appelée aussi l'intelligence rationnelle, a été longtemps considérée comme l'unique forme d'intelligence de l'être humain, puisqu'elle lui permet de raisonner d'une manière déductive ou inductive afin de résoudre rapidement ses problèmes et s'adapter à différentes situations ou bien à son environnement. Or ce type d'intelligence n'est effectivement pas le seul pour mener à la réussite individuelle et sociale, il existe deux autres types qu'on développera ci-dessous.
- **L'intelligence émotionnelle** : appelée aussi l'intelligence relationnelle, le sens de la communication mais aussi l'intelligence du cœur et des relations humaines. Elle permet de bien connaître, comprendre et/ou contrôler ses propres émotions ainsi que celles des autres afin de bien interagir avec elles. En 1990, les américains Salovey et Mayer ont été les premiers à travers leurs travaux à parler sur l'intelligence émotionnelle, un peu plus tard en 1995 le psychologue américain Daniel Goleman vulgarise les vertus de l'intelligence émotionnelle par la publication de son livre, sur le plan des relations avec les autres ou sur le plan professionnel. Il propose par la suite en 1998 un modèle fondé sur 4 concepts :
 1. La conscience de soi, qui nous permet de comprendre nos émotions, les reconnaître et bien les utiliser/guider dans nos décisions.
 2. La maîtrise de soi, qui nous permet de maîtriser nos émotions et contrôler nos impulsions afin de s'adapter aux différentes situations.
 3. La conscience sociale, qui nous permet de comprendre les émotions des autres et comment y réagir.

⁶¹ Ibid, P67.

4. La gestion des relations, qui nous permet d'inspirer, de gérer et d'influencer les autres pour leur développement ainsi que lors de la gestion des conflits.

- **L'intelligence créative** : comme son intitulée l'indique, cette forme d'intelligence nous permet de créer des nouveautés, d'inventer et d'être créatif. Possédée par beaucoup de savants qui ont pu faciliter la vie humaine par leurs inventions créatives et innovantes.

Après avoir expliqué les différents niveaux du cerveau, passons dans la sous-section qui suit à la combinaison de ces trois niveaux en abordant le fonctionnement de l'activité cérébrale.

2.3 La combinaison et le fonctionnement des niveaux du cerveau :

Selon les recherches récentes en neurosciences, environ 95% de notre fonctionnement mental est inconscient, tandis que juste 5 à 10% se fait de manière consciente. En effet, comme déjà expliqué précédemment, notre système homéostatique est inné et automatique, ainsi que les mécanismes appris et mémorisés (système d'apprentissage/ de mémoire) se déclenchent inconsciemment et rapidement lors des situations qui ressemblent à celles déjà vécues. Souvent en espace de quelques nanosecondes, on réagit à un stimulus extérieur par une pensée, un geste, une émotion ou un sentiment.

Tandis que notre système préfrontal est dix fois plus lent, ce qui confirme que nous sommes tous dominés par des automatismes et des émotions inconscients que par notre intelligence. Cela ne pourrait être effrayant, car dans le cas contraire, la vie serait très compliquée et extrêmement lente, notre mental serait encombré par toute une série de décisions banales comme par exemple : comment monter ou descendre un escalier ? Qu'est ce qu'on doit faire quand on a faim ou soif ? Etc. le raisonnement du préfrontal serait aussi trop lent face à un danger qui menacerait notre survie et nécessiterait une réaction immédiate.

Ainsi, nos cerveaux automatiques (homéostatique et d'apprentissage/de mémoire) sont dominants par rapport à notre intelligence et cette dernière n'a que de peu de prise sur eux. Cela se justifie par les connexions qui vont de nos systèmes automatiques vers le cortex préfrontal, qui sont beaucoup plus nombreuses et puissantes que celles qui vont dans le sens inverse.

A travers ce que nous venons d'expliquer, nous pouvons passer aisément à la définition du concept d'inconscient et du subconscient et aux différents courants sur le fonctionnement du cerveau, notamment celui de Ned Hermann et celui de Mac Lean.

2.3.1 L'inconscient et le subconscient :

L'inconscient est un concept qui a été introduit dans le vocabulaire de la psychanalyse par Sigmund Freud⁶² à la fin du XIX siècle, cependant il évolua peu jusqu'à le XX siècle ou il est considéré comme un espace mental complexe, inaccessible et irrationnel.

Cependant, l'inconscient n'est pas localisé dans une zone particulière mais il se trouve dans les trois niveaux du cerveau :

- Au niveau homéostatique : là ou nos réactions de survie sont gérées.
- Au niveau d'apprentissage et de mémoire : ou ce qu'on appelle le niveau mnésique, là ou nos souvenirs sont gérés, et qu'avec l'âge une très grande partie échappe à notre conscience.
- Au niveau du raisonnement préfrontal : là où nos raisonnements sont certes effectués d'une manière consciente mais les mécanismes qui les sous-tendent ne le sont pas. Exemple : le peintre ne sait comment lui vient l'inspiration de peindre une belle toile, tout comme l'écrivain, qui ne sait comment lui vient la muse de rédaction. Ainsi, l'inspiration ou la muse et même l'intuition sont des phénomènes préfrontaux inconscients.

Le subconscient quant à lui, accepte tout ce que nous disons, ne fait pas de différence entre le bien et le mal, le vrai et le faux, et ne porte pas de jugement⁶³. Exemple : si nous nous critiquons en disant « oh, comme je suis bête », le subconscient va prendre ce bavardage mental au sérieux et après nous aurons vraiment le sentiment d'être stupide. Si nous le répétons souvent, il sera ancré en nous et cela se transformera en vérité dans notre mental et on finira par l'accepter comme nous le démontre la PNL (programmation neurolinguistique).

La différence entre l'inconscient et le subconscient, c'est que le premier n'est pas conscient, comme son intitulé l'indique, tandis que le second se place juste « sous » la conscience, entre autres son contenu est passé déjà par la conscience avant de se greffer au niveau de ce qui est inconscient. Il est donc inconscient mais juste « sous » la conscience, entre les deux, donc « sub » conscient. En bref, l'inconscient est inné et ne contient pas d'acquis alors que le subconscient ne contient que l'acquis.

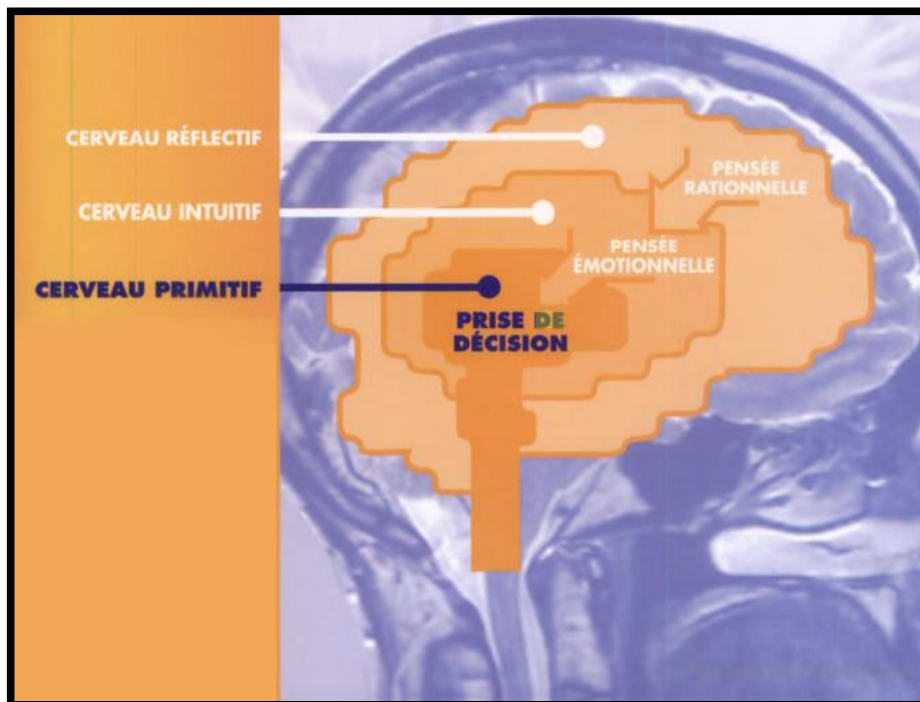
⁶² Ibid, P78.

⁶³ L.Hay, La force est en vous, Edition : Vivez Soleil, Paris, 1992, P43.

2.3.2 La théorie de Mac Lean :

Introduit par Paul Mac Lean en 1969, cette théorie suppose que le cerveau se subdivise en trois zones⁶⁴ : le cerveau reptilien, le cerveau limbique et le cerveau cortical, (voir la figure n°11). Ces cerveaux sont appelés aussi : cerveau primitif/primaire, cerveau intuitif/émotionnel et cerveau réfléchif/néocortex.

Figure 11 : Le cerveau tri unique de Mac Lean



Source : P. Renvoisé & C. Morin, Neuromarketing-le nerf de la vente, Op.cit, La couverture du livre.

- **Le cerveau réfléchif/ néocortex/ cortical:** est le siège de la pensée, du raisonnement, de l'analyse logique et de l'intelligence. Situé au niveau du front, il abrite 80% des cellules neuronales totales du cerveau, prend son temps (en moyenne 3 à 4 secondes pour réagir) et a des besoins énergétiques énormes puisqu'il doit nourrir en permanence ses connaissances. En bref, ce cerveau réfléchit en traitant les données d'une manière rationnelle et logique pour les partager avec deux autres cerveaux.

⁶⁴ www.neuroperformance.fr

- **Le cerveau intuitif/ émotionnel/ limbique :** est le siège des émotions, intuitions, apprentissages, motivations ainsi que la mémoire. Situé au centre de la boîte crânienne, il est le lieu de notre véritable personnalité, il perçoit les émotions des autres et les prend en compte et c'est grâce à lui que nous tranchons la question du « j'aime ou j'aime pas », du « j'ai envie ou j'ai pas envie », du « c'est bien ou mal ». Autant dire qu'il influence nombre de nos motivations (au travail) et actions (décisions d'achat par exemple). En bref, ce cerveau ressent et traite les émotions et les sentiments d'une façon profonde afin de partager ses déductions avec les deux autres cerveaux.
- **Le cerveau primitif /reptilien/ primaire :** est le responsable de la prise de décision, et se charge de la survie de l'être humain. Situé à l'arrière de la tête, au dessus de la nuque, ce cerveau de taille réduite, est le véritable déclencheur de la fuite ou de la peur. S'il identifie un danger, il libère « l'adrénaline », qui provoque le stress et permet de lutter pour la survie, soit en fuyant, soit en se défendant ou en se figeant (s'inhibant). En bref, le cerveau reptilien prend en compte les déductions des deux autres cerveaux mais c'est à lui que revient la décision finale et c'est lui le responsable des fonctions vitales.

Cette théorie sur le fonctionnement du cerveau se complète par le courant proposé par Herman sur l'association des fonctions des trois zones du cerveau avec les fonctions des deux hémisphères dans leur globalité, que nous allons traiter juste ci-dessous.

2.3.3 Le modèle de Ned Hermann :

Ned Hermann est physicien et directeur de la formation dans les années soixante-dix chez General Electric, il développa durant 20 ans de recherche un modèle à quatre quadrants (1989, 1992,1996), appelé modèle des dominances cérébrales ou Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI). Ce modèle associe et synthétise les travaux du neurophysiologiste Roger W. Sperry (1972, 1981), qui a reçu le prix Nobel en Médecine en 1981, sur les deux hémisphères du cerveau et du neurobiologiste Paul Mac Lean sur le cerveau tri-unique⁶⁵.

Commençant par la synthèse des travaux de Sperry, qui a démontré grâce à ses recherches les fonctions des deux hémisphères du cerveau, déjà cité précédemment dans la figure n°04 ;

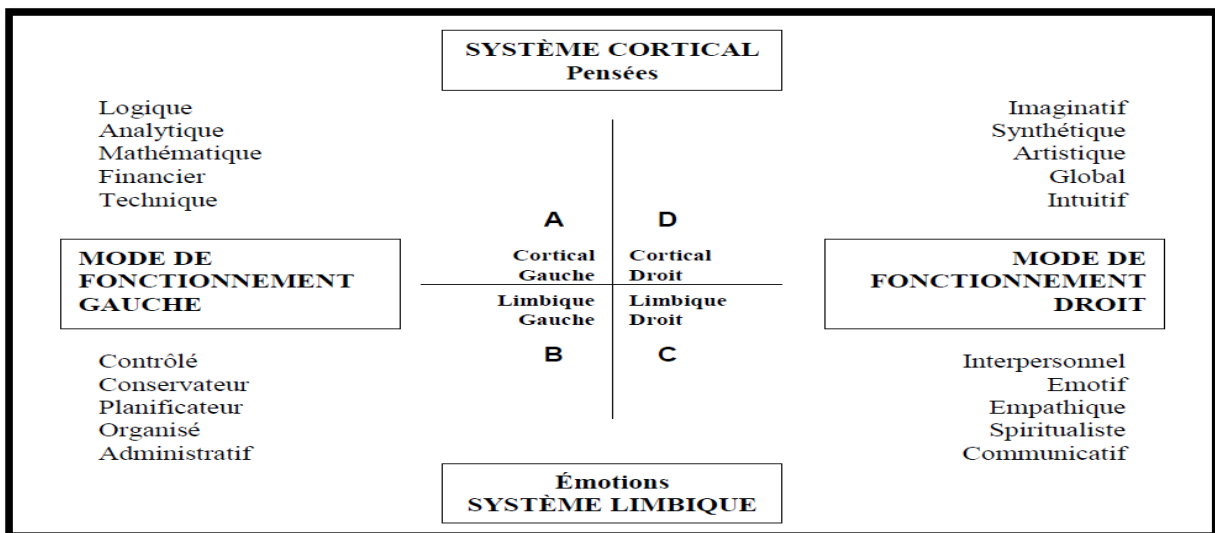
⁶⁵ M.Chedru & A.Le Mehaute, « Le modèle de dominances cérébrales de Ned Hermann et l'accompagnement à l'autonomie »-Application dans une école d'ingénieurs-, Article présenté dans le XXI congrès sur « Nouveaux comportements, Nouvelle GRH ? », Rennes, France, Novembre 2010, P3.

l'hémisphère gauche est le domaine du langage, de la parole et de l'écriture. Il est le siège de la rationalité, la logique et de l'analyse. Il permet de résoudre un problème en le décomposant en séquences et en procédant méthodiquement et de façon linéaire. Tandis que l'hémisphère droit, est le centre de la pensée analogique, symbolique et globale, de l'intuition et de l'imagination, il acquiert les informations dans leur ensemble, les traite simultanément et en déduit une synthèse. Son mode d'approche n'est pas verbal mais structurel (visuel, spatial et abstrait).

Selon la théorie de Mac Lean, qu'on a développé juste en-dessus, le cerveau se subdivise en trois parties distinctes : le cerveau reptilien/ primitif/ primaire, le cerveau limbique/ intuitif/ émotionnel et le cerveau cortical/ néocortex/ réfléchitif.

Avec le modèle de Ned Hermann (1989, 1992, 1996), la distinction hémisphère gauche/ hémisphère droit s'enrichit et s'associe avec la distinction cerveau reptilien/ cerveau limbique/ cerveau cortical. Se fondant sur les interconnexions qui s'établissent entre les différentes parties cérébrales, Hermann distingue quatre zones ou quadrants de réactivité cérébrale : le cortical gauche, le limbique gauche, le cortical droit et le limbique droit (voir la figure n°12). Sous le terme de « limbique », Hermann regroupe les deux cerveaux : limbique (émotionnel) et reptilien (primitif).

Figure 12 : Les quatre quadrants de réactivité cérébrale selon le modèle de Ned Hermann



Source : M.Chedru & A.Le Mehaute, « Le modèle de dominances cérébrales de Ned Hermann et l'accompagnement à l'autonomie »-Application dans une école d'ingénieurs-, Op.cit, P04.

Selon Hermann, tout individu fait appel aux quatre quadrants de réactivité cérébrale mais les utilise avec intensité/fréquence différente, et : cela dû à sa personnalité, son vécu/son histoire, l'environnement qui l'entoure et ses circonstances, son travail et le stress auquel il est soumis.

Lorsque le cadrant cortical gauche (A) est dominant, l'individu utilise un raisonnement logique, il mène ses réflexions avec rigueur et précision, manipule avec aisance les chiffres et les concepts techniques/scientifiques, et procède à l'analyse des problèmes de manière séquentielle et de façon linéaire. L'individu qui utilise plus le quadrant limbique gauche (B) a le souci de contrôler ses émotions, il préfère l'organisation et la planification, se rassure par la stabilité de l'environnement et met en œuvre un calendrier bien précis pour effectuer ses actions et maximiser leur rendement. L'individu pour lequel le quadrant limbique droit (C) est dominant, a besoin d'échange et de contact humain, apprécie la communication et les valeurs humaines partagées, d'autant plus qu'il est très sensible aux émotions et aux réactions des autres. Quant au cas où le quadrant cortical droit (D) est dominant, l'individu privilégie la vision globale, l'analogie et les images dans sa perception et sa résolution de problèmes. Il a tendance à inventer, à prendre des initiatives et se distingue des autres par son audace.

Hermann avance aussi que: « les gens sont attirés par des emplois qui leur permettent d'exercer leurs modes de connaissance préférés. C'est la raison pour laquelle il est possible de concevoir des catégories professionnelles HBDI qui contiennent des profils typiques pour certains emplois », « Certaines professions attirent des personnes présentant des profils de dominance cérébrale particuliers : Les ingénieurs, les cadres financiers, et les juristes tendent à préférer le quadrant (A). Le quadrant (B) a la faveur des gestionnaires, des comptables, des planificateurs opérationnels. Le quadrant (C), empathique, apparaît dans les métiers du travail social, de l'enseignement et chez les infirmières. Et, le quadrant (D) caractérise les artistes et les entrepreneurs ». Enfin, toujours selon Herrmann: « Si votre profil épouse le contenu de vos activités en matière d'éducation ou de travail, vous avez des chances de succès. Plus l'association est étroite, meilleures sont vos chances »⁶⁶.

Après avoir étaler une synthèse sur l'anatomie, les niveaux et le fonctionnement du cerveau, nous nous intéressons dans le dernière section de ce chapitre aux structures cérébrales impliquées dans la prise de décision.

⁶⁶ Ibid, P6.

3 Les structures cérébrales impliquées dans la prise de décision :

D'après l'observation des chercheurs au cerveau humain par l'imagerie médicale fonctionnelle lors du processus de prise de décision, nombreuses aires cérébrales y sont impliquées comme : le cortex orbitofrontal, le cortex cingulaire antérieur, le cortex préfrontal dorsolatéral, le thalamus, le cortex pariétal et le noyau caudé. Nous nous intéressons suite à ces observations à la synthèse des chercheurs : Ernest et Paulus⁶⁷ concernant les étapes du processus de prise de décision, faisant chacune appel aux différentes aires cognitives et affectives.

En effet, le processus de prise de décision chez l'être humain passe par trois principales étapes : l'évaluation et la formation des préférences parmi les options possibles, la sélection et l'exécution d'une action, l'expérience (le vécu) et l'évaluation d'un résultat. Toutefois, cela n'interdit pas l'implication d'autres processus psychologiques comme l'attention, la mémoire de travail (mémoire à court terme) ou encore la motivation tout au long de ces trois étapes ; que nous aborderons ci-dessous.

3.1 Les structures cérébrales impliquées lors de l'évaluation et la formation des préférences parmi les options possibles :

Dans cette première étape, le processus de prise de décision engagerait à la fois des circuits neuronaux cognitifs et affectifs. Mais tout d'abord, nous nous intéresserons aux facteurs qui peuvent influencer le développement des préférences (comme les caractéristiques des options retenues ainsi que les résultats escomptés de chacune d'elles), pour en suite aborder les structures cognitives impliquées.

Les caractéristiques qui influencent l'évaluation ainsi que la formation des préférences parmi les options possibles peuvent se résumer à :

- La valence (positive ou négative).
- La saillance (intensité et magnitude).
- La probabilité (degré de certitude).
- Le délai (à court, moyen ou long terme).

Mais aussi :

- Le nombre d'options à sélectionner.

⁶⁷ P. Allain, « La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation », Op.cit, P73.

- La valeur relative de chacune d'elle.
- L'expérience acquise avec chaque option retenue et son résultat.
- Le contexte (affectif, socio-économique) dans lequel la décision est à prendre.

Ainsi, chacune de ces caractéristiques fait appel à une/des structure(s) cérébrale(s) spécifique(s) :

- Le cortex pariétal pour son implication lors du traitement des probabilités.
- Le cortex cingulaire antérieur qui s'active lors des situations d'incertitude.
- Le cortex frontal dorsolatéral droit et le cortex frontal orbitaire habituellement engagés dans les situations impliquant la modification des choix.
- Le gyrus frontal moyen et inférieur gauche impliqués dans le raisonnement.
- La région limbique (amygdale, insula, cortex frontal orbitaire et cortex cingulaire antérieur) impliquée dans le traitement émotionnel des stimuli.
- Le cortex orbitofrontal, l'amygdale et le striatum ventral impliqués dans le marquage émotionnel des stimuli.

3.2 Les structures cérébrales impliquées lors de la sélection et l'exécution de l'action :

Cette étape permet de mettre en œuvre l'une des options envisagées à l'étape précédente et cela en sélectionnant et en exécutant l'action adéquate. Sur le plan cognitif, cette étape implique l'élimination et la suppression des alternatives d'actions (les actions concurrentes), la mise en œuvre d'un plan d'action séquentiel (composé de sous-étapes) et enfin le contrôle de chaque séquence et la correction des erreurs.

Tandis que sur le plan neuronal, cette étape engagerait :

- Le cortex cingulaire antérieur impliqué dans la détection des conflits et le contrôle des erreurs.
- Le cortex préfrontal latéral qui, en interaction avec le cortex cingulaire antérieur, contribue aussi à la régulation de l'action en situation de contrôle d'erreurs ainsi qu'à l'orientation vers des stratégies compensatoires.
- Le noyau accumbens (composante du striatum ventral) impliqué dans la modulation de la motivation à l'action.
- L'amygdale, le cortex préfrontal impliqués aussi dans la motivation à l'action.
- Le cortex prémoteur impliqué dans l'incitation (excitation) à l'action.

3.3 Les structures cérébrales impliquées lors de l'expérience et l'évaluation des résultats:

Dans cette étape on expérimente et on évalue le résultat comme à l'étape initiale (évaluation et formation des préférences) dans le but de lui attribuer une valeur. C'est à ce niveau qu'interviennent les processus de marquage émotionnel. Toutefois, il existe une différence essentielle entre les deux étapes : la fonction de l'étape 01 est de former une préférence fondée sur une valeur attendue supposée alors que celle de l'étape 03 est de l'expérimenter dans la réalité (sur le terrain) afin d'en tirer des enseignements utiles. De nouveaux éléments interviennent donc à cette dernière étape, comme par exemple : le regret, la déception ou la surprise.

Ainsi, sur le plan cérébral, cette étape impliquerait :

- Le striatum ventral et le cortex orbitofrontal impliqués dans la détection de la différence entre un fait attendu et un fait observé.
- Le cortex préfrontal médian, en particulier l'aire 10 de Brodmann, engagé dans le processus de rétroaction.
- Le cortex orbitofrontal, l'amygdale et le striatum ventral impliqués dans le marquage émotionnel des stimuli.
- La région limbique (amygdale, insula, cortex frontal orbitaire et cortex cingulaire antérieur) impliquée dans le traitement émotionnel des stimuli.
- Le cortex préfrontal médian, incluant le cortex orbitofrontal. Il reçoit des informations sensorielles multimodales et fournit les principales sorties des structures corticales vers les structures viscéromotrices de l'hypothalamus et du tronc cérébral.
- Le cortex préfrontal médial impliqué dans le traitement du plaisir, des résultats gratifiants et dans la formation d'associations hédoniques.
- L'amygdale et le noyau accumbens impliqués dans l'apprentissage associatif.

Ci-dessous, le tableau n°01 en propose une illustration synthétique.

Tableau 1 : Régions cérébrales impliquées au cours des différentes étapes du processus décisionnel.

	Aires	Evaluation	Exécution	Traitement des conséquences
Cognitive	DLPFC	+++	++	+++
	dCCA	+++	++	+
	LIP/S	+++	+	+++
	GTS	+++	+	++
	VL/MPFC	++	+	+++
Affective	vCCA	++	+	+++
	ANT.Insula	+++	++	+
	Amygdale	++	+	+++
	Vstriatum	+	+++	+
	dstriatum	+	+++	+
Autres	Pré AMS	+	+++	+

DLPFC : Cortex préfrontal dorsolatéral.

dCCA : Partie dorsorale du cortex cingulaire antérieur.

LIP/S : Lobule intrapariétal et supérieur.

GTS : Gyrus temporal supérieur.

UL/MPFC : Partie ventrale ou latérale du cortex préfrontal médian.

Ant.Insula : Partie antérieure de l'insula.

Vstriatum : Striatum ventral.

dstriatum : Striatum dorsolatéral.

PréAMS : aire motrice présupplémentaire.

Source : P. Allain, « La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation », Op.cit, P75.

Les approches théoriques développées dans ce premier chapitre nous ont permis de démontrer l'implication des émotions dans la prise de décision. Ainsi, l'être humain n'est pas rationnel à 100% dans ses choix, ces derniers sont influencés par ses émotions ; et qui à la fin essaie de trouver une explication rationnelle pour les justifier. En effet, à travers la lésion cérébrale de Gage, on a pu déduire que la raison n'est rien sans l'émotion, et que cette dernière peut l'assister et ne pas nécessairement la déranger.

Le cerveau dispose de trois niveaux : l'homéostasie, la mémoire et l'intelligence, et se subdivise en trois zones : cerveau réfléchitif, intuitif, et primitif. Ce dernier est le responsable de la prise de décision, très influencé par le cerveau intuitif (émotionnel) car l'amygdale ; un élément de ce cerveau a une plus grande influence sur le cerveau réfléchitif que celui-ci n'a d'influence sur l'amygdale, autorisant ainsi les montées émotionnelles à dominer et à contrôler nos pensées et qui seront prises en considération par le décideur (cerveau primitif).

Enfin, ce cadre théorique de neurosciences nous aidera à mieux appréhender les chapitres suivants sur le Neuromanagement, la Neuromotivation ainsi que le Neuromarketing.

Chapitre 02

INTRODUCTION AU NEUROMANAGEMENT

L'exploration du cerveau humain a apporté beaucoup d'éclairage sur le comportement du collaborateur et a fait naître une discipline émergente qui est le « Neuromanagement », en effet cette discipline permet de mieux connaître le collaborateur afin d'orienter ses efforts vers les objectifs de l'entreprise mais aussi de stimuler son aspect créatif et le pousser à innover, puisque l'innovation est devenue le seul avantage concurrentiel durable, comme le décrit l'auteur Kevin Kelly : « La richesse, dans le nouveau régime, découle directement non de l'optimisation mais de l'innovation ; autrement dit, on ne l'obtient pas en perfectionnant le connu, mais en tentant, tant bien que mal de s'approprier l'inconnu »⁶⁸.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière les apports des neurosciences au management, et comment tirer de bonnes pratiques de Neuromanagement pour stimuler l'innovation, mais avant cela on abordera en première section ; les courants de la sociologie de l'organisation et leurs limites pour cerner la nécessité d'adapter cette nouvelle approche qui est le Neuromanagement, comme un nouveau mode d'organisation au sein des entreprises.

1 L'approche classique du management (Rappel sur la sociologie des organisations) :

Avant de faire un rappel sur les différents courants de la sociologie des organisations et leur développement qui a fait naître le management, on va d'abord procéder à la définition de « l'organisation » puis de « la sociologie des organisations », et enfin terminer cette section avec ses limites.

1.1 Définition de l'organisation et de la sociologie des organisations :

De nombreux auteurs ont défini le concept de « l'organisation », on a sélectionné les définitions suivantes, qui selon nous sont claires et pertinentes :

Selon Crozier : « L'organisation est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être mené par l'exercice des capacités d'un seul individu »⁶⁹.

Selon Bernard et Simon, dans leur modèle de « l'équilibre organisationnel » : « l'organisation est un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs catégories de participants (le personnel, les dirigeants, les clients, etc.) où chacun reçoit de l'organisation des avantages ou des rémunérations en contrepartie du travail qu'il a accompli »⁷⁰.

⁶⁸ T.Peters, L'innovation, Edition Village Mondial, Paris, 1998, P29.

⁶⁹ M. Crozier, Le phénomène bureaucratique, Edition Seuil, Paris, 1963.

⁷⁰ H.A Simon, Administrative Behavior, Edition The Free Press, USA, 1997.

Et enfin selon Desreumaux : « L'organisation est tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (un hôpital, une association, un parti politique), son agencement (définition des tâches, répartition) et les processus pour produire à la fois l'entité et son agencement »⁷¹.

Ainsi, de ces trois définitions, on retient que : « L'organisation est une entité, créée par des individus, qui grâce à l'agencement de leurs actions, parviennent à atteindre des buts communs (lucratifs ou non lucratifs) ».

Quant à « la sociologie de l'organisation » : « C'est une science sociale, qui étudie des entités particulières nommées organisations, ainsi que leurs modes de gouvernance et interactions avec leur environnement, et qui applique les méthodes sociologiques à l'étude de ces entités »⁷².

Lustin Bagla la définit comme suit : « La sociologie des organisations est à la fois ancienne et récente. Elle coïncide d'abord avec la naissance de la sociologie : l'intensification de la division du travail, le processus de spécialisation dans les usines et les organisations bureaucratiques, les transformations des rapports sociaux et les principes sur lesquels s'appuie la nouvelle société capitaliste industrielle et moderne sont au cœur des observations et des efforts de théorisation d'Émile Durkheim, de Karl Marx et de Max Weber, figures généralement reconnues comme fondatrices de la sociologie. Leurs réflexions annonçaient la majorité des objets et champs d'étude couverts par la sociologie du travail et des organisations »⁷³.

A travers ces définitions, on retient que la sociologie des organisations est une branche de la sociologie, puisqu'elle étudie les interactions entre les différents individus d'une même organisation et en interaction avec l'environnement (micro et macro), et comment qu'ils organisent leur travail (division des tâches, spécialisation et rapports sociaux).

Après avoir défini ce qu'est une organisation ainsi que la sociologie des organisations, passons aux différents courants de pensée de cette dernière.

1.2 Les grands courants de la sociologie des organisations :

La sociologie des organisations est devenue une discipline scientifique à part entière, les grands courants qui l'ont développé lui ont aussi donné l'appellation de : la théorie des organisations. Cette discipline est née au début du vingtième siècle grâce au fondateur de

⁷¹ A. Desreumaux, *Théorie des organisations*, Edition EMS, Colombelles, France, 2005, P218.

⁷² https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_des_organisations, consulté le 07/01/2018.

⁷³ L.Bagla, *Sociologie des organisations*, Edition la découverte, Paris, 2003, P3.

l'école classique Frederick Taylor (1856-1915)⁷⁴, considéré aussi comme le pionnier du management, avec son courant sur l'organisation scientifique du travail, son principe est simple : the one best way (chaque ouvrier doit faire qu'une seule tâche pour éviter de gaspiller du temps et de l'énergie). Henri Fayol (1841-1925)⁷⁵ et Max Weber (1864-1920)⁷⁶ font aussi partis de l'école classique, à l'époque où les usines font leur apparition et qu'on doit trouver une méthode de gestion pour gérer un nombre croissant d'effectifs, de machines et de proposer une bonne qualité de produits, l'ingénieur Taylor, le dirigeant Fayol et l'économiste, philosophe Weber ont développé des courants qui considèrent l'entreprise ainsi que l'humain comme une machine et la scientificité et l'organisationnel du travail mènent aux meilleurs résultats. Ainsi, les principes de l'école classique et les points communs entre les théories de ses auteurs sont : la division du travail, la spécialisation des tâches, le commandement, la hiérarchisation des fonctions de base et la création de la fonction administrative.

L'école des relations humaines est apparue vers la fin des années 1930, après avoir constaté les limites de l'école classique, comme par exemple : l'être humain est considéré comme une machine (dépourvu de tous sentiments ou émotions), le salaire selon le rendement, le contrôle stricte et le rythme fatiguant au travail pour une meilleure productivité, cela a démotivé considérablement l'individu et a créé des conflits sociaux entre les différents niveaux de la hiérarchie. Ainsi, l'école des relations humaines, grâce à son fondateur Elton Mayo (1880-1949)⁷⁷, a réagit différemment à l'école classique et a pensé à créer un nouveau style ou modèle de gestion où l'être humain est au cœur des préoccupations majeures de l'entreprise, en lui accordant de l'importance, de l'estime et en s'intéressant à son bien être au travail.

Ses principes sont :

- ✓ L'intégration de la dimension humaine au sein de l'organisation.
- ✓ Le rendement d'un individu est gouverné par des éléments psychosociaux.
- ✓ L'influence du style du leadership sur l'individu et le groupe.
- ✓ La satisfaction des besoins de l'individu pour un meilleur rendement au travail.

Après vient le courant mathématique, comme son nom l'indique, il utilise les mathématiques et les méthodes quantitatives précisément pour enrichir la gestion, et s'inscrit dans la

⁷⁴ M.Mousli, Taylor et l'organisation scientifique du travail, Alternatives Economiques, n°251, Paris, Octobre 2006, P1 &3.

⁷⁵ O.Meier, Henry Fayol, Les principes de la « saine » administration de l'entreprise, Edition EMS, Paris, 2009, P7.

⁷⁶ C.Colliot-Thélène, La sociologie de Max Weber, Edition La découverte, Paris, 2006, P3.

⁷⁷ R.Aim, 100 questions pour comprendre et agir, organisations des entreprises, Edition Afnor, Paris, 2006, P7.

continuité de la pensée rationaliste de Taylor. Ce courant a connu du succès avec le développement de l'informatique, qui a permis de concrétiser ces méthodes (ex : méthode PERT) pour gérer de grandes usines.

Les principes de ce courant mathématique sont :

- ✓ La formalisation mathématique des problèmes de gestion.
- ✓ Le traitement de l'information.
- ✓ Le développement d'outils d'aide à la prise de décision.
- ✓ Le développement d'outils d'aide à la prise de décision.
- ✓ Le développement des méthodes de gestion de projet.
- ✓ L'utilisation des moyens informatiques.

Enfin, vient l'école néo-classique, qui se fonde à partir des avantages qu'offrent les précédentes pensées, du rationalisme de l'école classique, en passant par le courant psychosociologique et en utilisant les méthodes du courant mathématique.

Ses fondateurs sont des dirigeants et des consultants de grands cabinets de conseil, qui ont su mettre en œuvre leur expérience et leur réflexion dans cette théorie.

Ses principes sont⁷⁸ :

- ✓ La maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de la performance de l'entreprise.
- ✓ L'entreprise est considérée comme moteur économique de la société, la responsable de la création de la richesse des nations.
- ✓ Les individus sont en situation de concurrence et les meilleurs accèdent aux postes de direction.

Dans le tableau ci-dessous (voir le tableau n°02), nous avons récapitulé toute la sociologie des organisations, en mettant en lumière l'apport de chaque théorie, nous n'avons pas voulu développer plus, puisqu'il s'agit d'un rappel, afin de passer au cœur de notre thématique qui est le Neuromanagement et la Neuromotivation.

⁷⁸ Ibid, P8.

Tableau 2 : Récapitulatif sur les grands courants de la sociologie des organisations

Ecoles de pensée	Auteurs	Théories
Ecole classique	Frédéric Winslow Taylor Henry Ford Henri Fayol Max Weber	Organisation Scientifique du Travail (OST). Travail à la chaîne. Fonction administrative. Organisation bureaucratique
Ecoles des relations humaines	Elton Mayo Kurt Lewin Rensis Likert Abraham Maslow Douglas McGrégor Frederick Herzberg	Expérience de Hawthorne. Les trois types de leadership. Les quatre styles de leadership. La pyramide des besoins. Théories X et Y. Enrichissement des tâches.
Courant mathématique		Outils scientifiques de l'aide à la décision
Ecole Néo-classique	Alfred Sloan Peter Drucker Octave Gélienier	Décentralisation coordonnée. Direction par objectifs (DPO). Direction participative par objectifs (DPPO).

Source : R.Aim, *100 questions pour comprendre et agir, organisations des entreprises, Op.cit, P4.*

1.3 Les limites de la théorie des organisations :

Bien que de nombreux auteurs de la théorie des organisations ont prouvé la pertinence et la fiabilité de leurs pensées, comme le courant des relations humaines, le courant mathématique ou bien les néo-classiques, mais en réalité ; le taylorisme ou l'organisation mécaniste domine à nos jours, tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement, qui pour rappel, se caractérise par : la planification et la division du travail, le contrôle stricte, le commandement et le salaire selon rendement.

Selon Alan Fustec & Dominique Sappey-Marinier, dans leur livre : « Manager la génération Y avec les neurosciences »⁷⁹, les limites de l'organisation mécaniste au sein des entreprises sont les suivantes :

- ✓ Le non respect des procédures.
- ✓ Les failles du management par processus.
- ✓ La paralysie décisionnelle.
- ✓ Le modèle de création de valeur par l'actionnaire.

On procédera au développement de ces limites une par une ci-dessous.

1.3.1 Le non respect des procédures par les employés :

Dans la plupart des cas, quand un manager : définit la tâche à accomplir, planifie le poste et le crée, recrute et trouve la personne adéquate ; selon lui, son plus gros travail est accomplie, c'est au tour de l'employé à présent de travailler. Or ce n'est pas du tout le cas, c'est maintenant que le vrai travail du manager doit commencer ; en intégrant l'employé dans l'environnement social de l'entreprise, en le formant, en le motivant et en l'orientant vers la réalisation des buts définis au préalable par les actionnaires. Toutefois, si le manager n'effectue pas ce qu'on vient de citer, l'entreprise tombe dans l'organisation mécaniste, peut être sans se rendre compte, et c'est là que l'employé néglige les procédures demandées et n'effectue pas son travail convenablement, mais il fera croire le contraire à son employeur, comme l'affirment ces auteurs : « N'imaginez surtout pas que vos collaborateurs suivent les procédures et les règles que vous avez énoncées. Ils se bornent à vous le faire croire et font ce qu'ils veulent ! »⁸⁰.

C'est pour cela que l'intelligence émotionnelle, apport du Neuromanagement doit s'intégrer dans nos organisations, car grâce aux émotions et à des raisons peu logiques et rationnelles

⁷⁹ A. Fustec. & D. Sappey-Marinier, Manager la génération Y avec les neurosciences, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, 2011, P187 à 198.

⁸⁰ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Edition Education Innovation Passion, Québec, Canada, 2010, P133.

comme : l'amitié, l'amour, l'estime, la dignité, etc. un manager réussira à fournir un environnement et des conditions de travail favorables au bien être de l'employé, ce qui augmentera en conséquence sa productivité, par le respect des règles et procédures.

1.3.2 Les failles du management par processus :

Le management par processus a été créé afin de bien gérer les équipes au travail pour assurer le bon enchaînement et déroulement des activités de production ou de service, cela permet aux différents acteurs de s'entraîner ; puisque le processus se répète, et de réduire au maximum les erreurs. En bref, le processus est un geste collectif optimal⁸¹.

Notant que le management par processus n'est qu'une résultante de l'organisation mécaniste, car l'enchaînement des activités par les employés considère ces derniers comme des machines de production, or cette chaîne humaine qui exécute ce processus n'est pas en vérité une chaîne mécanique !

Mais puisque l'organisation évolue dans un environnement incertain, le processus doit constamment changer pour assurer la survie de l'entreprise, et pour ce changement, l'employé doit être flexible, compétent et possède la volonté de changer. Dans certains cas ça nécessite même de travailler sans processus.

Dans l'organisation mécaniste, les managers donnent de l'importance à seulement la compétence de l'employé, et négligent fortement la volonté de ce dernier face au changement constant, ce qui bloque le management par processus. Et si on analyse les paramètres majeurs qui conditionnent la volonté ; c'est en effet les émotions négatives qui sont : la peur, la colère et le découragement⁸².

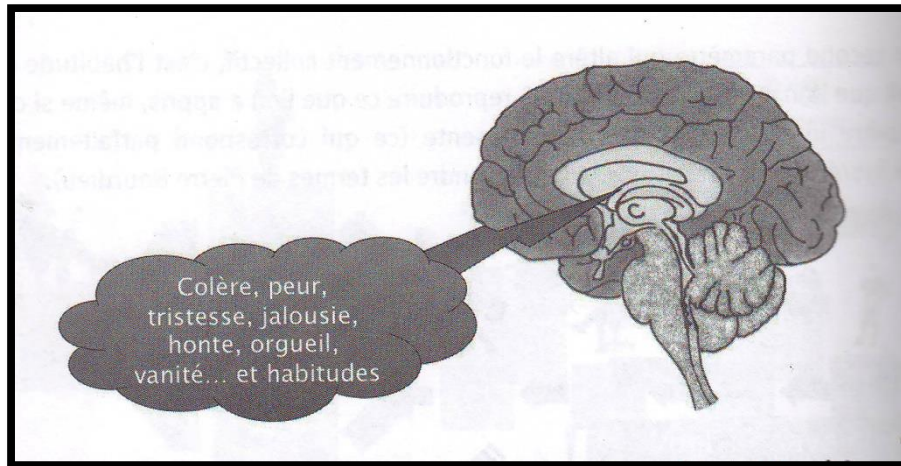
S'ajoute à l'émotion négative, l'habitude, car les employés sont habitués à accomplir des tâches d'une manière particulière, cette habitude leur a rendu en quelque sorte le travail rapide et facile, donc ils peuvent freiner le changement et développer une certaine résistance, car ils ne veulent pas quelque chose de nouveau, qui à leurs yeux est fatigante et nécessite des formations.

Ainsi, les deux conditions majeures de la volonté qui sont : les émotions négatives et l'habitude sont régies par notre système limbique (voir la figure ci-dessous) et qui doivent être prises en compte par un nouveau style de management, qui le : Neuromanagement.

⁸¹ A. Fustec. & D. Sappey-Marinier, Manager la génération Y avec les neurosciences , Op.cit, P190.

⁸² Ibid, P192.

Figure 13 : Les conditions majeures de la volonté (émotions négatives et habitudes) dans le système limbique du cerveau



Source : A. Fustec. & D. Sappey-Marinier, *Manager la génération Y avec les neurosciences*, Op.cit, P194.

Notre fonctionnement limbique peut donc être un frein énorme à notre capacité à travailler ensemble, à l'efficacité de nos processus et donc à la performance de nos organisations⁸³.

1.3.3 La paralysie décisionnelle :

Parmi aussi les limites dont souffrent nos organisations actuelles c'est la centralisation des décisions, dans des petites ou de grandes entreprises, il n'y a que le summum de la hiérarchie qui a le droit absolu de prendre des décisions, ce qui tue par conséquent la responsabilisation du personnel et entraîne une perte de temps avant le passage à l'action. Fustec et Sappey-Marinier illustre cette paralysie décisionnelle comme suit : « une situation classique qui s'observe aussi bien dans les grandes entreprises européennes qu'américaines : pour engager une dépense de 10.000 euros prévue au budget, le patron d'une très grande direction, qui emploie plusieurs milliers de personnes doit obtenir l'aval de son propre patron »⁸⁴.

Dans cette situation, la non responsabilisation du personnel créera de l'habitude (attendre toujours que le summum décide) mais aussi la peur (émotion négative) de prendre des risques et d'assumer les conséquences.

⁸³ Ibid, P194.

⁸⁴ Ibid, P194.

1.3.4 Le modèle de création de valeur pour l'actionnaire :

Il est connu que le principe de création de valeur pour l'actionnaire est toujours à court terme, avec un taux de retour d'investissement assez important, cela se répercute sur l'actif humain de l'entreprise comme suit :

- ✓ Des taux de croissance à atteindre sont toujours élevés chaque année.
- ✓ Un contrôle stricte et des séances de reporting chaque trimestre, pour vérifier la réalisation des objectifs purement financiers.
- ✓ Le refus de toute innovation, qui risque selon les actionnaires de faire baisser la marge de profit.
- ✓ La centralisation de n'importe quelle décision.

Ainsi, ce modèle de création de valeur, encourage la centralisation, refuse les innovations, crée du stress et des tensions au sein de la hiérarchie et s'oriente uniquement vers la réalisation des objectifs financiers, ce qui représente des limites pour ce type d'organisation, qui est l'organisation mécaniste.

Enfin, on termine cette section avec la citation de yvon Chouinard (un canadien Français, qui fabrique des vêtements et du matériel de « plein air », dont le siège social est en Californie, et que la valeur de sa marque s'élève aujourd'hui à plus de 270 millions de dollars) : « Ne pas chercher absolument à gagner de l'argent, mais plutôt de faire les choses correctement, en se disant qu'il en résultera des profits »⁸⁵.

Après avoir abordé les courants de la théorie des organisations ainsi que les limites de cette dernière, passons à présent à un nouveau mode de management, alias le Neuromanagement.

2 Les apports des neurosciences au management :

Nous allons articuler les principaux apports des neurosciences au management sous formes de trois aspects: l'équilibre homéostatique, le désapprentissage et enfin l'utilité des émotions. On détaillera chaque aspect dans l'une des trois sous-sections qui suivent.

2.1 L'équilibre homéostatique:

On a déjà défini le concept de « l'homéostasie » dans le chapitre 01, pour rappel, il se définit comme suit : « C'est l'ensemble des processus homéostatiques qui gouverne à tout instant

⁸⁵J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Edition Education Innovation Passion, Québec, Canada, 2010, P74.

chaque cellule de notre corps. Ce pouvoir s'exerce selon un dispositif simple : premièrement, quelque chose change dans l'environnement d'un organisme individuel, de façon interne ou externe. Deuxièmement, ce changement a le potentiel d'altérer le cours de la vie de l'organisme (il peut constituer une menace pour son intégrité ou bien une occasion de mieux être). Troisièmement, l'organisme détecte le changement et agit en fonction de lui d'une façon conçue pour créer la situation la plus bénéfique à sa préservation et à son fonctionnement efficient. Toutes les réactions se produisent selon ce dispositif et représentent ainsi des moyens d'apprécier les circonstances internes et externes dans lesquelles se trouve un organisme, et d'agir conformément à elles »⁸⁶. En bref, l'homéostasie est la capacité de quelconque système à maintenir un certain équilibre de fonctionnement face aux différents changements de l'environnement.

Ainsi, le phénomène de « l'homéostasie » peut être appliqué au sein des organisations, il en est même la cause d'une résistance au changement ou d'un refus d'innovation, ce qui représente une des limites de l'organisation mécaniste, qu'on a développé en-dessus dans les failles du management par processus. Néanmoins, la prise en considération de ce phénomène, mènera à un nouveau style de management, nommé le « Neuromanagement », qui saura diluer petit à petit les résistances de la part des collaborateurs face au changement ou à une mise à niveau.

On s'intéressera dans cette sous section aux différentes formes de l'homéostasie (comment qu'elles se manifestent) et son application ainsi que sa prise en considération au sein des organisations.

2.1.1 Les différentes formes de l'homéostasie :

Le neuropsychologue « Elkonon Goldberg »⁸⁷ illustre le phénomène de l'homéostasie à travers deux concepts : « la reconnaissance de formes » et « l'élagage ». Quant au neurologue « Lionel Naccache »⁸⁸, il l'illustre par la notion de : « la fiction installée au sein du mental de chacun ». Nous allons définir chaque concept/notion et faire le lien avec les comportements/réactions au sein de l'entreprise.

- ✓ **La reconnaissance de forme :** c'est la capacité du cerveau humain à : reconnaître une forme (un objet, une rue, une personne, etc.), à analyser un problème et le résoudre, et conserver le tout sous forme de classeurs dans le cerveau. En cas de similarité de la forme ou du problème, il n'y aura pas besoin de recommencer tout un processus

⁸⁶ A.R Damasio, Spinoza avait raison, Edition Odile Jacob, Paris, 2003, P231.

⁸⁷ B. Lecerf-Thomas, Neurosciences et Management –le pouvoir de changer-, Edition Eyrolles, Paris, 2006, P35.

⁸⁸ Ibidem.

cognitif nouveau, mais de reconnaître la forme ou de résoudre le problème d'une manière rapide, voire même inconsciente. Elkonon Goldberg explique ceci par : « La reconnaissance de forme est l'une des aptitudes les plus fondamentales dans notre univers cognitif... Sans cette aptitude, chaque objet, chaque problème constituerait un déficit totalement nouveau ; nous serions incapables de nous servir de la moindre de nos expériences passées à les traiter »⁸⁹. Ainsi, la reconnaissance de formes dans le cerveau humain se fait par « des attracteurs », c'est « des cellules nerveuses essentielles pour le traitement de l'information à l'intérieur du cerveau, reliées entre elles par des connexions puissantes, l'une de leurs propriétés les plus spécifiques, c'est qu'ils peuvent être activés automatiquement et facilement par une gamme très large de stimuli extérieurs. C'est cela, en quelques mots, le mécanisme fondamental de la reconnaissance de formes »⁹⁰, entre autres, les processus de « reconnaissance de forme » traités enrichissent nos expériences passées et se stockent dans la mémoire, se manifestent face à des stimuli, et cela contribue bien sûr à l'intelligence humaine.

Le processus de reconnaissance de forme, s'applique aussi à la société, et se transmet d'une génération à une autre par la culture et à l'aide de l'éducation (sur : les valeurs, les principes, les religions, les traditions, la langue, etc.), cette dernière permet de faciliter ce processus, afin de créer une synergie entre les générations et les entraîner sur comment agir face à différentes situations, selon toujours Elkonon Goldberg : « La culture est un attribut unique, propre à la société humaine, très puissant, qui a joué un rôle crucial dans notre succès en tant qu'espèce »⁹¹.

De même la culture de la société, il existe une culture de l'entreprise, qui pourrait manifester le phénomène de l'homéostasie et devenir un obstacle face au changement.

- ✓ L'élagage : la notion d' « élagage » constitue dans le cerveau humain un moyen qui facilite, enrichit et renforce les connaissances, en privilégiant, après un certain temps et d'expériences, certains choix et au contraire en refusant et écartant d'autres. Ainsi, des « circuits privilégiés » se créent après que des élagages ont été faits. Selon Elkonon Goldberg : « Les synapses minuscules, zones d'interface entre les dendrites et les axones, jouent un rôle fondamental dans la communication entre les neurones, après la création de circuits privilégiés, cela amène à un renforcement par la suppression des neurones non utilisés, dendrites et axones superflus. Ce processus connu sous le nom d'élagage ou apoptose, démarre après la naissance, pour se

⁸⁹ Ibid, P36.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Ibidem.

produire à diverses périodes, et à des rythmes variables, dans les différentes parties du cerveau »⁹². En bref, l'élagage nous permet de privilégier certaines options ou choix, en écartant et éliminant d'autres.

L'élagage est aussi appliqué, pour ce que nous voulons mémoriser ou même entendre, ce qui mènera à un ancrage dans l'esprit humain et renforcera par conséquent le phénomène « d'homéostasie ». Quant au l'élagage au sein des entreprises, Lecerf-Thomas le considère comme une perte de faculté potentielle dans les choix qu'elles font et les compétences qu'elles privilégient, et illustre ceci par l'exemple suivant : « La réussite de Microsoft serait due à l'aide apportée par IBM à des petits jeunes. IBM, en effet, ne croyant pas à la micro-informatique, n'aurait pas vu l'intérêt de cette avancée technologique et aurait aidé Bill Gates à devenir le milliardaire qu'il est ! Bel exemple d'élagage »⁹³.

- ✓ La fiction installée au sein du mental de chacun : Lionel Naccache dans son livre intitulé : « Le nouvel inconscient » sous titré : « Freud, Christophe Colomb des neurosciences »⁹⁴, assiste la théorie de Freud sur : le postulat d'un imaginaire non conscient qui structure la pensée de chaque personne, et que le conscient et l'inconscient sont fortement liés. En effet, chacun se construit au sein de son mental une fiction, élaborée à partir de ses connaissances et de sa culture, pour représenter la réalité dans laquelle il vit. Cette fiction est issue d'un certain raisonnement propre à chacun, par conséquent, elle participe à l'homéostasie psychique de la personne, Naccache explique ceci comme suit : « Les interprétations conscientes fictives sont des croyances extrêmement fortes chez tous les patients... Sans abuser de la formule, toutes ces descriptions proclament haut et fort, que pour ces patients, la vie consciente repose sur ces processus d'interprétation et de croyance . La maxime de leur existence pourrait être : « J'interprète, donc je suis ! »⁹⁵

Lionel Naccache ajoute aussi que : « Chaque personne est représentative de la construction originale d'un équilibre psychologique humain, fruit d'un héritage construit au fil du temps. Il donne lieu à la création d'un monde imaginaire, qui est vécu par chacun d'entre nous comme une forme de rationalité, mais qui est aussi et surtout la construction d'un monde spécifique, fondé sur un ensemble de

⁹² Ibid, P37.

⁹³ Ibid, P38.

⁹⁴ Ibidem.

⁹⁵ Ibidem.

connaissances et sur une cohérence systématique articulée par des déclencheurs émotionnels et vraisemblablement chimiques »⁹⁶.

2.1.2 Le système homéostatique au sein de l'entreprise :

Dans le Neuromanagement, l'entreprise est considérée exactement comme le système humain, avec son homéostasie, son organisation est donc régie par une identité et une culture qui assure l'équilibre homéostatique, qui se traduit par le bon fonctionnement de ses activités, évoluant dans un environnement avec différents acteurs internes et externes.

Lecerf Thomas propose dans ce contexte de considérer : « Le système d'information de l'entreprise comme un système nerveux d'un organisme humain, puisqu'il joue le même rôle et contribue à l'équilibre d l'homéostasie de l'entreprise ; chaque individu comme un neurone, puisque ce dernier a peu de pouvoir par rapport aux forces homéostatiques du système ; l'équipe pour sa part, correspond à un sous-système, elle appartient à une organisation d'un niveau plus élevé, elle possède un équilibre homéostatique spécifique à l'intérieur de l'homéostasie de l'entreprise »⁹⁷.

Ainsi, l'homéostasie au sein de l'entreprise se manifeste sur trois niveaux :

- L'homéostasie de la personne (le collaborateur).
- L'homéostasie de l'organisation.
- L'homéostasie de l'équipe.

Nous développerons chaque niveau homéostatique ci-dessous :

- ✓ **L'homéostasie de la personne** : chaque personne née dans ce monde, est le fruit d'une liaison de deux personnes, qui possèdent elles aussi : une culture, une histoire familiale, religieuse et sociale. Ainsi, la personne acquit dès sa naissance la culture et l'histoire de ses deux parents, évolue dans un environnement et au fil du temps et de l'expérience, à partir de son vécu et de son apprentissage, elle bâtira sa propre culture, ses propres compétences et aura ses propres faiblesses. L'équilibre homéostatique de la personne se crée au fil des années et à partir de sa propre fiction sur la réalité, la personne aura sa propre manière d'appréhender l'environnement et réagit et interagit avec les autres acteurs, ce que Elkonon Goldberg nomme : les caractéristiques du cerveau de chacun, par sa citation : « Comme pour les autres composantes de notre corps, notre taille, notre poids, la couleur de nos yeux ou de nos cheveux, notre capacité pulmonaire, notre tension moyenne, nos cerveaux sont aussi l'expression de nos caractéristiques individuelles. La mesure du talent que les gens possèdent pour

⁹⁶ Ibid, P39.

⁹⁷ Ibid, P41-42.

telle ou telle activité dépend pour une très large part des caractéristiques de leur cerveau »⁹⁸.

- ✓ L'homéostasie de l'organisation: Chaque organisation possède son propre fonctionnement et ses rigidités, qui se développent à partir de la fiction ou de l'imaginaire des dirigeants, ces derniers influencent inéluctablement (voire même d'une manière inconsciente) par leurs décisions sur : la fiction, le comportement ainsi que le rendement des collaborateurs. Dans la plupart des cas, les émotions et les décisions des dirigeants s'autorenforcent dans un processus qui entraîne l'ensemble du corps social à produire ce qui veut être évité⁹⁹.

Notant que la culture de l'entreprise qui contribue à la constitution de l'équilibre homéostatique, se crée à partir de trois éléments : l'histoire de l'entreprise, sa fonction et son organisation. Tout d'abord son histoire ; chaque entreprise possède une histoire, depuis sa création, la personnalité de son fondateur lui a infligé une certaine base culturelle, plusieurs années après, les mêmes valeurs qui ont été ancrées depuis le lancement de cette entreprise, continuent à influencer les décisions stratégiques, surtout quand il s'agit d'entreprises familiales, qui s'attachent et transmettent la culture du fondateur à travers les générations. Ainsi, les réussites de l'entreprise et les crises qu'elle a pu faire face contribuent à la création de son « inconscient », imaginaire ou fiction, qui se répercute par la suite sur son fonctionnement.

Deuxièmement sa fonction ; l'activité de l'entreprise crée son identité, les organisations à but non lucratif n'ont pas la même vision et culture que celles à profit, les banquiers n'interagissent pas avec les acteurs de l'environnement de la même manière que les investisseurs. En bref, chaque métier d'une organisation influence sa culture et ses valeurs.

Troisièmement son organisation ; le mode d'organisation appliqué pour structurer le fonctionnement de l'entreprise qu'il soit : centralisé, décentralisé, en réseau, très hiérarchique, matriciel, agile, etc.¹⁰⁰ renforce la culture et le système homéostatique. Lecerf Thomas ajoute deux éléments pour illustrer le type d'organisation qui renforce la culture d'entreprise, elle les nomme : procédures molles et procédures dures, selon elle, les procédures molles sont issues de la politique d'entreprise, elles concernent la gestion managériale des relations clients, des ressources humaines, de la

⁹⁸ Ibid, P45.

⁹⁹ Ibid, P48.

¹⁰⁰ Ibid, P49.

communication et de la qualité¹⁰¹. Quant aux procédures dures, ça concerne plutôt les grandes entreprises, il s'agit de l'offre (brevets, contrats commerciaux avec les clients, sous-traitants, etc.), les normes (lois, règlements, règles comptables, etc.), l'éthique (contrôlée par le comité d'éthique, sachant que l'éthique et les valeurs sont intimement liées), les moyens de production et le système d'information (SIM)¹⁰².

- ✓ L'homéostasie de l'équipe : au sein de chaque équipe, on y trouve : des relations de pouvoirs, des tensions relationnelles, des contentieux, des inimités, des alliances, des clans, des non-dits, des petits secrets, des rumeurs, du chacun pour soi, des relations de protection, des conflits, des trahisons¹⁰³, etc. ce qui rend l'équilibre homéostatique au sein des équipes difficile à cerner et à l'appréhender. Toutefois, il dépend aussi de : son histoire (qui a été recruté en premier, la responsabilité de chacun ainsi que le profil de chacun), sa fonction (la fonction de chaque équipe : RH, marketing, recherche et développement, production, finance, maintenance, etc. ainsi que l'importance de chaque fonction), et de son organisation (si l'équipe est organisée par niveaux hiérarchiques ou matricielle, le style de leadership, etc.).

Enfin, pour conclure le premier apport des neurosciences au management qui s'articule autour de la prise en compte de l'équilibre homéostatique du : collaborateur, de l'organisation et des équipes face aux aléas de l'environnement, Lecerf-Thomas propose aux managers d'anticiper les besoins de l'environnement et d'en agir en transformant l'équilibre homéostatique petit à petit d'un ancien à un nouveau, sans pour autant le basculer ou même le négliger. Elle ajoute que les entreprises leaders trouvent toujours un nouvel équilibre homéostatique, en faisant de l'anticipation des besoins du marché et des compétences une culture, pour ne pas tomber dans le piège de la résistance face aux changements, elles créent le changement, elles sont proactives et adoptent la stratégie offensive¹⁰⁴, afin de déstabiliser l'équilibre homéostatique des concurrents.

2.2 Désapprendre pour apprendre :

Cette phase consiste à mettre en lumière le processus d'inhibition des stratégies cognitives, qui sera bénéfique à l'innovation au sein des entreprises, puisqu'il est nécessaire de désapprendre pour apprendre à nouveau, puis on s'intéressera aux différents niveaux qu'opère le désapprentissage au sein de l'entreprise.

¹⁰¹ Ibid, P50.

¹⁰² Ibid, P53-54.

¹⁰³ Ibid, P57.

¹⁰⁴ Ibid, P35.

2.2.1 Inhiber les stratégies cognitives du passé :

Les stratégies cognitives se développent dans le cerveau humain, depuis sa naissance, jusqu'à son arrivée à l'âge adulte, grâce aux apprentissages et aux expériences passées, certaines stratégies qui ont prouvé leur utilité, par la répétition, sont ancrées dans la mémoire à long terme et il est difficile surtout pour un collaborateur d'inhiber ces stratégies afin d'innover et d'être créatif. Mais avant d'être mémorisées solidement, Oliver Houdé illustre leur développement et leur efficacité comme suit : « Les stratégies cognitives sont comme des vagues qui se chevauchent, selon cette métaphore, chaque stratégie cognitive est à l'image d'une vague qui approche d'un rivage, avec plusieurs vagues, ou façons de résoudre le problème, susceptibles de se chevaucher à tout moment et donc d'entrer en compétition. Avec l'expérience et selon les situations, l'humain apprend à choisir l'une ou l'autre façon de procéder »¹⁰⁵. Ainsi, une fois la stratégie cognitive prouvé son efficacité ; la phase de sa mémorisation à long terme se fait automatiquement.

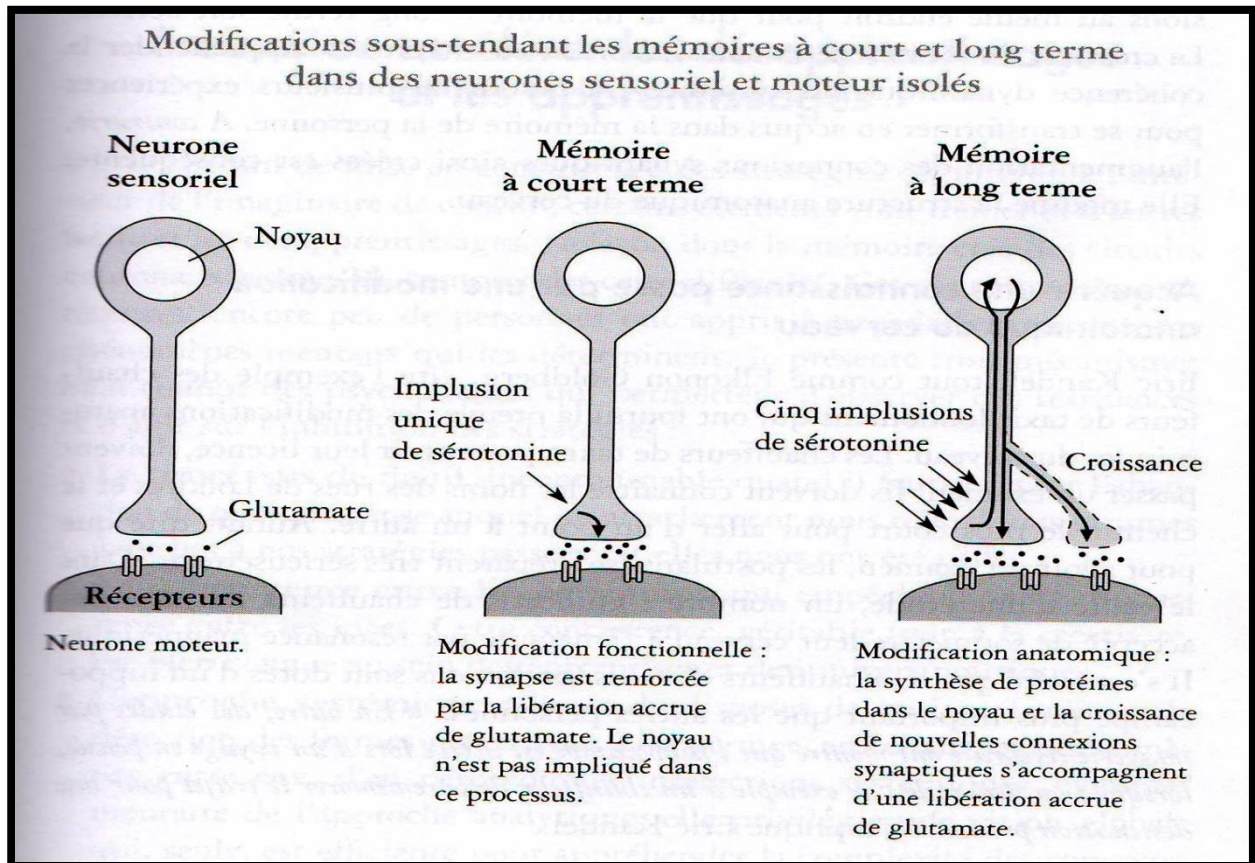
Eric Kandel, a consacré une large partie de ses recherches pour résoudre la question suivante : comment les souvenirs se créent ? Sa réponse à cette question, lui a valu le prix Nobel de physiologie et de médecine en 2000¹⁰⁶. Voici l'expérience de Kandel : « il a travaillé sur une limace de mer, l'aplysie, qui présente la particularité d'avoir peu de neurones, mais d'avoir de gros neurones. Un des neurones sensoriels de l'aplysie est pratiquement visible à l'œil nu, il fait 1mm de diamètre. Après avoir fait faire un certain nombre d'exercices aux aplysies, afin de stimuler leurs mémoires, Kandel et ses collaborateurs ont pu observer des comportements synaptiques sensiblement différents entre la mémorisation à court terme et la mémorisation à long terme »¹⁰⁷, la preuve présentée dans la figure ci-dessous.

¹⁰⁵ Ibid, P63.

¹⁰⁶ Ibid, P61.

¹⁰⁷ Extrait du livre : B.Lecerf-Thomas, Neurosciences et Management, le pouvoir de changer, Edition Eyrolles, Paris, 2014, p64 -65.

Figure n°14 : Les deux types de mémoires observées sur une limace dans l'expérience de Kandel



Source : B.Lecerf-Thomas, Neurosciences et Management, le pouvoir de changer, Edition Eyrolles, Paris, 2014, P65.

D'après la figure, nous remarquons que l'anatomie du neurone composé d'un noyau et d'une synapse diffère entre les deux types de mémoires, à court et à long terme chez la limace. A court terme, la sécrétion chimique de glutamate est moins intense pour renforcer la synapse au neurone moteur, tandis que dans la mémoire à long terme, une nouvelle connexion synaptique se crée et une sécrétion accrue de glutamate est constatée. Voici ce que nous décrit Kandel sur ces résultats : « La mémoire à court terme engendre une modification de la fonction de la synapse, en renforçant ou en atténuant les connexions préexistantes, la mémoire à long terme en revanche, demande des modifications anatomiques. Un enchainement répété par sensibilisation (autrement dit une pratique) conduit les neurones à faire croître de nouvelles

terminaisons, fabriquant alors une mémoire à long terme »¹⁰⁸. Ceci nous amène à constater combien l'inhibition des stratégies cognitives est une tâche redoutable chez le collaborateur pour innover, mais avec le Neuromanagement, cela ne relève pas de l'impossible.

Bernadette Lecerf-Thomas, propose trois mécanismes bien connus des psychologues¹⁰⁹, qui permettent d'observer des résistances et d'agir sur l'inhibition des stratégies cognitives :

- ✓ Le processus de deuil : qui est une étape indispensable face à l'attachement de certaines stratégies cognitives surtout quand ces dernières ont prouvé leur utilité et efficacité, et donc les abandonner ou ne plus y avoir recours nécessite un deuil et une phase temporelle pour l'acceptation.
- ✓ La concurrence entre les personnes : au lieu de laisser libre court à la concurrence des idées, cela prend un aspect personnel et engendre une concurrence entre les personnes, ce qui constitue un frein majeur à l'innovation et au changement.
- ✓ L'approche systémique : qui s'appuie sur la notion de « système », composé de plusieurs éléments en interaction pour créer la cohérence et l'homogénéité, cette approche s'appréhende dans la globalité du système, contrairement à l'approche analytique qui isole les composantes d'un système et les étudie d'une manière distinctive ou séparément.

On relatera ces trois mécanismes ci-dessous :

- a- Le processus de deuil : Si les managers prennent en compte le deuil des stratégies cognitives de leurs collaborateurs et les accompagnent durant ce processus, l'acceptation se fera rapidement et le rendement serait au rendez-vous. D'ailleurs, il est préférable de faire appel à une tierce personne (un consultant ou un coach) pour accompagner le deuil, une personne externe à l'entreprise, car si on fait appel à une personne interne (directeur des RH par exemple), elle aussi a subi le changement (planification de nouvelles tâches ou postes par exemple), et est en sa propre phase de deuil, comment pourrait-elle accompagner le deuil des autres personnes ? Ainsi, le deuil, c'est le renoncement à l'« idée d'une perte », c'est accepter de sortir de l'idée que l'on est entraîné de perdre quelque chose d'irremplaçable, pour cela, on passe par un processus émotionnel composé de cinq phases¹¹⁰ : 1- le déni : qui est un système de protection, pour amortir la réalité et d'encaisser le choc. 2- la colère : le déséquilibre

¹⁰⁸ Ibid, P65-66.

¹⁰⁹ Ibid, P67 à 72.

¹¹⁰ Ibid, P68 à 70.

homéostatique provoque une énergie négative pesante, une agitation, une non acceptation, qu'il faut dégager. 3- le marchandage : qui est une phase de négociation, échanger la perte de quelque chose avec une autre. 4- la dépression : où la personne se sent perdue, éprouve de la tristesse, cette phase pourrait plus ou moins durer selon la chose perdue et la personnalité du perdant. 5- l'acceptation : la personne finit par accepter la réalité, passe à autre chose et essaie de créer un nouvel équilibre homéostatique.

b- La confusion entre concurrence des idées et concurrence des personnes : nos concurrents ou rivaux au sein des entreprises peuvent avoir de bonnes idées, au lieu de penser au changement et au bon fonctionnement ou carrément à la survie de l'entreprise (comme dans le cas des entreprises publiques), on nuit à leurs idées et, cela prend un aspect personnel et affectif, de ne pas penser aux conséquences bénéfiques de leurs idées. Voici comment décrit Lercel-Thomas cette situation, assez courante dans les entreprises : « Quand une idée nouvelle proposée à quelqu'un qui, pour l'accepter, évite de faire le deuil de sa propre idée. Au lieu d'être dans un processus de mise en concurrence de ses propres idées, la personne va opérer un déplacement 'défensif'. Il sera plus économique, pour elle, de rejeter celui qui propose une nouvelle idée, que de faire l'effort de bousculer son propre équilibre et de remettre en cause sa propre vision du monde. La concurrence qu'elle doit organiser au sein de son propre mental est projetée sur l'autre. Ce comportement défensif est devenu totalement inconscient pour beaucoup de personnes. Il est, en fait, un arrêt sur l'étape déni du processus de deuil, suivi d'un contournement du problème¹¹¹. Pour résoudre ce problème, une de ses tactiques est : de prétendre de mesurer l'efficacité de cette idée, (même si on sait d'avance ses conséquences bénéfiques), en s'appuyant sur une approche analytique qui isole les autres acteurs, dans le but de distinguer l'idée avec le propriétaire de cette idée.

c- L'approche systémique : Selon (Forester 1965), un système : « est un ensemble d'éléments reliés par un ensemble de relations. Le système est un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relation imbriquées »¹¹². Contrairement à l'approche analytique qui est plus lente dans le traitement des

¹¹¹ Ibid, P71.

¹¹² <http://www.oeconomia.net/private/cours/entreprisesystemique.pdf>, consulté le 18/02/2018, Cours de M. Diemer Arnaud, IUFM d'Auvergne, Module : Economie d'entreprise, Chapitre 05 : Approche systémique de l'entreprise, P03.

stratégies, l'approche systémique évalue dans l'ensemble les différentes interactions des éléments des stratégies, d'une manière rapide, et s'intéresse aux résultats et aux objectifs plutôt que de se perdre dans les détails. En bref, l'approche systémique a une vision globale des phénomènes complexes comme l'équilibre homéostatique et la culture (qui freinent le processus d'apprentissage au sein des organisations) et aura la capacité de les appréhender facilement.

2.2.2 Les différents niveaux qu'opère le désapprentissage au sein de l'entreprise :

Selon Lecerf-Thomas, le désapprentissage s'opère sur trois niveaux, au cœur de l'organisation, aux niveaux des équipes et au niveau de la personne (du collaborateur et du dirigeant). Nous aborderons chaque niveau comme suit :

- ✓ Désapprendre au niveau de l'organisation : d'une manière générale, le désapprentissage au niveau des organisations se fait quand l'entreprise revoit ses technologies utilisées et le cœur de son métier, comme les entreprises automobiles par exemple, qui sont constamment en train de changer et d'innover, à l'inverse, les entreprises qui sollicitent moins d'innovation, qui deviennent moins agiles et donc plus difficiles à transformer ou de faire table rase des pratiques existantes afin d'en choisir d'autres¹¹³. Ainsi, l'entreprise opte pour un processus de désapprentissage quand elle décide : 1- de revoir son cœur de métier ou ses pratiques managériales, 2- de se mettre à niveaux de ses concurrents (être compétitive), et 3- d'anticiper les besoins du marché afin de ne pas tomber dans le piège d'avoir des pratiques obsolètes.
- ✓ Désapprendre aux niveaux des équipes : travailler au sein des équipes pluridisciplinaires n'est pas chose aisée pour le collaborateur, cela nécessite un grand sens d'écoute et de compréhension afin d'orienter ensemble les efforts vers la réalisation des objectifs définis au préalable, ainsi il existe quatre modes de collaboration au sein des équipes, chaque mode correspond à des niveaux d'apprentissage et de possibilités d'innovation différents¹¹⁴. Voici ces quatre modes de collaborations :
 - 1- La collaboration laborieuse : les tâches de chaque membre sont définies au préalable et chacun veille à ce qu'il respecte la réalisation de son travail dans les délais, l'approche systémique est absente dans ce cas de figure, quant à la

¹¹³ B.Lecerf-Thomas, Neurosciences et Management, le pouvoir de changer, Op.cit, P75 à 76.

¹¹⁴ Ibid, P78 à 87.

créativité et la prise de risque sont peu envisageables. Ce type de collaboration relève malheureusement de l'organisation mécaniste, les managers doivent entamer le processus de deuil afin de passer à un nouveau type de collaboration, meilleur en matière de flexibilité, d'échange et de créativité.

- 2- La concurrence interne : dans ce type de collaboration, chaque membre entre en compétition avec les autres, cela peut causer beaucoup de problèmes puisque l'approche analytique est prise en compte, et chacun veut convaincre l'autre que ses idées sont meilleures, voire même les lui imposer. Dès lors, l'opposition qui née et se nourrit des conflits des collaborateurs, ne laisse libre court ni à la créativité ni à la prise de risque. Ainsi, les managers doivent impérativement faire le deuil de ce genre de comportements avec leurs collaborateurs au sein des équipes et leur faire comprendre que les idées sont à prendre en considération d'une façon isolée de leurs propriétaires, pour le bien de l'entreprise.
- 3- La coopération constructive : pour ce type de collaboration, il existe une coopération entre les membres, c'est-à-dire que chacun accepte de coopérer pour l'intérêt commun de l'équipe, et par conséquent de l'entreprise, néanmoins, les rôles et les tâches sont définis au préalable, et « le chacun pour soi » existe sous l'effet du processus organisationnel établi. La coopération constructive a fait ses preuves en matière d'atteinte d'objectifs et même d'innovation et de créativité, toutefois, il va falloir se désapprendre de la structuration des tâches et du contrôle, et apprendre petit à petit à prendre des risques.
- 4- La coopération créative : dans ce type de collaboration, chacun veut être compétitif, non pas dans le sens de la compétition mais pour l'intérêt de l'entreprise, puisque chacun éprouve un sentiment de confiance envers l'autre, lui est interdépendant, et par leur pluridisciplinaire l'innovation et la créativité seront au rendez-vous. L'approche systémique est intégrée et tous les modes d'apprentissage sont employés : prise de risque, essaie, erreur, créativité, imitation, transformation, changement, ou l'écoute d'instructions venant d'ailleurs¹¹⁵. Le deuil à faire dans ce cas de figure est le deuil de l'appartenance à une telle équipe, qui a été en synergie et a su réaliser d'énormes progrès pour le bien de l'entreprise, afin de faire partie à nouveau, dans une nouvelle équipe et d'attaquer un autre projet.

¹¹⁵ Ibid, P83.

- ✓ Désapprendre au niveau de la personne : comme on l'a déjà abordé dans la sous section précédente, le collaborateur ou même le dirigeant ont besoin d'une personne externe pour les accompagner dans la phase de deuil mais aussi de changement, un consultant ou un coach sauront appréhender le processus de désapprentissage, en France, il est recommandé d'avoir recours à un psychothérapeute puisque ça relève de la psychologie du comportement humain et que c'est assez profond. Ajoutant enfin, que le collaborateur ne doit pas ressentir qu'il est disqualifié ou dévalorisé de ses compétences face à ce choix qu'entame l'entreprise pour le changement et l'innovation, au contraire, il faut à posteriori reconnaître ses efforts dans tous ce qu'ils ont accompli jusqu'à maintenant puis d'orienter ses futurs efforts vers le nouveau contexte, car le changement ne s'effectue pas si le collaborateur en lui-même développe une résistance et pire encore ne ressent pas le besoin de changer pour innover.

Pour appréhender « l'équilibre homéostatique » ainsi que la phase de « désapprendre pour apprendre », la prise en considération des émotions est primordiale, la preuve sera illustrée dans ce qui suit.

2.3 L'utilité des émotions :

Comme on l'a déjà relaté dans le chapitre 01, les émotions assistent le raisonnement logique, l'être humain prend ses décisions de manière émotionnelle puis il essaie de les justifier de manière rationnelle, et que la raison n'est rien sans l'émotion. Ainsi, nous allons détailler dans cette dernière sous-section le lien entre : l'émotion et l'équilibre homéostatique, l'émotion et la mémoire et enfin l'émotion et la créativité au sein de l'entreprise.

2.3.1 Le lien entre l'émotion et l'équilibre homéostatique :

La culture de l'être humain nourrit par ses croyances, ses valeurs, son éducation ainsi que la fiction ou l'imaginaire qui se fait lui-même sur la réalité, est construite à partir des émotions ressenties depuis sa naissance jusqu'à son arrivé à l'âge adulte. Ainsi, les émotions influencent l'équilibre homéostatique qu'on a développé au fil des années, et face à différentes expériences ou circonstances, selon Lecerf-Thomas : « les deuils non faits, les désapprentissage évités ont inscrit en nous des mécanismes qui servent à protéger notre fiction, c'est cela qui nous permet de nous sentir exister en tant qu'individu »¹¹⁶, c'est pour cela que les émotions positives sont très favorables à susciter dans la transformation de

¹¹⁶ Ibid, P96.

l'équilibre homéostatique chez le collaborateur ainsi que dans la facilitation du processus de deuil pour la phase de désapprentissage, les managers doivent gérer les émotions de leurs collaborateurs de façon à les orienter vers les buts définis au préalable, c'est ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle, qu'on développera dans le chapitre suivant qui aborde la Neuromotivation.

2.3.2 Le lien entre l'émotion et la mémoire :

Comme on l'a déjà évoqué dans le chapitre 01, il existe deux types de mémoires : la mémoire déclarative et la mémoire procédurale. Pour rappel : la mémoire déclarative est composée de la mémoire sémantique (tout ce qui concerne les mots, symboles, signes, etc.) et la mémoire épisodique (comme son nom l'indique, c'est où se stockent les épisodes sur des événements, des expériences, etc.), quand à la mémoire procédurale, c'est la mémoire du savoir-faire (écrire, lire, faire du vélo, nager, etc.). La relation entre l'émotion et la mémoire se trouve au niveau de la mémoire épisodique, qui se développe après la maîtrise de la langue, c'est pour cela qu'un enfant de moins de 4 ans ne peut se souvenir des faits car il ne sait pas parfaitement parler, c'est à partir de cet âge là que les souvenirs se créent, et pour se remémorer un souvenir, il faut savoir utiliser des mots. Notant que la mémoire épisodique est intimement liée aux affects, les événements marquants ont été ancrés dans cette mémoire sous l'effet du fort cocktail émotionnel ressenti au moment où ils se sont déroulés. Voici ce que nous livre Alain Lieury à ce sujet : « Les neurobiologistes (Ledoux, 1994) ont montré que dans le cerveau, près de l'hippocampe qui permet l'enregistrement de choses nouvelles, est attachée une autre structure : l'amygdale. L'amygdale a pour fonction de dire au cerveau si l'évènement est bon (positif) ou mauvais (négatif). Lorsque l'évènement suscite une émotion forte (comme la colère et la peur), des molécules spéciales sont envoyées à l'hippocampe qui enregistre mieux¹¹⁷ ». Il ajoute aussi que les expériences douloureuses sont mémorisées d'une rapidité extrême, détaillées, et durent dans le temps puisque l'être humain a tendance à se remémorer les souvenirs noirs tout au long de sa vie beaucoup plus que les beaux souvenirs.

2.3.3 Le lien entre l'émotion et la créativité :

Pourquoi certaines personnes sont plus créatives que d'autres ? La réponse se trouve au niveau des hémisphères, en effet, si on a évoqué les rôles de chaque hémisphère dans le chapitre 01 comme suit : « La partie gauche du cerveau ou l'hémisphère gauche est le centre de la pensée linéaire comme le langage, la logique et les maths. Tandis que l'hémisphère droit

¹¹⁷ Ibid, P96.

est le centre de la pensée conceptuelle comme les arts, la créativité et l'inspiration », cette attribution des rôles reste simpliste, voire incomplète, car voici ce que Elkonon Golberg nous donne comme précisions sur leurs rôles : « L'hémisphère droit est l'hémisphère de l'innovation, l'hémisphère audacieux, l'explorateur de l'inconnu. L'hémisphère gauche est le dépositaire du savoir compressé, des systèmes stables de reconnaissance de formes qui permettent à l'organisme de traiter de manière efficace et percutante des situations familières, des routines cognitives »¹¹⁸, autrement dit, l'hémisphère droit s'intéresse à tout ce qui est nouveau, sa fonction est d'apprendre, tandis que l'hémisphère gauche stocke la connaissance et le savoir et fonctionne au moment des répétition de tâche ou de problèmes à résoudre, ce qu'on a nommé précédemment : la reconnaissance des formes. Ainsi les apprentissages proviennent d'expérimentations effectuées principalement par l'hémisphère droit, selon toujours Goldberg : « il se produit un vaste transfert du contrôle cognitif, de l'hémisphère droit vers l'hémisphère gauche, au cours du développement des facultés intellectuelles, et peut être même tout au long de la vie »¹¹⁹. Néanmoins, les circuits neuronaux auront besoin de temps pour transformer ce qu'on a appris (dans l'hémisphère droit) à du acquis (qui se stocke dans l'hémisphère gauche).

Revenons à notre question sur la créativité, certains sont plus créatifs que d'autres grâce à leur sollicitation des deux hémisphères au même temps lors de leur raisonnement, tandis que les non créatifs, cherchent à résoudre leurs problèmes, en sollicitant uniquement les savoirs acquis, qu'on trouve dans l'hémisphère gauche, voici ce que Elkonon Goldberg nous dévoile lors de ses expérimentations à l'aide des technologies de neuro-imagerie : « Face à un nouveau défi cognitif, le groupe ' hautement créatif ' manifestait une activation frontale bilatérale, tandis que dans le groupe ' faiblement créatif ' on n'enregistre qu'une activation frontale gauche. Il apparaît donc que les lobes frontaux gauche et droit participent ensemble à la résolution de problèmes chez les individus hautement créatifs, tandis que chez les individus moins créatifs, seul le cortex préfrontal gauche est impliqué »¹²⁰.

Ajoutant que l'hémisphère droit est le plus sollicité lors de l'apprentissage et dans l'innovation au détriment de l'hémisphère gauche dans le cerveau des gens créatifs, comme le décrit Elkonon Goldberg dans son schéma (voir la figure ci-dessous) : « Plus la teinte est sombre, plus le niveau de participation est élevé. (A) l'hémisphère droit est dominant quand vous êtes confronté à un défi cognitif original. (B) les deux hémisphères sont impliqués à

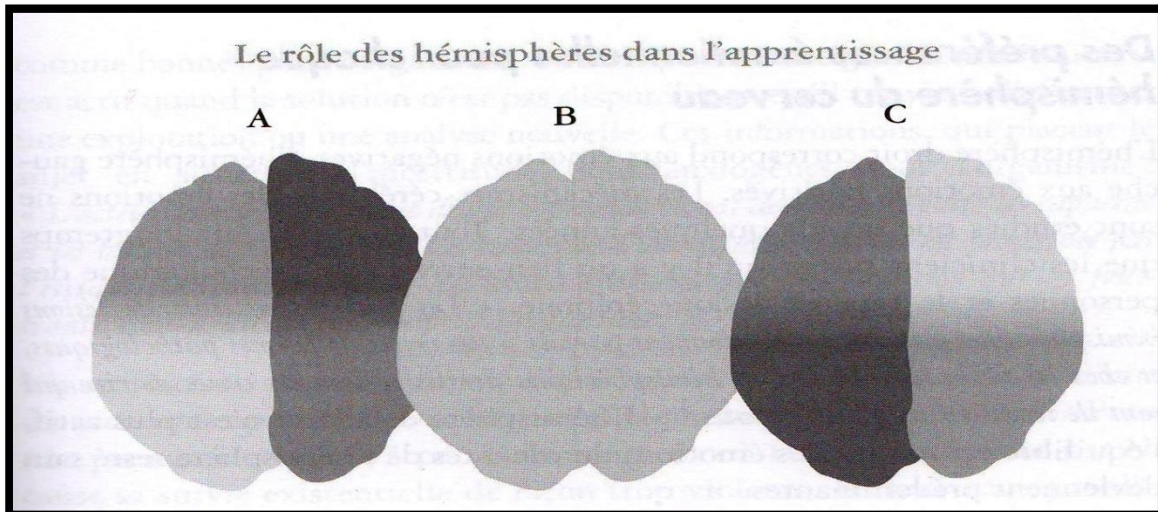
¹¹⁸ Ibid, P101.

¹¹⁹ Ibidem.

¹²⁰ Ibid, P102.

parts égales à un stade intermédiaire d'apprentissage. (C) l'hémisphère gauche est responsable du 'pilote automatique' dans l'exercice des capacités mentales bien développées. Dans une certaine mesure, le rôle du cortex préfrontal (partie haute sur le schéma) décroît aussi pour les capacités mentales établies »¹²¹.

Figure n°15 : Le rôle des hémisphères dans l'apprentissage



Source : B.Lecerf-Thomas, Neurosciences et Management, le pouvoir de changer, Op.cit, P103.

Enfin, pourquoi peu de gens sont créatifs dans le monde entier ? Parce que l'hémisphère droit, responsable du nouveau et de l'innovation, est associé aux émotions négatives, tandis que l'hémisphère gauche, siège des connaissances déjà apprises, est associé aux émotions positives, et puisque l'humain est rassuré avec les émotions positives, alors il ne prend pas le risque d'être créatif afin d'esquiver les nouveaux défis et les émotions négatives qu'engendre l'hémisphère droit. En voici la preuve que chaque hémisphère est associé à certaines émotions avec les expériences d'Elkonon Goldberg : « les patients atteints de lésions hémisphériques gauches s'abandonnent parfois à des crises de larmes pathologiques, et chez les malades aux lésions hémisphériques droites ce sont les crises de rire qui sont de temps en temps aberrantes »¹²².

Après avoir dresser les trois principaux apports des neurosciences au Management, passons en conclusion de ce chapitre aux bonnes pratiques du Neuromanagement dans la dernière section.

¹²¹ Ibid, P103.

¹²² Ibid, P104.

3 Les bonnes pratiques du Neuromanagement à l'innovation :

Pour stimuler l'innovation au sein de l'entreprise, il faut donner de l'importance aux personnes créatives et les valoriser, comme on l'a déjà développé ci-dessus, ces personnes utilisent leurs hémisphères droits (qui sont associés aux émotions négatives), et du coup ils sont émotionnellement difficiles à gérer au quotidien. L'insatisfaction ressentie chez ces personnes, les poussent à utiliser leurs hémisphères droits et au final à innover, ce qui est bien, mais le manager doit cadrer leurs échanges relationnels avec les autres collaborateurs, pour ne pas laisser les conflits prendre de l'ampleur puisque ce genre de personnes ressentent toujours que les autres ne bossent pas assez, ce qui créera des tensions au sein des groupes. Dans certains cas, les personnes créatives sont mises à l'écart par le reste des collaborateurs et même des dirigeants, puisqu'ils dégagent de la négativité et de l'insatisfaction, ce qui est néfaste pour l'entreprise, car en conséquence, l'innovation en elle-même sera mise à l'écart.

Ainsi le Neuromanagement, considère que l'innovation et la transformation au sein des entreprises ont pour levier les émotions négatives, il ne s'agit pas de les subir mais de les utiliser en les transformant en désir d'élaborer de nouvelles connaissances et de nouvelles solutions¹²³. C'est pourquoi, nous allons aborder dans cette dernière section de ce chapitre la notion du désir de réussite, comme levier du Neuromanagement, pour innover et contenir les émotions négatives (dégagées par les personnes créatives et même par les autres qui développent une résistance face au changement), et cela sur trois niveaux : au cœur de l'organisation, au niveau individuel et au niveau d'une équipe.

3.1 Le désir de réussite au cœur de l'organisation :

Ce type de désir de réussite, dans l'organisation, intègre la notion de « Neuromotivation », qu'on va détailler dans le chapitre qui suit, néanmoins, on discutera sur deux autres aspects. Selon Lecerf-Thomas, le désir de réussite, soutenu par le challenge des problèmes à résoudre, est un fondement incontournable des organisations innovantes, pour cela elle met en lumière deux aspects : les neurones miroirs et la culture de l'entreprise¹²⁴.

- ✓ Les neurones miroirs : comme leur nom l'indique, ce type de neurones nous permettent de ressentir inconsciemment les émotions d'autrui, d'où la phrase célèbre : « les émotions sont contagieuses », et cela est vrai, même dans le cadre d'une entreprise, les rumeurs et les résistances face aux changements sont contagieuses et

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ Ibid, P106 à 111.

peuvent être néfaste pour l'entreprise à cause de la négativité qu'elles engendrent, c'est pour cela que le manager doit dégager des émotions positives à travers ses discours et ses comportements/ actions envers ses collaborateurs, et doit insister sur le désir de réussite de l'entreprise qu'elle que soit les circonstances dans lesquels elle se trouve, afin que cela soit contagieux au sein de toute l'entreprise et dans le but de nuire aux émotions négatives. Nous allons développer encore plus les neurones miroirs dans la partie sur le Neuromarketing.

- ✓ La culture de l'entreprise : la culture globale de l'entreprise prime sur la culture individuelle, c'est pourquoi l'entreprise et la personne étant « à l'intérieur » comme des poupées russes, subissent les influences de ce niveau supérieur¹²⁵. Ainsi, les croyances de l'entreprise, les valeurs, son histoire et son vécu, et même l'état émotionnel de son dirigeant, ont assemblé un flux émotionnel qui constitue l'état d'esprit général de l'entreprise, ce dernier est responsable au premier degré sur le rendement du collaborateur.

3.2 Le désir de réussite au niveau individuel :

Comme on l'a déjà évoqué ci-dessus, depuis sa naissance jusqu'à son arrivée à l'âge adulte, l'être humain se construit une fiction ou un imaginaire de la réalité, son histoire, son vécu, ses émotions ressenties à travers différentes expériences, sa manière de résoudre les problèmes ou de les fuir, sont responsables de sa manière de voir les choses et conditionnent par conséquent son comportement en étant un collaborateur au sein de l'entreprise. Et au fil des années, il est très difficile pour le collaborateur de changer sa fiction, ni sa manière de raisonner et prendre des décisions. Ainsi, quand il sera confronté à des projets à réaliser, et que cela nécessite une reconnaissance de formes (voir plus de détail sur la reconnaissance de formes ci-dessus), il aura recours à ses expériences passées et à ses connaissances, pour se sentir en sécurité, comme il est également probable que les résultats produits ne seront pas ceux qu'il escomptait, un stress important le submergera et cela peut devenir une véritable souffrance¹²⁶ au travail.

Le désir de réussite de chaque individu est lié à son histoire, l'entreprise a sélectionné les personnes et leur a délégué des missions, elle doit pouvoir les entraîner dans un projet collectif, et d'offrir les conditions de la stimulation des énergies¹²⁷, qu'on traitera ci-dessous.

¹²⁵ Ibid, P110.

¹²⁶ Ibid, P112.

¹²⁷ Ibidem.

3.3 Le désir de réussite au niveau d'une équipe :

Comme on l'a déjà évoqué dans la section précédente, il existe quatre types de collaboration entre les acteurs d'une même équipe, selon Lecerf-Thomas, à chaque stade où se trouve l'équipe, des émotions particulières sont ressenties¹²⁸, par exemple :

- ✓ Si l'équipe est au stade de la collaboration laborieuse : elle ressentira la peur (de ne pas faire les choses convenablement), la détresse (besoin de reconnaissance) et le stress (dû à l'incompétence).
- ✓ Si l'équipe est dans un stade de concurrence interne : elle ressentira de la colère (la rage due aux conflits entre les différents membres), le stress (des perturbations relationnelles) et la détresse (besoin de reconnaissance).
- ✓ Si l'équipe est au stade de la coopération constructive : le désir de réussir et de travailler est présent parce qu'il n'y a pas de concurrence entre les membres, néanmoins la peur (de ne pas réussir) et le stress (du à l'implication d'acteurs externes) existent.
- ✓ Si l'équipe est au stade de coopération créative : le désir de travailler et de réussir est optimal, les autres émotions restent présentes, aux « doses » qui leur permettent de rester stimulantes, le niveau d'autonomie est le plus élevé, les personnes ne sont plus dépendantes affectivement des signes de reconnaissance et surtout l'inhibition des stratégies cognitives ne génère plus de chocs émotionnels¹²⁹.

Pour Lecerf-Thomas, chaque bilan émotionnel ressenti par une équipe à l'un des stades décrits, a un besoin de réassurance¹³⁰ et de justesse, voici les émotions à prendre en compte de la part du manager et à explorer au sein des équipes :

- ✓ Un nouveau désir à partager : un projet basé sur la collectivité et le partage, où chacun se retrouve dans les tâches attribuées, de façon à laisser la flexibilité primer, dont le but final est d'innover.
- ✓ Des peurs à verbaliser et à alléger.
- ✓ De la colère, à accepter et à canaliser puis la transformer en une énergie positive pour persévérer.
- ✓ De la détresse, à utiliser intelligemment et positivement pour encourager l'équipe et reconnaître les efforts des membres.

¹²⁸ Ibid, P112-113.

¹²⁹ Ibid, P113.

¹³⁰ Ibid, P 113- 114.

Ainsi, le Neuromanagement donne beaucoup d'importance aux émotions, car leur déni amène à des tensions psychiques pénibles et augmente les résistances aux changements. Considérer le désir de travailler et de réussir des collaborateurs comme un acquit est un sabotage réel à l'entreprise, au contraire il faut le stimuler continuellement. Voici ce que rapporte Lecerf-Thomas sur le Neuromanagement et la prise en compte des émotions au sein de l'entreprise qui mène à l'innovation : « Penser que la colère et le conflit sont à éviter à tout prix génère des crises relationnelles et des blocages de la créativité. La capacité d'innovation va se dissoudre dans les conflits, au lieu de produire. Considérer que la peur est nécessaire au respect du management et de l'autorité est un archaïsme qui peut tétaniser les meilleures volontés, inhiber l'esprit d'initiative et, à la fin, faire la richesse des concurrents. Faire comme si la détresse n'existait pas dans l'entreprise fabrique de la souffrance, incite les personnes à rechercher des protections et, pour finir, détruit de l'énergie productive »¹³¹, ce qui est totalement vrai.

Enfin pour conclure ce chapitre, le manager doit comprendre ce qui est l'équilibre homéostatique du collaborateur et comment se répercute sur son rendement en développant des résistances au changement si on lui demande d'innover. Pour transformer avec justesse cet équilibre vers un nouvel équilibre homéostatique, il faut une phase de désapprentissage des stratégies cognitives du passé pour apprendre à nouveau comment être créatif, flexible et confiant, pour cela le manager doit prendre en considération les émotions du collaborateur, afin de stimuler son désir de travailler, d'évoluer et de réussir, c'est ce qu'on va traiter dans le chapitre qui suit, qui aborde la Neuromotivation du collaborateur.

¹³¹ Ibid, P114.

Chapitre 03

MOTIVER LES COLLABORATEURS AVEC LES NEUROSCIENCES

Nous aborderons dans ce dernier chapitre de cette première partie ; consacrée au Neuromanagement, la Neuromotivation, en effet, puisque les apports des neurosciences ont démontré que nous prenons nos décisions de manière émotionnelle puis on essaye de les justifier rationnellement et que l'émotion assiste la raison, l'application de ces apports en matière de motivation consiste à adopter une approche basée sur l'intelligence émotionnelle , que le manager doit impérativement suivre les principes dans ses comportements et attitudes envers ses collaborateurs. Ainsi, notre chapitre comportera trois sections principales, d'abord, on abordera les théories classiques de motivation et leurs limites, ensuite, on s'intéressera à la dimension affective du collaborateur, à savoir, ses émotions, ses humeurs, son attitude et la satisfaction au travail, sans oublier son rendement et enfin, on développera en détail le moteur de la Neuromotivation, qui est l'intelligence émotionnelle, ses caractéristiques et ses différents modèles.

1 Les théories classiques de la motivation :

Avant de faire un rappel sur les différentes théories de la motivation, il est nécessaire de définir d'abord le concept de « motivation » et son importance pour la survie de l'entreprise, et puis terminer cette section avec les limites de ces théories, dans le but de mettre en lumière le besoin de passer à une nouvelle approche, qui s'intitule « la Neuromotivation ».

1.1 Définition de la motivation :

Plusieurs auteurs, managers et dirigeants d'entreprises ont défini le concept de motivation, nous avons sélectionné les plus pertinentes :

Schermerhorn, Hunt, Osborn et De Billy, ces chercheurs canadiens définissent la motivation comme suit : « La motivation au travail est l'ensemble des énergies qui sous-tendent *l'orientation*, *l'intensité* et la *persistance* des efforts qu'un individu consacre à son travail »¹³², *l'orientation* concerne le choix qu'effectue une personne placée devant plusieurs possibilités, *l'intensité* concerne la quantité d'énergie déployée et la *persistance* concerne la durée des efforts.

Selon Aubert, Amoureux, Hoffman-Hervé, Lebouin-Gelabert, Lujan et Taillardat : « La motivation vient du mot '*motif*', lui-même emprunté au latin '*motivus*' : mobile et *movere* : mouvoir, et qui signifiait en ancien français 'qui met en mouvement'. La motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous 'poussent à agir' et l'étude du processus qui

¹³² J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Edition Education Innovation Passion, Québec, Canada, 2010, P133.

nous ‘met en mouvement’ »¹³³. Ils ajoutent aussi : « Ce que l’entreprise appelle la motivation a souvent trait en réalité à la stimulation, ou à la satisfaction ou encore à la performance. Lorsque l’entreprise déclare vouloir développer la motivation, en fait, c’est plus d’implication et de performance qu’elle souhaite. Par contre quand les salariés parlent de motivation, c’est en fait plus de satisfaction qu’ils veulent »¹³⁴.

A travers ces définitions, qui se complètent, nous retenons que la motivation qui vient du mot latin *motivus*, veut dire : mettre en mouvement, pour l’entreprise, elle s’agit de l’effort fourni des collaborateurs pour atteindre la performance et pour le collaborateur, elle s’agit de la satisfaction au travail.

Concernant l’importance de la motivation à la survie de l’entreprise, Claude Levy-Leboyer, l’a décrit dans son livre « la motivation au travail, modèles et stratégies » comme suit : « La motivation au travail est, en effet, un ressort important d’une compétition devenue mondiale. En outre, comme l’avancé technologique n’est plus un privilège durable, la productivité, et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises. Rien d’étonnant dans ce cas, si 97% des 529 chefs d’entreprises interrogés récemment et par l’association ‘Progrès du Management’ affirment que ‘motiver les employés’ est ‘une préoccupation majeure’ »¹³⁵.

1.2 Les différentes théories de la motivation :

On peut classer les différentes théories de motivation proposées à nos jours en deux grandes catégories : les théories du contenu et les théories des processus¹³⁶, elles se distinguent comme suit :

1.2.1 Les théories du contenu :

Cette catégorie des théories de motivation est basée sur la satisfaction des besoins, et les circonstances dans lesquels ces besoins seront satisfaits, elle s’intéresse principalement au déclenchement et l’intensité du processus motivationnel. On y trouve : la théorie des besoins de Maslow, la théorie ERG de Alderfer, la théorie des besoins acquis de McClelland et la théorie bi factorielle de Herzberg.

¹³³ N. Aubert, G. Amoureux, M. Hoffmann-Hervé, C. Lebouin-Gelabert, C. Lujan & J. Taillardat, *Diriger et Motiver*, Editions d’organisation, Paris, 1997, P12.

¹³⁴ Ibid, P11.

¹³⁵ C. Lévy-Leboyer, *La motivation au travail, modèles et stratégies*, 3^{ème} édition, Editions d’organisation, Paris, 2000, P03.

¹³⁶ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, *Comportement humain et organisation*, Op.cit,P133.

a/ La théorie des besoins de Maslow : En 1943¹³⁷, Abraham Maslow a publié sa théorie sur la motivation, de n'importe quel être humain, qu'il soit client ou collaborateur, les besoins à satisfaire sont les mêmes. Il proposa ainsi, sa hiérarchie dans laquelle il classifie les besoins selon leurs intensités, de bas en haut dans une pyramide, on y trouve : des besoins physiologiques (faim, soif, habits, etc.), ces besoins peuvent être satisfaits avec le salaire du collaborateur. Des besoins de sécurité (protection physique et psychologique), ces besoins peuvent être satisfaits en développant l'employabilité au travail ou la capacité à développer les compétences des collaborateurs pour conserver et s'adapter au poste et aux conditions de travail. Des besoins d'appartenance et d'affection, ces besoins peuvent être satisfaits par la bonne communication au sein de l'entreprise, qui est renforcée par sa culture, la synergie des équipes de projet ou les activités sociales. Des besoins d'estime (reconnaissance, statut), ces besoins peuvent être satisfaits avec le salaire du collaborateur, le poste qu'il occupe au sein de l'entreprise, les privilèges associés à ce poste, etc. Et enfin, les besoins d'accomplissement de soi, se trouvant dans le sommet de la pyramide, peuvent être satisfaits par les réalisations professionnelles du collaborateur et le niveau de carrière atteint.

b- La théorie ERG du psychologue Clayton Alderfer : En 1969, le psychologue Clayton Alderfer proposa une théorie des besoins¹³⁸, moins catégorique dans la hiérarchie que celle de Maslow et illustra trois types de besoins : 1- Les besoins d'existence (ce sont des besoins physiologiques). 2- Les besoins de sociabilité (ce sont des besoins de relations entre les collaborateurs entre eux et même avec leurs supérieurs). 3- Les besoins de développement (ce sont des besoins liés à leurs compétences et leur évolution au sein de l'environnement de travail). L'appellation d'ERG, se compose des initiations de ces trois types de besoins, le 'E' des besoins d'existence, le 'R' des besoins de sociabilité, appelé en anglais 'relatedness', et enfin le 'G' des besoins de développement, appelé en anglais 'Growth'. Cette théorie a été mieux acceptée que celle de Maslow, dont l'inconvénient de la hiérarchie stricte des besoins et de leur structure.

c- La théorie des besoins acquis de Mc Clelland : Toujours dans l'approche de : la satisfaction des besoins motive le collaborateur, Mc Clelland a proposé en 1961¹³⁹, sa théorie composée de trois catégories de besoins, sans structure ou hiérarchie mais chacune d'elles influence et motive les personnalités des collaborateurs à part entière. On y trouve :

¹³⁷ Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse/
http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf,
consulté le 04/03/2018.

¹³⁸ Ibidem.

¹³⁹ Ibidem.

- ✓ Les besoins d'affiliation : c'est le besoin d'entretenir et de s'associer avec autrui.
- ✓ Les besoins d'accomplissement : c'est le besoin d'agir efficacement dans la résolution des problèmes et d'atteindre des objectifs.
- ✓ Les besoins de pouvoir : c'est le besoin d'agir sur les autres, les influencer et exercer un certain pouvoir pour changer leur comportement et l'orienter vers son désir.

Ainsi, la personnalité de chaque collaborateur est influencée par l'un des besoins cités, et que sa motivation et son comportement agiront en fonction du besoin déterminant.

d- La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg : En 1959¹⁴⁰, Frederick Herzberg et ses collaborateurs, suite à une grande expérience sur le terrain, proposent la théorie suivante : les facteurs de satisfaction au travail sont différents de ceux qui génèrent de l'insatisfaction. Ils distinguent deux types de facteurs :

- ✓ Les facteurs d'hygiène : ou d'insatisfaction, qui selon Herzberg, ne sont pas une source de motivation mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction de l'employé.
- ✓ Les facteurs de satisfaction : qui selon Herzberg, sont une source de motivation pour l'employé et génèrent un meilleur rendement au travail.

1.2.2 Les théories des processus :

Comme son appellation l'indique, cette catégorie de théories s'intéresse aux processus mentaux et cognitifs qui influencent la motivation du collaborateur et par conséquent son comportement et rendement, alors que les théories du contenu s'articulent autour des besoins à satisfaire et les circonstances dans lesquelles ces besoins peuvent être satisfaits, les théories des processus quant à elles s'articulent autour du comportement humain et pourquoi il veut satisfaire tel ou tel besoin et pas d'autres. Ainsi, nous allons aborder trois des principales théories des processus, à savoir, la théorie de l'équité d'Adams, la théorie des attentes de Vroom et la théorie de la fixation des objectifs de Locke et ses collègues¹⁴¹.

a/ La théorie de l'équité : Dès le début des années 60¹⁴², Adams développa sa théorie de l'équité, au quelle il fait référence au sentiment de l'équité ou de l'iniquité ressentie par le collaborateur sur le lieu de travail, selon Adams, tout collaborateur compare entre ses compétences, ses conditions de travail et le comportement de ses supérieurs avec lui par

¹⁴⁰ Ibidem.

¹⁴¹ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P133.

¹⁴² Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse/
http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf,
 consulté le 04/03/2018.

rapport aux compétences d'autrui, leurs conditions de travail et le comportement de leurs supérieurs avec eux, ajoutant que ces autres personnes qu'il va se comparer avec, sont soit internes soit externes à l'entreprise. Précisément, le collaborateur effectue un rapport entre les avantages tirés de son emploi (salaire, promotion, conditions de travail, statut, reconnaissance, etc.) avec ses propres contributions à son travail (sa formation, son implication, ses années d'expérience et d'ancienneté, ses compétences, son efficacité à réaliser les tâches, sa persévérance, sa performance, etc.). De cette comparaison, résulte un ratio, que le collaborateur va comparer avec les ratios d'autrui, trois scénarios sont envisageables :

- ✓ Le ratio du collaborateur est supérieur à celui d'autrui : situation de sur-équité, le collaborateur sera rassuré de juger que son ratio est plus élevé et meilleur que le ratio d'autrui. Ce sentiment, évitera la culpabilité de donner plus qu'en recevoir, mais il est temporaire pour l'équilibre psychologique du collaborateur car ce dernier va changer de référents et trouver des personnes aux compétences semblables.
- ✓ Le ratio du collaborateur est égal à celui d'autrui : situation d'équité, où le collaborateur ressentira de la justice, qui engendra un apaisement à son équilibre psychologique, et alimentera par conséquent sa motivation et se répercutera positivement sur son rendement.
- ✓ Le ratio du collaborateur est inférieur à celui d'autrui : situation d'iniquité, il estime qu'il est mal payé ou traité, il ressentira de l'injustice, qui freinera sa motivation et se répercutera négativement sur son rendement.

Pour éliminer l'iniquité ou l'injustice au travail, cette théorie a reçu des prolongements ou des améliorations de la part de nombreux auteurs, qui estiment nécessaire d'avoir recours à la justice organisationnelle, cette approche est la mesure dans laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui existent dans leur milieu de travail¹⁴³. Les notions associées à la justice organisationnelle se rattachent à trois dimensions¹⁴⁴ :

- ✓ La justice procédurale : qui concerne le respect des lois et procédures établies, par tous, et si quelqu'un ne le fait pas, il sera puni par la politique de l'organisation.
- ✓ La justice distributive : il s'agit ici d'une justice qui garantit un traitement équitable à tous, hormis son âge, son sexe, sa religion, sa classe sociale, etc.

¹⁴³ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P143.

¹⁴⁴ Ibidem.

- ✓ La justice interactionnelle : qui concerne l'équité et la justice dans les décisions qui touchent tout les collaborateurs.

b/ La théorie des attentes : Énoncée par Vroom en 1964¹⁴⁵, la théorie des attentes considère que les comportements du collaborateur résultent d'un choix conscient et raisonnable de son analyse aux coûts et aux bénéfices. Selon Vroom, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions¹⁴⁶ :

- ✓ L'attente : pour le collaborateur, cela signifie que les efforts fournis dans la réalisation d'une tâche se traduisent par un niveau de rendement donné. Sur une échelle de 0 à 1, les attentes seront nulles (0) si l'individu croit qu'il lui sera impossible d'atteindre un niveau donné de rendement, et elles seront égales à (1) dans le cas contraire.
- ✓ L'instrumentalité : pour le collaborateur, cela signifie que le rendement atteint se traduit par juste une récompense, elle est mesurée sur une échelle de 0 à 1 entre récompenses ou –aucune- récompense, dans certains cas des sanctions.
- ✓ La valence : c'est la valeur qu'attribue le collaborateur aux récompenses obtenues, elle se mesure sur une échelle de -1 (valeur très négative) et +1 (valeur très positive).

Vroom exprime la relation entre la motivation (M), les attentes (A), l'instrumentalité (I) et la valence (V) par l'équation : $M = A \times I \times V$. Cela signifie, en raison de l'effet multiplicateur, que dès que l'une ou l'autre de ces trois variables tend vers 0, la motivation est considérablement réduite. Pour que l'effet de motivation d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée¹⁴⁷.

c/ La théorie de la fixation des objectifs : En 1968¹⁴⁸, Lock a énoncé pour la première fois sa théorie sur la fixation des objectifs, auquel il propose que la motivation au travail sera plus importante et ressentie par le collaborateur, si des objectifs lui y sont fixés au préalable. Selon Lock, afin d'optimiser l'efficacité du collaborateur, l'objectif doit être clair, précis, réaliste et accompagné d'un feed back, mais aussi accompagné d'un soutien pour l'atteindre, en faisant participer tous les collaborateurs impliqués, sans oublier en fin la récompense lors de son atteinte. Pour Lock, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni. En outre, si

¹⁴⁵ Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse/
http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf,
consulté le 05/03/2018

¹⁴⁶ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P145.

¹⁴⁷ Ibidem.

¹⁴⁸ Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse/
http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf,
consulté le 05/03/2018.

l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même

Après avoir abordé les théories classiques de la motivation, passons à présent à leurs limites.

1.3 Les limites des théories de motivation :

L'une des limites majeures des théories classiques de motivation est, qu'aucune d'elles ne prend en considération les émotions des collaborateurs. Si on observe bien, chacune de ces théories, nous remarquons ce qui suit :

- La théorie du contenu : la pyramide de Maslow, ainsi que les besoins d'Alderfer sont spécifiques à chaque collaborateur, on n'a pas les mêmes besoins, c'est pour cela que leur satisfaction reste relative. En plus de la hiérarchie rigide et structurée des besoins de Maslow, la satisfaction des besoins de Herzberg, en elle-même ne garantit pas la motivation des collaborateurs, ce dernier a été critiqué d'avoir confondu entre la motivation et la satisfaction au travail.
- La théorie des processus : qui comporte la théorie de l'équité ; qui ne garantit pas nécessairement la motivation du collaborateur, car ce dernier se démotivera certes s'il est traité et rémunéré d'une manière injuste, mais cela ne le motivera pas plus si tout ses collègues sont traités et rémunérés semblablement. Pour la théorie des attentes, elle incite à récompenser selon le rendement du collaborateur, cela poserait problème pour ceux dont le rendement est faible, puisqu'ils vont être moins récompensés ou carrément non récompensés, cela engendrerait un sentiment d'injustice chez le collaborateur et le démotive car il se peut qu'il a fourni des efforts considérables mais son rendement a été faible. Quant à la théorie de la fixation des objectifs, ses limites s'articulent autour de la complexité de l'objectif, si ce dernier est difficile à atteindre, cela démotivera les collaborateurs, ajoutant que la fixation de l'objectif en elle-même ne garantit pas la motivation, il faudrait penser plutôt à l'engagement et à l'implication.

Enfin, comme on a déjà mentionné ci-dessus, l'aspect émotionnel a été longtemps négligé par les théories de la motivation, et est considérée comme leur limite majeure, en revanche, la Neuromotivation, prend en compte les émotions des collaborateurs et adopte une approche basée sur l'intelligence émotionnelle dans sa pratique au sein des organisations, c'est ce qu'on traitera dans la seconde et la dernière section de ce chapitre.

2 Les émotions, les attitudes et la satisfaction professionnelle :

La dimension affective se trouve au centre de la réflexion du Neuromanagement, sur l'étude du comportement du collaborateur, particulièrement sa motivation, c'est pour cela qu'on abordera dans cette section ; en premier lieu les différentes définitions sur l'émotion et les autres éléments majeures qui entrent en relation avec cette dernière et qui s'influencent mutuellement, à savoir : l'affect, l'humeur, les valeurs et les attitudes, ensuite on développera comment l'émotion ainsi que ces facteurs ou éléments interviennent et se manifestent sur le lieu de travail et on finira par en discuter sur la satisfaction professionnelle et le rendement du collaborateur.

2.1 Les fondements des émotions et de l'humeur :

Dans la dimension affective du collaborateur, il n'y a pas que l'émotion ; comme facteur de motivation, mais d'autres éléments aussi importants, qui s'influencent mutuellement avec l'émotion, et par conséquent se reflètent sur le comportement du collaborateur et son rendement au travail, à savoir : son affect, son humeur, ses valeurs et ses attitudes.

Pour rappel, on a défini l'émotion dans le chapitre 01, comme étant : « un état psychologique multidimensionnel dans lequel un individu peut se trouver en réaction ou en réponse à un événement externe ou interne (cognition), et lui permettant de gérer ses objectifs par rapport à la situation confrontée. Cet état est assez court dans le temps (il peut durer assez longtemps seulement pour quelques émotions) »¹⁴⁹. Tandis que l'affect, l'humeur, les valeurs et les attitudes se définissent comme suit :

L'affect : « est plus large que les émotions et englobe tout un éventail de sentiments que les individus sont susceptibles d'exprimer »¹⁵⁰.

L'humeur : « est moins intense que les émotions et ne résulte généralement pas d'un stimulus contextuel (elle n'est pas liée à une personne ou un événement), elle peut durer quelques heures, voire quelques jours et la personne redevient normale »¹⁵¹. Ajoutant aussi, que certaines émotions peuvent se transformer en humeur et le contraire est aussi vrai, ils s'influencent mutuellement.

¹⁴⁹A.Nacer, « Chapitre 10 : Les traces émotionnelles dans la prise de décision », dans Slim Masmoudi et al - Du percept à la décision, De Boeck Supérieur, 2010, P66.

¹⁵⁰J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P89.

¹⁵¹Ibidem.

Les valeurs : « sont relativement stables et peuvent avoir une incidence sur les attitudes, les émotions et l'humeur »¹⁵².

De la même façon que les valeurs, « les attitudes » peuvent aussi influencer sur l'humeur et les émotions¹⁵³.

En plus des six émotions de base : la surprise, la joie, la colère, la peur, la tristesse et le dégoût, il existe des émotions sociales : qui se fondent sur une information extérieure à l'individu et correspondent à des sentiments tels que : la pitié, l'ennui, le mépris et la jalousie. Et les émotions liées à la conscience de soi, qui proviennent de l'intérieur de l'individu, et l'aident à réguler ses rapports avec les autres et à y demeurer attentif, elles comportent la honte, la culpabilité, la gêne et la fierté¹⁵⁴.

Ajoutant aussi à ces définitions, le concept de « l'affectivité », qui peut être soit positive ou négative, car certaines personnes possèdent une affectivité positive et la dégagent ; en étant optimistes dans la vie, tandis que d'autres, possèdent une affectivité négative et la dégagent aussi, en étant pessimistes, cela pourrait malheureusement nuire aux rendements des autres.

Le manager doit être attentif aux émotions et à l'humeur du collaborateur ; qui surgissent inéluctablement sur le lieu du travail, la preuve sera développée comme suit.

2.2 Les émotions et l'humeur en action :

Dans cette sous-section, on traitera la question suivante : comment les émotions et l'humeur interviennent-elles sur lieu de travail ? J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn & C. De Billy, ces quatre auteurs canadiens expliquent la réponse à cette question à partir de quatre éléments, dans leur ouvrage intitulé « Comportement humain et organisation »¹⁵⁵ : 1- la théorie des événements affectifs. 2- le travail émotionnel.

2.2.1 La théorie des événements affectifs :

Dans cette théorie, il existe : l'environnement de travail du collaborateur, les événements liés au travail et les réactions émotionnelles.

- ✓ L'environnement de travail du collaborateur: caractérisé par le type d'emploi et ses exigences, influence évidemment son affect, sans oublier les exigences émotionnelles sur le lieu de travail qui s'imposent à lui, comme le cas d'un réceptionniste ou d'un

¹⁵² Ibidem.

¹⁵³ Ibidem.

¹⁵⁴ Ibidem.

¹⁵⁵ Ibid, P75 à 81.

agent commercial, qui doit garder toujours le sourire face aux clients, quelque soit sa situation émotionnelle réelle, ce qui est assez difficile comme mission.

- ✓ Les événements liés au travail : chaque jour, le collaborateur fait face à des situations agréables, ou désagréables au travail comme des contrariétés, ces dernières peuvent nuire à son rendement, selon sa personnalité mais aussi son humeur et son affectivité (positive qu'elle soit ou négative), un commentaire déplaisant de la part d'un collègue, d'un supérieur ou d'un client sont des exemples sur les événements liés au travail que le collaborateur doit gérer en plus de son travail réel (poste, activité).
- ✓ Les réactions émotionnelles : ce sont des réactions qui surgissent dans le comportement du collaborateur face à l'environnement du travail et aux évènements qui y sont liés, comme on l'a déjà cité ci-dessus. Ces réactions dépendront de sa personnalité et de son type d'affectivité ainsi que son humeur. Bien sûr, ceux-ci influenceront sur le degré de satisfaction du collaborateur et par conséquent son rendement.

2.2.2 Le travail émotionnel :

C'est le travail que le collaborateur fait sur ses propres émotions et sentiments pour les dissimuler sur le lieu de travail, bien sûr cela exige un effort de sa part, et le fatiguera au fur et à mesure et aura des conséquences sur son rendement. Le travail émotionnel est caractérisé par :

- ✓ La dissonance émotionnelle : C'est l'écart susceptible de survenir entre les émotions ressenties par le collaborateur et celles qui les exprime.
- ✓ Le jeu en profondeur : « C'est une tentative de la part du collaborateur, de modifier ses sentiments intimes selon des règles de présentation de soi »¹⁵⁶.
- ✓ Le jeu en surface : « C'est une dissimulation de la part du collaborateur de ses propres sentiments et renoncement à exprimer ses émotions en réponse à des règles de présentation de soi »¹⁵⁷.
- ✓ Les règles de présentation de soi : « Normes informelles d'un groupe social donné, qui déterminent dans quelle mesure il est approprié, pour ses membres, de manifester leurs émotions »¹⁵⁸.

En conclusion, le travail émotionnel se caractérise par la dissonance émotionnelle, qui est l'écart constaté entre ce que ressent réellement le collaborateur et ce qu'il exprime face à la

¹⁵⁶ Ibid, P77.

¹⁵⁷ Ibidem.

¹⁵⁸ Ibidem.

culture de l'entreprise. Il adoptera un jeu de profondeur, par lequel il modifie ses véritables émotions, ou encore un jeu en surface, par lequel il les dissimule, pour le respect des règles de présentation de soi.

2.3 Les attitudes :

Comme déjà mentionné auparavant, les affects comprennent, en plus des émotions et de l'humeur, les attitudes et les valeurs. Cependant, les valeurs transmises par l'environnement socioculturel, les émotions et l'humeur influent sur les attitudes. Mais, les valeurs sont stables, tandis que les émotions, l'humeur et les attitudes peuvent changer, cela nous amène à illustrer dans le monde de l'entreprise ceci : Si l'entreprise permet à ses salariés de faire des suggestions sur la production, la stratégie ou l'avenir de l'entreprise et faire écouter leurs voix au sommet de la hiérarchie, cela représente une valeur. Le sentiment de chacun des collaborateurs envers cette valeur, qu'il soit positif ou négatif, représente leurs attitudes. Ainsi, on va commencer ci-dessous, d'abord par définir les attitudes et leurs composantes, avant de passer à leurs relations avec les comportements sur le lieu de travail et avec la dissonance cognitive.

2.3.1 Définition de l'attitude et ses composantes :

Une attitude se définit comme suit : « une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation donnée ou à l'égard d'une personne en particulier »¹⁵⁹. Un autre exemple pour illustrer la définition de l'attitude : « Quand un client, dans un sondage quelconque, dit aimer ou ne pas aimer quelconque produit ou service, cela représente son attitude vis-à-vis du produit ou du service ».

Une attitude se compose de trois éléments¹⁶⁰ essentiels :

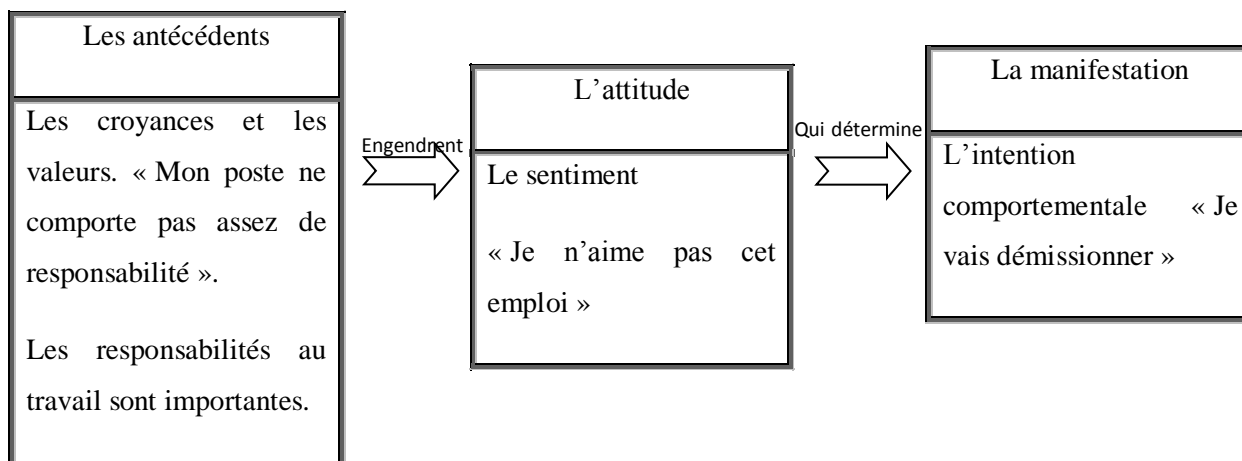
- ✓ Les antécédents : Qui sont des composantes cognitives qui précèdent l'attitude entant que sentiment, comme : les informations retenues lors des expériences passées, ou issues du bouche à oreille, des croyances ou des opinions vis-à-vis des personnes ou des situations.
- ✓ L'attitude : Les antécédents cognitifs engendrent et provoquent les attitudes entant que ressenti.
- ✓ La manifestation : Qui est la composante comportementale de l'attitude, entre autres l'attitude se manifeste par un comportement particulier.

¹⁵⁹ Ibid, P82.

¹⁶⁰ Ibidem.

L'exemple ci-dessous, illustre parfaitement les trois composantes de l'attitude d'un collaborateur au lieu de travail :

Figure n°16: Les trois composantes d'une attitude (un exemple en milieu de travail)



Source : J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P82.

2.3.2 Les attitudes et le comportement sur le lieu de travail :

Certes les attitudes et les comportements sont intimement liés, une attitude particulière peut engendrer un comportement particulier, mais il existe des cas de figure où l'attitude ne pourra rien engendrer comme comportement, ou du moins pas assez déterminant, cela dépend des circonstances. Revenons à l'exemple précédent sur les trois composantes de l'attitude au milieu de travail : si le collaborateur n'avait pas assez d'expériences dans son CV et que les offres d'emplois n'ont pas été assez nombreuses, il ne quittera pas son poste, cela est constaté dans notre pays l'Algérie, où des milliers de gens sont bloqués dans des postes qu'ils n'aimaient pas (à la fonction publique et même au privé), de peur de se retrouver au chômage. Néanmoins, cette attitude qui ne mènera pas à un comportement déterminant qui est la démission, mènera à un résultat plus néfaste, c'est la démotivation et le désengagement qui auront un impact encore plus lourd sur la productivité du collaborateur. La Neuromotivation prendra en compte donc les attitudes des collaborateurs et les déterminent à travers leurs comportements, pour agir en cas d'attitudes négatives (taux élevé de roulement des collaborateurs, absentéisme, problème de santé physique ou mentale, etc.).

2.3.3 Les attitudes et la dissonance cognitive :

Le psychologue « Leon Festinger » a été le premier à parler sur la dissonance cognitive, en 1957, qui la décrit comme suit : « un malaise que ressentent les êtres humains lorsqu'il y a contradiction entre leur attitude et leur comportement »¹⁶¹ .

Revenons à l'exemple sur le collaborateur, qui ressent une attitude négative, et que cette attitude ne peut se manifester par l'action, comme la démission, de peur des conséquences. Dans cet exemple, la dissonance cognitive est ressentie, puisqu'il y a une contradiction entre l'attitude du collaborateur (son ressenti négative) et son comportement (il est obligé d'y rester). La Neuromotivation, prend en considération la dissonance cognitive, pour changer les attitudes de ses collaborateurs, tenter d'éliminer cet écart ressenti, dans le but de constater une satisfaction professionnelle, c'est ce qu'on va développer pour terminer cette section.

2.4 La satisfaction professionnelle :

La satisfaction professionnelle du collaborateur n'est qu'une résultante d'une attitude positive ou affective au travail, on abordera ci-dessous sa définition, ses méthodes de mesure et enfin sa relation avec le rendement.

2.4.1 Définition de la satisfaction professionnelle :

La satisfaction professionnelle se définit comme suit : « le sentiment positif que le travailleur éprouve, à divers degrés, à l'égard de son emploi et de son milieu de travail »¹⁶². Elle concerne le poste de travail, les tâches à accomplir, l'environnement social (supérieurs et subordonnés) et matériel (les conditions matérielles et le lieu) et se ressent à des degrés différents. Dans le cas contraire, on dit qu'il y a une insatisfaction professionnelle.

2.4.2 Les méthodes de mesure de la satisfaction professionnelle :

La Neuromotivation mesure la satisfaction professionnelle du collaborateur tantôt par sa façon de travailler et d'accomplir ses tâches et par conséquent son rendement, et tantôt par les observations et les commentaires que font ses supérieurs.

Individuellement ou en groupe, la satisfaction doit être mesuré par des questionnaires, des focus groupes ou même le recours à ces deux méthodes classiques qui ont prouvé leur performance, ce sont : le Minnesota Satisfaction (MSQ) et le Job Descriptive Index (JDI).

¹⁶¹ Traduit de :L. Festinger, A theory of cognitive dissonance, Stanford University Press, Palo Alto, California, 1957.

¹⁶² J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P84.

Ainsi, le MSQ mesure la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail, des possibilités d'avancement, du degré de l'attitude, de la reconnaissance des efforts accomplis et de la réalisation de soi¹⁶³. Tandis que le JDI, évalue la satisfaction en fonction de cinq critères¹⁶⁴, qui sont :

1. Le travail (responsabilités, intérêt et épanouissement personnel).
2. La qualité de l'encadrement (soutien technique et social).
3. Les relations avec les collègues (l'environnement social).
4. La promotion (possibilité d'avancement professionnel).
5. Le salaire (qui doit être équitable et correspond le travail accompli).

2.4.3 La satisfaction professionnelle et le rendement :

Un des volets importants de la recherche sur le comportement humain au sein de l'organisation, c'est la relation entre la satisfaction professionnelle du collaborateur et son rendement, est ce qu'ils sont corrélés positivement ou négativement ?

Le rendement se définit comme étant : « les activités des employés –ce qu'ils font et la qualité de ce qu'ils font- pour atteindre les objectifs de l'organisation »¹⁶⁵. Ainsi, trois points de vue s'affrontent en ce qui a trait au lien entre le rendement et la satisfaction professionnelle¹⁶⁶ :

- ✓ La satisfaction professionnelle entraine le rendement : Si le fait d'être satisfait professionnellement, augmentera le rendement du collaborateur, cela n'est pas toujours vrai, en effet, plusieurs recherches ont démontré qu'il n'existe pas une forte corrélation entre le fait que le collaborateur soit heureux et son rendement, cela dépend principalement des postes, de la nature du travail et des tâches exercées. A part entière, la satisfaction ne constitue pas un élément déterminant du rendement.
- ✓ Le rendement entraine la satisfaction : Si le fait d'avoir un rendement élevé, augmentera la satisfaction professionnelle, cela n'est toujours pas vrai, car selon les travaux des chercheurs Edward.E , Lawler et Lyman Porter, l'atteinte d'un rendement élevé entraine des récompenses qui, à leur tour, agissent comme des variables intermédiaires en liant le rendement à une satisfaction future, sans oublier la perception de l'équité entre les collaborateurs¹⁶⁷. En bref, le rendement entraine la

¹⁶³ Ibid, P85.

¹⁶⁴ Ibidem.

¹⁶⁵ Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Gestion des ressources humaines, Gérer le rendement des employés, Canada, P3, consulté sur la page web : <http://hrcouncil.ca/info-rh/documents/Gererlerendementdesemployes.pdf>

¹⁶⁶ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P85, 86 & 90.

¹⁶⁷ Ibid, P86.

satisfaction professionnelle seulement en cas où les indemnités sont perçues comme équitables, dans le cas contraire, il n'y aura pas de corrélation entre le rendement, les récompenses et la satisfaction professionnelle.

- ✓ Les récompenses améliorent à la fois le rendement et la satisfaction : Selon Schermerhorn, Hunt, Osborn & De Billy, ces chercheurs canadiens assistent que ce point de vue est le plus convainquant des trois, puisqu'il s'appuie sur la récompense adéquate qui correspond au rendement de chaque collaborateur, et varie selon le taux de rendement, si le rendement est élevé alors la récompense sera importante, dans le cas contraire, elle sera moins importante ou inexistante, néanmoins, la Neuromotivation encourage à offrir des récompenses modestes même aux personnes dont le rendement est médiocre, pour les motiver, ça relève de l'intelligence émotionnelle qu'on traitera dans ce qui suit. En bref, la récompense aura un impact favorable à la fois sur le rendement mais aussi sur la satisfaction professionnelle.

3 L'intelligence émotionnelle :

Dans cette dernière section de ce chapitre, nous nous intéressons à l'intelligence émotionnelle et ses modèles en premier lieu, pour démontrer son rôle dans la Neuromotivation des collaborateurs, ensuite on abordera le stress au travail, considéré comme un frein majeur à la motivation, et en dernier lieu nous développerons l'utilité d'adopter une approche basée sur l'intelligence émotionnelle afin d'assurer la compétitivité commerciale de l'entreprise.

3.1 Définitions, caractéristiques et modèles :

On abordera dans cette première sous-section consacrée à l'intelligence émotionnelle : les définitions, les caractéristiques et les modèles proposés par les principaux théoriciens, qui ont excellé dans ce domaine, à savoir, Daniel Goleman, Salovey et Mayer, et Bar-on.

3.1.1 Définition de l'intelligence émotionnelle (IE) :

Il est connu que pour mesurer l'intelligence d'un individu, il faut lui faire un test QI, test de quotient intellectuel. Or, il a été prouvé dans une étude que les écoliers qui avait un QI élevé échoué au fur et à mesure dans leur vie professionnelle et même privé, alors que ceux qui avait un QI ordinaire ou normal, réussiraient mieux. Pourquoi ? Selon Daniel Goleman dans son livre intitulé : « Intelligence émotionnelle, maîtriser nos émotions pour améliorer nos

compétences personnelles et sociales »¹⁶⁸, parce que ces écoliers avaient un (IE) élevée, qu'on appelle de l'intelligence émotionnelle. Selon le même auteur, l'émotion incite à l'action, puisqu'elle secrète des hormones dans le cerveau, et entraîne soit une baisse ou une hausse d'énergie, par conséquent le cerveau subit le pouvoir des émotions, l'intelligence émotionnelle est la capacité à déterminer, comprendre et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres¹⁶⁹. L'IE n'est autre que le moteur de la Neuromotivation.

John D.Mayer, psychologue à l'université de New Hampshire, ainsi que Peter Salovey, doyen et professeur de psychologie, de gestion, d'épidémiologie et de santé publique à l'université de Yale, ont été les premiers à introduire la notion d'intelligence émotionnelle dans le monde du management, vers le début des années 90, selon eux, cette nouvelle forme d'intelligence, qui s'intéresse aux émotions plutôt qu'aux connaissances cognitives apprises à l'école, pourrait dépasser le célèbre QI¹⁷⁰.

Quant à Bar-on, il définit l'intelligence émotionnelle, comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales interconnectées, d'aptitudes et de facilitateurs qui déterminent l'efficacité avec laquelle une personne se comprend et s'exprime, comprend les autres et agit avec eux, et fait face aux exigences quotidiennes. Ces composantes du fonctionnement émotionnel permettent aux individus de ressentir et d'exprimer des émotions positives et de rester optimistes¹⁷¹.

A travers les définitions de ces principaux théoriciens, qui ont excellé dans le domaine de l'intelligence émotionnelle, on retient qu'elle se définit comme suit : c'est la capacité de se connaître soi-même ; ses propres émotions et ses propres réactions ou comportements dus à ces émotions, dans le but de bien : les cerner, les gérer et les utiliser pour faire face à différentes situations. Ainsi que de comprendre les émotions d'autrui pour en tisser avec lui de bonnes relations, grâce à deux clés fondamentales : l'empathie (se mettre à la place d'autrui afin de ressentir ses émotions) et l'optimisme (c'est optimiser une situation ou une expérience à travers la gestion des émotions d'autrui).

¹⁶⁸ D.Goleman, Intelligence émotionnelle, maîtriser nos émotions pour améliorer nos compétences personnelles et sociales, Tome2, Edition : J'ai Lu, Paris, Juillet 2003.

¹⁶⁹ Ibidem.

¹⁷⁰ Traduit de P.Salovey, M.A. Brackett & J.D.Mayer, Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model, Edition: National Professional Resources Inc./Dude Publishing, 2004.

¹⁷¹ I.Venter & M.Kotzé, Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, Revue Internationale des Sciences Administratives, Volume 77, 02/2011, P411.

3.1.2 Caractéristiques de l'intelligence émotionnelle :

A travers ses définitions, l'intelligence émotionnelle se caractérise par¹⁷² :

- ✓ L'évaluation et l'expression des émotions : il s'agit de définir ses propres émotions, les comprendre et les exprimer de la façon la plus naturelle qu'elle soit.
- ✓ L'évaluation et la reconnaissance des émotions d'autrui : il s'agit de détecter les émotions d'autrui (principalement par les expressions faciales), de les comprendre afin de bien les gérer aussi, pour favoriser le rendement du collaborateur.
- ✓ La régulation de ses émotions : il s'agit d'ajuster et d'assurer une bonne régulation de ses propres émotions.
- ✓ L'utilisation des émotions pour favoriser le rendement : savoir bien gérer et canaliser ses propres émotions ainsi que celles d'autrui pour les orienter vers le bon chemin, qui mène à un bon rendement au travail et une satisfaction optimale.

Ainsi, des recherches ont montré que les entrepreneurs qui possèdent une aptitude à interpréter les émotions d'autrui gagnent plus d'argent que ceux qui en sont moins capables¹⁷³.

3.1.3 Les modèles de l'intelligence émotionnelle :

On abordera les principaux modèles de l'intelligence émotionnelle, à savoir ceux de : Daniel Goleman, Salovey et Mayer, et Bar-on.

- ✓ Le modèle de l'IE de Daniel Goleman : auteur du best seller « Intelligence émotionnelle, maîtriser nos émotions pour améliorer nos compétences personnelles et sociales », Goleman développe dans son livre 4 concepts fondamentaux de l'intelligence émotionnelle, déjà expliqués dans les caractéristiques de L'IE, et pour rappel ; Goleman les nomme comme suit : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la conscience sociale et la gestion des relations.

A chaque concept, il lui a attribué une compétence. Il existe donc, quatre compétences émotionnelles, qui selon lui, ne sont pas innées mais qu'on peut les acquérir, les développer, s'entraîner à les utiliser pour se perfectionner à travers les années, dans le but d'atteindre un rendement optimal dans nos relations et face à différentes situations. Voici un tableau expliquant le modèle de l'IE de Goleman, accordant à chaque concept clé une compétence émotionnelle.

¹⁷² Traduit de : K.S.Law, C.Wong et L.J.Song, The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, Journal of Applied Psychology, Vol 89, 2004, P483-496.

¹⁷³ J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N.Osborn, C. De Billy, Comportement humain et organisation, Op.cit, P77.

Tableau n°03 : Le modèle d'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman.

	SOI Compétence Personnelle	AUTRES Compétence Sociale
Conscience	<p><u>Conscience de soi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conscience émotionnelle de soi - Auto-évaluation précise - Confiance de soi 	<p><u>Conscience Sociale :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Souci du service - Compréhension organisationnelle
Maîtrise	<p><u>Maîtrise de soi :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de soi - Fiabilité - Droiture - Adaptabilité - Motivation - Initiative 	<p><u>Gestion des relations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aider les autres à se perfectionner - Influence - Communication - Gestion des conflits - Leadership - Catalyseur du changement. - Etablissement de relations. - Travail d'équipe et collaboration.

Source : D.Goleman, *Intelligence émotionnelle, maîtriser nos émotions pour améliorer nos compétences personnelles et sociales, Tome2, Op.cit.*

- ✓ Le modèle de l'IE de Salovey et Mayer : ces deux auteurs considèrent ce modèle qu'ils ont conçu comme une série de capacités réparties sur quatre branches, comme le montre la figure ci-dessous, d'abord la perception émotionnelle (qui est la capacité à identifier ses propres émotions et celles d'autrui, ainsi que la capacité de cerner les

vraies des fausses émotions, et les exprimer), puis l'assimilation émotionnelle (qui consiste à utiliser les émotions comme une forme d'intelligence, pour assister la logique et le jugement vis-à-vis d'une situation ou d'une personne), ensuite vient la compréhension émotionnelle (qui est la capacité à cerner la différence entre chaque émotion de la palette des émotions primaires et secondaires, leurs conséquences sur nos comportements et le lien entre les différents états émotionnels comme par exemple : passer de la colère à l'acceptation puis la satisfaction), et enfin la régulation émotionnelle (qui consiste à gérer ses propres émotions et les émotions d'autrui, ainsi que les canaliser afin de prendre le contrôle de chaque situation et l'optimiser au maximum au lieu de s'emporter, de perdre le contrôle et de laisser les circonstances ou les personnes nous dépasser. Toutefois, il faut distinguer les capacités de l'IE et le fait d'être sociable et chaleureux avec les autres, car être émotionnellement intelligent dépasse la sociabilité, et le niveau le plus élevé de cette forme d'intelligence est la capacité à gérer les émotions et celles d'autrui, surtout dans les situations assez difficiles sur le plan professionnel et privé.

Enfin, nous remarquons de ce modèle de Salovey et Mayer (1990), a réconcilié entre la raison et l'émotion, contrairement à ce qu'on pensait à cette époque là et bien avant ; sur la dualité entre raison et émotion.

Figure n°17 : Le modèle d'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer .

4. Régulation émotionnelle			
Capacité de rester ouvert aux émotions, qu'elles soient plaisantes, ou déplaisantes.	Capacité de s'engager dans un état émotionnel, de le prolonger ou s'en détacher.	Capacité de contrôler ses émotions et de reconnaître leur clarté, influence ou raisonnabilité.	Capacité de manager ses propres émotions et celles des autres en retenant les émotions négatives et en accroissant les émotions plaisantes sans réprimer ou exagérer les informations qu'elles transmettent.
3. Compréhension émotionnelle			
Capacité de nommer l'émotion et reconnaître les liens entre les mots et les émotions, telles que le lien entre « aimé » et « apprécié ».	Capacité d'interpréter le sens que les émotions transmettent concernant les relations. Ex: la tristesse suit souvent une perte.	Capacité de comprendre les émotions complexes: l'amour et la haine comme sentiments simultanés.	Capacité de reconnaître et comprendre les transitions entre les différents états émotionnels, comme la transition de la colère à la satisfaction.
2. Assimilation Emotionnelle			
Les émotions donnent la priorité à la pensée et dirigent l'attention vers l'information importante.	Les émotions sont suffisamment vives et disponibles qu'elles peuvent être produites comme aide au jugement et à la mémoire concernant les sentiments.	Les oscillations d'humeur émotives changent la perspective de l'individu, encourageant la considération de points de vue multiples.	Les états émotifs encouragent des approches spécifiques de problème comme lorsque le bonheur facilite le raisonnement inductif et la créativité.
1. Perception émotionnelle			
Capacité d'identifier l'émotion, les sentiments et les pensées.	Capacité d'identifier l'émotion chez les autres, dans les objets, l'art etc... à travers le langage, le son, l'apparence et le comportement.	Capacité d'exprimer les émotions avec précision, et d'exprimer les besoins relatif à ces émotions.	Capacité de discerner les émotions vraies ou fausses.

Figure n°17 : Le modèle d'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer .

Source : Traduit de P.Salovey, M.A. Brackett & J.D.Mayer, *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, Op.cit.

✓ Le modèle de l'IE de Bar-on :

Ce modèle a été développé dans les années 2000, Bar-on s'inspire du modèle de Golman et le développa en y ajoutant un volet sur la gestion du stress (voir le tableau ci-dessous), il s'agit dans ce modèle d'identifier l'inventaire d'intelligence émotionnelle du manager ou bien du collaborateur, qui comprend cinq composantes clés : (a) la capacité à être conscient de ses émotions, sentiments et idées et à les comprendre, (b) la capacité à être conscient et à comprendre les émotions et les sentiments d'autrui, (c) la capacité à faire face au stress, (d) la souplesse et la capacité à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations, et (e) la capacité à

contrôler ses émotions. Ces composantes clés forment les cinq échelles composites de l'EQ-i®, à savoir (a) le QE intrapersonnel, (b) le QE interpersonnel, (c) le QE de gestion du stress, (d) le QE d'adaptabilité et (e) le QE de l'humeur générale (Bar-On, 2006)¹⁷⁴.

Tableau n°04: Échelles et sous-échelles composites mesurées par l'EQ-i® (Bar-On, 2006).

Echelles et sous-échelles composites	Définition des échelles et des sous-échelles composites
QE INTRAPERSONNEL	Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre
Conscience émotionnelle	Aptitude à reconnaître et à apprendre de ses émotions
Affirmation de soi	Aptitude à exprimer ouvertement ses émotions, ses convictions et ses pensées.
Estime de soi	Conscience et respect de soi
Auto-actualisation	Aptitude à réaliser son potentiel et à participer à des activités que l'on apprécie
Indépendance	Autonomie et contrôle de soi dans ses pensées et ses actions.
QE INTERPERSONNEL	Aptitude à avoir conscience des émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre
Empathie	Aptitude à avoir conscience et tenir compte des sentiments d'autrui.
Relations interpersonnelles	Aptitude à établir des relations mutuellement satisfaisantes qui mettent en évidence une proximité.

¹⁷⁴ I.Venter & M.Kotzé, Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, Op.cit, P414.

Responsabilité sociale	Le fait de démontrer que l'on est membre d'un groupe basé sur la coopération, et que l'on contribue de manière constructive au bien-être du groupe.
QE D'ADAPTABILITE	Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations
Résolution de problèmes	Aptitude à identifier et à produire des solutions aux problèmes personnels et sociaux.
Epreuve de réalité	Aptitude à évaluer la correspondance entre ses perceptions et la réalité.
Souplesse	Aptitude à adapter ses sentiments, ses pensées et ses comportements face à de nouvelles situations.
QE de gestion du stress	Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions
Tolérance au stress	Aptitude à résister aux évènements négatifs et aux situations stressantes.
Contrôle des impulsions	Aptitude à résister ou à retarder ses impulsions et à contrôler ses émotions.
QE d'humeur générale	Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste
Bonheur	Le fait de se sentir satisfait de sa vie et d'exprimer des émotions positives.
Optimisme	Aptitude à voir les choses du bon côté et à conserver une attitude positive face à l'adversité.

Source : I.Venter & M.Kotzé, Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, Revue Internationale des Sciences Administratives, Volume 77, 02/2011, P414 & 415.

Nous allons nous baser sur cette échelle dans l'étude qualitative qu'on a consacrée à la Neuromotivation, ainsi que pour calculer le quotient d'intelligence émotionnelle des architectes. Et puisque cette échelle consacre un volet au stress au travail, nous allons développer dans ce qui suit le lien entre l'IE et le stress.

3.2 L'intelligence émotionnelle et le stress au travail :

Hans Selye a été le premier qui a théorisé les effets biologiques du stress sous l'appellation du « syndrome général d'adaptation »¹⁷⁵, selon lui, lors d'un état de stress, l'organisme passe par un processus composé de trois étapes, afin de répondre aux besoins physiques et psychologiques. Mais d'abord au niveau du cerveau ; le stress active les parties du système nerveux central : le système limbique (appelé aussi le cerveau limbique ou émotionnel) et l'hypothalamus (responsable du changement de comportement). Dans le système limbique, c'est l'amygdale précisément qui s'active, car c'est le centre de la peur et de l'anxiété, qui sont liés à ce stress. Mais aussi des récepteurs (du système à corticolibérine) qui se développent et à l'aide des connexions neuronales, l'hypothalamus secrète des hormones, qui agissent sur les organes, ainsi que la libération de deux neuromédiateurs : l'adrénaline (liée aux émotions) et la noradrénaline liée au stress physique. Voici donc les trois étapes par lesquelles passe l'organisme en situation de stress¹⁷⁶ :

- ✓ La première étape : est la phase d'alarme, qui se traduit par des réactions physiques liées au choc qui a engendré le stress, une perte de connaissance, de la sueur, des palpitations de cœur, etc. en sont des exemples. Si l'individu arrive à dépasser cette phase, il passera à la seconde étape.
- ✓ La deuxième étape : est la phase de défense et de résistance, l'organisme se défend et entraîne une hyper activation des organes jusqu'à l'épuisement, des hormones sont secrétées comme l'endorphine qui agit comme un antidouleur et aide le corps à résister.
- ✓ La troisième étape : dans cette dernière étape, l'individu soit maîtrise son stress et arrive à s'échapper à ce choc, soit son organisme se bat jusqu'à la mort ou la

¹⁷⁵ N.A. KHAN, Biologie du stress, <http://n.khan.free.fr/COURS%20PDF/Biologie%20du%20Stress.pdf>, consulté le 11 Janvier 2018.

¹⁷⁶ Ibidem.

délivrance, car dans ces deux cas de figure ; l'endorphine est épuisée et n'est plus secrétée pour l'aider à continuer de se battre.

L'institut Nationale de recherche et de sécurité Français (INRS) donne la définition suivante au stress : « On parle de stress au travail, quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre¹⁷⁷ ».

L'INRS distingue deux types de stress : le stress aigu et le stress chronique¹⁷⁸ comme suit :

- ✓ Le stress aigu : se traduit par des réactions de l'organisme suite à une situation de choc temporaire.
- ✓ Le stress chronique : pourrait être néfaste pour la santé, ses symptômes sont non seulement physiques (douleurs, troubles du sommeil et de l'appétit, sueurs, etc.) mais aussi émotionnels (sensibilité, nervosité, crise de nerfs et de larmes, angoisse, tristesse, dépression, etc.) et même intellectuels (manque d'attention, de concentration, difficulté à prendre des initiatives ou simplement des décisions, etc.). Ce type de stress engendre des comportements alarmants (comme l'hyper consommation de calmants, ou d'antidépresseurs, ou même de caféine, de tabac et d'alcool), ou encore des comportements violents et agressifs, un repli sur soi.

C'est pour cela que la Neuromotivation prend en compte la notion du stress au sein du travail, car ses conséquences sur la vie personnelle et même sur son rendement au travail sont néfastes. Et apprendre à gérer son propre stress ainsi que le stress des collaborateurs est la mission du bon manager.

3.3 L'intelligence émotionnelle au service de la compétitivité commerciale de l'entreprise :

Comme on l'a déjà développé auparavant, la conscience de soi est la caractéristique ou la composante fondamentale de l'intelligence émotionnelle, en effet, être conscient de notre humeur du moment et de nos pensées relatives à cet humeur, nous permet de déchiffrer nos émotions et ressenties afin de comprendre pourquoi ils affectent nos pensées et nos réactions, et par conséquent limiter l'impact négatif de nos émotions.

Ainsi, le manager qui maîtrise ses émotions, aura la capacité de les gérer pour faire face à différentes situations, au lieu que ces émotions le gênent, elles vont l'aider à garder son calme

¹⁷⁷ <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress/effet---sante.html>, consulté le 12 Janvier 2018.

¹⁷⁸ Ibidem.

et à rester positif dans les moments les plus difficiles et même concentrée au lieu de s'emporter et de prendre le contrôle de soi.

La conscience de soi, signifie aussi la conscience d'autrui, le manager doté d'une intelligence émotionnelle ; observe, écoute et prend le temps de comprendre tel ou tel collaborateur, petit à petit, il discernera son fonctionnement, découvrira ce qu'il le motive, le met en action, cela l'aidera aussi à mieux anticiper les réactions des collaborateurs, les canaliser, de prendre du recul et de choisir certaines réactions plus appropriées à adapter avec eux, au lieu de s'emporter ou d'entrer en conflits avec eux. Sans oublier, l'empathie, grâce aux neurones miroirs, le manager a la capacité d'envisager une situation du point de vue du collaborateur, en décryptant ses émotions, ses ressenties et ses besoins, ce qui permet en conséquence d'entretenir de bonnes relations avec lui, et cela veut dire un collaborateur content, dans le cas contraire, ou le collaborateur est mécontent, il pourra saboter la réputation de toute une entreprise.

En bref, l'intelligence émotionnelle permet de motiver, de persuader, de guider, d'animer des équipes, de négocier et de régler des conflits. Et des collaborateurs motivés sont des collaborateurs qui rapportent gros à leur entreprise. Hal Rosenbluth, propriétaire d'une grande agence de voyage aux USA, a époustoufflé le monde du marketing, en intitulant son livre : « The customer comes second »¹⁷⁹, mais alors qui passe en premier ? C'est le collaborateur ! Respecter le collaborateur, le mettre en confiance, le traiter comme un associé et avec dignité, c'est d'adopter une stratégie : « gagnant-gagnant » ; l'entreprise, l'actionnaire, le manager, les collaborateurs gagneront tous à la fin !

L'orientation vers les collaborateurs est aussi une empreinte de dureté¹⁸⁰, rares sont les entreprises qui échouent avec des collaborateurs motivés et satisfaits dans leur travail.

L'intelligence émotionnelle fait naître aussi l'enthousiasme chez le collaborateur, chez General Electric par exemple : 50% des primes et bonus sont attribués en fonction de l'enthousiasme avec lequel les collaborateurs y adhèrent¹⁸¹.

De l'enthousiasme, se développe l'engagement du collaborateur et son dévouement au travail, et de ces deux derniers naît le talent. Et des collaborateurs enthousiastes, engagés, dévoués au travail et talentueux contribuent d'une très grande part à la compétitivité commerciale de l'entreprise.

¹⁷⁹ P. Kotler, Les clés du marketing, Edition Village mondial, Paris, 2003, P129.

¹⁸⁰ T.Peters & R.Waterman, Le prix de l'excellence, Interéditions, Paris, 1983, P243.

¹⁸¹ P.Kotler, Les clés du marketing, Op.cit, P131.

En conclusion, la dimension émotionnelle du collaborateur a été longtemps négligée par toutes les théories connues sur la motivation et même la sociologie des organisations, ce qui représente leur limite majeure.

L'émotion, se trouve au cœur du management et précisément dans la motivation, car l'émotion incite à l'action et les différentes émotions ressenties provoquent la sécrétion de différentes hormones dans le cerveau, qui engendrent une baisse ou une hausse d'énergie, déjà dans le terme : émotion, il y a : motion, qui veut dire se mouvoir, bouger et évoluer.

Le moteur du Neuromanagement et précisément la Neuromotivation, c'est l'intelligence émotionnelle, centrée sur les émotions, cette aptitude émotionnelle à adopter dans nos comportements a des effets positifs sur le plan personnel, relationnel et même sur la santé. Ses caractéristiques, que le manager doit impérativement les adopter et les développer à l'aide de ses expériences, sont : la conscience de soi (connaître ses propres émotions et leurs influences), la maîtrise de soi (maîtriser ses émotions et les canaliser ou les optimiser), la conscience sociale (connaître et identifier les émotions d'autrui par l'empathie), et la gestion des relations (inspirer et influencer les autres tout en favorisant leur évolution et gérer les conflits). Enfin, il est nécessaire de savoir, qu'on ne nait pas émotionnellement intelligent, mais qu'on peut le devenir en se renseignant sur ce concept et en s'entraînant, le manager émotionnellement intelligent et même le collaborateur émotionnellement intelligent, arriveront à surpasser les différentes situations difficiles que l'entreprise fait face chaque jour, orienteront leurs efforts ensemble vers les mêmes objectifs et assureront par conséquent la compétitivité commerciale de l'entreprise.

PARTIE II

Les Neurosciences Au Service Du Marketing, Atout De Compétitivité Commerciale

Depuis plus d'une décennie, les neurosciences s'associent avec le Marketing, ce qui a fait naître une discipline émergente : « le Neuromarketing », qui s'appuie sur les avancées des techniques de neurosciences permettant d'observer l'activité cérébrale des consommateurs face à différents stimuli : (affiche/spot publicitaire, emballage, marque, design, logo, etc.). Ce qui engendrera une compréhension des mécanismes cérébraux qui sous-tendent les comportements d'achat. L'objectif de cette partie est d'établir un état de l'art sur le Neuromarketing, en passant par ses principales techniques d'investigation cérébrale, et les expériences les plus pertinentes réalisées jusqu'à nos jours, dans le but de s'en servir dans notre enquête empirique.

Ainsi, cette partie comportera trois chapitres, le premier sera consacré à une introduction au Neuromarketing , ensuite on abordera dans le second ; comment se fait la communication marketing avec les neurosciences, pour enfin terminer avec la compétitivité commerciale de l'entreprise et ses principaux facteurs comme la Neuro-étude de marché, la Neuro-stratégie et la Neuro-publicité.

Chapitre 04

INTRODUCTION AU NEUROMARKETING

Dans cette introduction au Neuromarketing, nous nous intéresserons d'abord aux limites du marketing classique puis à l'expérience choc qui a fait naître le Neuromarketing, ensuite nous aborderons les apports des neurosciences à la décision d'achat du consommateur. Pour enfin terminer avec les techniques d'investigation de l'activité cérébrale et les limites du Neuromarketing.

1 Les neurosciences face aux limites du marketing classique :

Nous nous intéressons dans cette première section d'abord aux limites du marketing classique pour aborder ensuite aisément : comment les neurosciences peuvent lui venir en aide, la naissance du Neuromarketing ainsi que sa distinction avec les neurosciences du consommateur.

1.1 Les limites du Marketing classique :

En temps économique complexe et chaotique d'aujourd'hui, le Marketing va mal ; des dépenses colossales lui ont été consacrées par des entreprises du monde entier, sans qu'il ne leur permette un retour d'investissement en termes d'argent et de temps, puisque 75% des nouveaux produits, services et créations d'entreprises échouent au cours de la première année. Pourtant toute une série d'études ont précédé leur lancement : études du marché, de développement et de test du concept, analyse du secteur d'activité, de développement et d'essais du produit, de tests sur le marché et de lancement commercial¹⁸².

Revenons en arrière, avant la crise de 1929, la demande était supérieure à l'offre, les entreprises produisaient sans se soucier de la vente de leurs biens (produits ou services), ces derniers étaient simples et il n'y avait pas de concurrents.

Puis, les entreprises se mettaient à fabriquer les biens à grande quantité, dès lors le marché devait s'étendre, la concurrence est apparue et l'offre devient supérieure à la demande.

C'est alors que la crise de 1929 qui a fait naître le marketing offensif : recruter des clients et éliminer les concurrents grâce aux multiples outils de communication qui ne cessent de se développer jusqu'à nos jours. Martin Lindstrom, l'expert Danois en Neuromarketing, auteur du best seller : « Buy Ology : truth and lies about why we buy » ; précisa que : « nous sommes exposés à deux millions de publicités dans notre vie, c'est comme regarder huit

¹⁸² P. Kotler, Péchés mortels en Marketing, Symptômes et solutions, Edition Maxima, Paris, 2007, P7.

heures de publicités, sept jour sur sept, pendant six ans ». Ces dernières sont coûteuses et ignorées de plus en plus par les consommateurs.

Ainsi, il ne s'agit plus de vendre ce qui a été produit mais de produire ce qui peut être vendu. Les responsables Marketing se mettent donc à l'étude du comportement du consommateur, qui prétend à la rationalité, à la scientificité, grâce aux questionnaires, sondages et groupes de discussions (focus groupes). Le Marketing est convaincu d'atteindre son graal : connaître les préférences des consommateurs et les satisfaire.

Malheureusement, ces études comme les questionnaires/sondages souffrent de nombreuses limites : faisant appel au déclaratif, elles ne reflètent pas ce que dit le client, ce n'est pas forcément à ce qu'il pense. Dans certains cas épineux comme la politique, le racisme ou certains sujets délicats, il lui arrive de maquiller sa véritable pensée dans la crainte de heurter son interlocuteur ou de se reprocher des idées non conformes à la pensée commune, il est incapable d'apprécier certains éléments clés qui pourtant influencent son achat, par exemple : la couleur, la forme d'un emballage ou d'une étiquette. ...De telles négligences qui peuvent paraître insignifiantes à des professionnels conduisent parfois le Marketing à commettre des erreurs¹⁸³. Les groupes de discussion peuvent aussi être complètement détourné par un personnage qui prendrait le dessus sur les autres ; d'un point de vue mental ou de sa personnalité.

Gerald Zaltman, résume les limites du marketing classique en six points, qu'il nomma : « les mythes du marketing classique » dans son livre : « Dans la tête du client – Ce que les neurosciences disent au marketing- »¹⁸⁴, les voici :

- **La pensée du consommateur est raisonnée, rationnelle et linéaire :**

L'approche du marketing classique croit encore que les consommateurs prennent leurs décisions de manière raisonnable et réfléchie, sans faire appel aux émotions (or ce n'est pas vrai, comme on l'a déjà vu au premier chapitre avec le cas de Gage). Ainsi, les praticiens du marketing considèrent que le consommateur traite toutes les informations recueillies de manière logique pour parvenir à prendre ses décisions d'achat. Par exemple : dans le secteur automobile, le consommateur évalue consciemment les caractéristiques/options de chaque

¹⁸³ P. Georges & M. Badoc, Le Neuromarketing en action (parler et vendre au cerveau), Edition d'Organisation, Paris, 2010, P29.

¹⁸⁴ G. Zaltman, Dans la tête du client –Ce que les neurosciences disent au marketing-, Edition d'Organisation, Paris, 2004, P29-38.

automobile (son design, la puissance de son moteur, son prix, etc.), peser le pour et le contre de chacune d'elles, puis choisir celle (avec les caractéristiques et les options qui répondent aux mieux à ce que le consommateur recherche) et finalement prendre la décision d'achat. Sans pour autant s'interroger réellement sur les vraies motivations émotionnelles d'achat, ceci explique pourquoi après avoir réalisé des études de marché et être persuadé que le consommateur va acheter le produit, et au final ce même produit échoue même au cours des six premiers mois. Nous procédons en détail aux neurosciences de la décision dans la section qui suit.

▪ **Le consommateur peut facilement expliquer son raisonnement et son comportement :**

Cette croyance entraîne et repose sur l'idée que le raisonnement et la pensée de l'être humain est consciente. En réalité, il a moins d'accès sur son activité mentale que les praticiens du marketing ne le croient. Un groupe de chercheurs a tenté de répondre à la question suivante : jusqu'à quel point nos comportements et prises de décisions se faisaient d'une manière consciente ? A leur grande surprise, ils ont constaté que 90 à 95% d'entre eux étaient inconscients¹⁸⁵, à titre d'exemple : comment faire face à un danger brusque ? D'une manière inconsciente : l'individu se défend, reste en place ou prend la fuite. Selon ces chercheurs : les informations qui arrivent à notre conscience sont déjà traitées inconsciemment et influencées par les affects et leurs traductions comportementales, ainsi que par nos expériences précédentes (la mémoire).

Et même si le praticien du marketing voulait interroger le client sur ses motivations profondes comme les émotions, il s'avère que ces dernières sont inconscientes et que le sondeur a besoin de techniques d'approfondissement (IRM, Eye tracking, etc.) et même d'une approche pluridisciplinaire (neurologie, musicologie, philosophie, anthropologie, psychologie et sociologie) afin de mieux comprendre comment s'organise la pensée du cerveau et se traduit par un comportement particulier lors du processus d'achat.

A titre d'exemple, une consommatrice de parfum, fortement influencée par un mauvais souvenir ou une émotion négative vis-à-vis de ce parfum, peut difficilement expliquer sa décision de ne pas acheter ce parfum, pourquoi ? Parce que la mémoire et les émotions se situent en dessous du seuil de la conscience (voir le modèle de Mc Lean développé dans le premier chapitre), nos souvenirs et nos émotions se reflètent dans nos comportements et sont

¹⁸⁵ <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/71059.htm>

très difficiles d'être dévoilées, des fois nous sommes même incapables de les exprimer en mots à nous-mêmes.

Malgré cela, le praticien du marketing exige lors de ses questionnaires des réponses fixes, qui ne peuvent ressortir les pensées et les sentiments profonds du consommateur et servent qu'à confirmer ce que les managers croient que les consommateurs pensent.

- **La pensée, le cerveau, le corps, la culture ambiante et l'environnement social d'un consommateur peuvent être étudiés indépendamment :**

L'étude du comportement du consommateur doit prendre en compte ces quatre éléments qui ne sont pas dissociables comme croient les praticiens du marketing. Ainsi, la compréhension psychologique du consommateur devient plus riche si nous nous intéressons à la fois à ses origines culturelles et neurologiques et le contexte dans lequel il se trouve.

En effet toutes les composantes s'influencent, le meilleur exemple reste la dégustation en aveugle, dans laquelle l'absence d'information sur la marque ou le produit altère considérablement l'appréciation du goût. Et la perception des aliments selon les cultures ; qui en est un autre : ce qui est délicieux pour un individu peut être répugnant pour un autre issu d'un milieu culturel et d'un environnement différents.

- **Le consommateur traduit fidèlement ses souvenirs :**

Une des limites du marketing classique c'est de croire que le cerveau d'un consommateur enregistre parfaitement les images et reproduit leurs souvenirs à la manière de photographies. Il suppose que, comme les photographies, les souvenirs se reproduisent fidèlement et d'une manière claire et nette ce que le consommateur a vu. Mais hélas, ceci n'est pas vrai, nous sommes confrontés chaque jours à 1200 informations (images, publicités, discours, sons, tout ce qu'on a pu voir ou entendre) seules 12 informations sont retenues dans notre mémoire et encore elles ne sont pas parfaitement mémorisées sauf si elles sont fortement liées à des émotions. Et même concernant les expériences d'achat que le consommateur vit à un moment précis ne sont pas exactement les mêmes que celle qu'il a vécu une semaine auparavant ou qu'il vivra trois mois plus tard.

- **Le consommateur pense en mots :**

Le praticien du marketing croit que le consommateur interprète ses pensées uniquement sous forme de mots (verbalement), ce qui explique les techniques utilisées dans le marketing

classique : sondages, entretiens en profondeur et les focus groupes. Puis il interprète leurs mots en produit (qu'il croit satisfaire le consommateur avec) pour qu'à la fin ce produit échoue même avant de boucler sa première année de commercialisation.

Si on prend l'exemple de la marque Mercedes, cette dernière se positionne dans l'esprit des clients (actuels ou potentiels) comme étant une voiture classe, élégante et puissante. L'approche traditionnelle consiste à demander : pensez-vous que la marque Mercedes soit classe, élégante et puissante ? Mais dès qu'on pose cette question, on est entrain de biaiser la réponse¹⁸⁶. C'est pour cela que ce genre de techniques n'est plus fiable, on ne doit plus s'intéresser à ce que le consommateur nous dise lors des études de marché et des enquêtes de satisfaction mais d'observer directement, grâce aux techniques de neurosciences, à ce que son cerveau pense et de mesurer en profondeur ses émotions et dans son subconscient ; là ou ses besoins et motivations ainsi que les marques sont vraiment inscrites.

Ajouter à cela que dans la plupart des cas, le consommateur ne peut même pas expliquer ses pensées ou décisions d'achats par des mots, par exemple : pourquoi j'ai choisi tel dentifrice par rapport à un autre ou pourquoi j'ai choisi telle marque de téléphone portable par rapport à une autre, ceci s'avère aux consommateurs ainsi qu'aux techniques de marketing classique difficile à expliquer.

- **Le consommateur reçoit passivement les messages des annonceurs et les interprète comme le praticien du marketing le désire :**

Si le praticien a tendance à considérer que le consommateur pense uniquement en mots, cela lui autorise de croire aussi qu'il peut injecter dans son l'esprit toutes sortes d'informations qu'il jugera nécessaire à communiquer sur le produit, la marque ou leur positionnement.

Or, l'esprit du consommateur n'est pas une page blanche sur laquelle on peut écrire ce qu'on veut pourvu de trouver les bons mots et les messages que les consommateurs retiennent d'une communication (affiche ou spot publicitaire, discours, etc.) peuvent être très différents de ceux que l'annonceur voulait transmettre, ce qui expliquera une non concordance entre ce que le consommateur a compris et ce que l'annonceur voulait le lui transmettre. Et même

¹⁸⁶ Traduit de : C.F. Bezzaoucha & E. Salah, The Neuromarketing, asset of innovation dealing with the classic marketing limits, Paradigm review, Volume n° 02, Tlemcen, Algeria, August 2016.

l'information que donne le consommateur sur ce qu'il perçoit d'un message ne nous renseigne pas forcément sur ce qu'il a vraiment retenu.

C'est là qu'interviennent les neurosciences : réduire les limites du marketing classique, en utilisant de nouvelles techniques d'exploration cérébrale afin de comprendre le comportement du consommateur notamment les éléments qui influencent sa décision d'achat.

L'avantage donc du Neuromarketing, c'est de ne pas demander aux consommateurs ce qu'ils pensent, mais d'observer directement les zones qui s'activent dans leurs cerveaux face aux différents stimuli (produit, service, marque, affiche publicitaire, etc.).

Le Neuromarketing permet aussi de mesurer les émotions, en dépassant les limites d'un simple recueil déclaratif par questionnaires. Puisque toute émotion ressentie provoque des réactions corporelles, conscientes ou non. Et ce, via des afflux sanguins dans certaines zones du cerveau, la transpiration, les contractions musculaires, l'accélération du rythme cardiaque ou, de manière plus visible les expressions du visage¹⁸⁷.

1.2 La naissance du Neuromarketing :

Le Neuromarketing est née en 2002¹⁸⁸, lors d'une expérience choc d'un neurologue américain : « Read Montague »¹⁸⁹, qui a été sollicité pour une étude marketing, afin de déterminer pourquoi Coca-Cola domine le marché au détriment de Pepsi. L'expérience s'est déroulée comme suit : lorsque l'on fait goûter en aveugle les deux boissons à des volontaires, ces derniers préféraient Pepsi, mais si on leur précisait les noms des deux marques, dans ce cas là ; ils préféraient Coca. On analyse par la suite leurs cerveaux pour connaître le motif de cette contradiction, en les plaçant dans des IRMF (Imagerie par Résonance Magnétique Fonctionnelle) entrain de choisir entre Coca et Pepsi ; d'abord en aveugle puis en précisant le nom des deux marques, et c'est là qu'on constata que lors de la première phase : la zone du cerveau activée violemment pendant la dégustation de Pepsi est le 'Putamen', et visiblement moins lorsqu'il s'agit de Coca, notant que le Putamen est situé dans le cerveau primitif (ou reptilien) et s'active lors d'un plaisir immédiat. Alors que dans la deuxième phase, à la vue de

¹⁸⁷ E. Bressoud, Petit abécédaire du Neuromarketing appliqué aux études, Marketing Magazine, n°163, Dec-Jan 2013, P111.

¹⁸⁸ M. Bridonneau, C. Mather & T. Parique, Le neuromarketing : perspectives d'avenir ou atteinte à l'éthique, Université de Paris Dauphine, France, le 28/05/2011, P9.

¹⁸⁹ O. Droulers et B. Rouillet, Neuromarketing : cadre théorique et perspectives [archive] [PDF], in Actes du 22^e congrès AFM, Nantes, 2006, P 3.

la marque, des zones supplémentaires s'activent: le cortex préfrontal et l'hippocampe (la zone de la conscience et la mémoire).

Montague a fini par conclure que l'impact de la marque Coca dans notre cerveau est plus important que le plaisir (du goût) occasionné par la consommation de Pepsi, ce qui prouve que le consommateur est irrationnel dans son choix et que son inconscient a influencé sa décision d'achat, puisqu'il a privilégié son attachement à la marque Coca (qui est une résultante de ses stratégies marketing réussies) au détriment du goût nettement meilleur qu'offre Pepsi.

1.3 Distinction entre le Neuromarketing et les neurosciences du consommateur :

Il est nécessaire, selon la revue de la littérature, de distinguer entre le concept « Neuromarketing » et l'expression « neurosciences du consommateur ». En effet, les premiers travaux utilisant les techniques de neurosciences en comportement du consommateur remontent à plus de 30 ans, mais ce n'est qu'au cours des années 90, après la publication des premiers travaux scientifiques utilisant l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf) que les neurosciences du consommateur et le Neuromarketing se sont développés respectivement comme champ de recherche académique et comme pratique commerciale¹⁹⁰.

Selon Petit, Merunka et Oullier (2014) : « le Neuromarketing est une pratique commerciale aujourd'hui proposée par plus de 150 sociétés d'études privées internationales dans l'optique d'opérationnaliser l'apport des neurosciences pour leurs clients, produits ou services. Quant aux neurosciences du consommateur, elles constituent une discipline académique à l'interface des sciences de gestion, économiques et du cerveau dans le but de mieux comprendre le comportement du consommateur. Ces études sont fondées sur des protocoles rigoureux soumis à une démarche scientifique et administrative qui implique l'aval de comité d'éthique, de protection des personnes et sont ensuite publiées après expertise scientifique »¹⁹¹.

Roulet et Droullers avancent que : « le Neuromarketing est l'étude des processus mentaux, explicites et implicites, et des comportements du consommateur, qui s'appuie pleinement sur les paradigmes et les connaissances des neurosciences. Cela veut dire que nous ne promovons pas une version étroite et utilitaire du Neuromarketing qui consisterait en une simple appropriation de méthodologies ou de techniques, mais bien au contraire, que nous

¹⁹⁰ O. Petit, D. Merunka & O. Oullier, Neurosciences et comportement du consommateur –Etat de l'art et perspectives de recherche-, Revue Française en Marketing, N°248, 3/5, Juin 2014, P9.

¹⁹¹ Ibidem.

adhérons à une version paradigmatique, selon laquelle c'est le cadre de pensée même des neurosciences qui devrait s'appliquer à des contextes particuliers de l'activité humaine, comme l'achat ou la consommation de produits ou de services, objets d'étude du marketing. Pour distinguer les approches strictement mercantiles et universitaires, nous avons avancé le terme de neuroscience du consommateur, à l'instar d'autres chercheurs en Europe, pour qu'il se distingue du Neuromarketing, plus centré sur des problématiques publicitaires ou commerciales »¹⁹².

Pour Georges et Badoc (2010) : « le Neuromarketing, contrairement à ce que certains voudraient faire croire, n'est pas une science, c'est uniquement une lecture intelligente et orientée sur le fonctionnement du cerveau. Et les apports de neurosciences peuvent donner des idées aux marketeurs sur comment convaincre ses dirigeants, ses clients et comment concevoir un produit qui marchera bien »¹⁹³.

A travers ces différentes définitions, on peut déduire que le Neuromarketing et les neurosciences du consommateur se partagent la même définition, c'est : « l'utilisation des techniques de neurosciences en complément des techniques de marketing classique afin de comprendre les comportements des consommateurs, et cela grâce à l'identification des mécanismes cérébraux qui interviennent face à différents stimuli : un produit, une marque, une publicité, une dégustation, une institution, une personnalité, etc. ». Sauf que les neurosciences des consommateurs se développent comme un champ académique ou une discipline qui ne datent pas d'hier et que le Neuromarketing est récent et se développe comme une pratique commerciale.

2 Les neurosciences et la décision d'achat :

Avant d'aborder les apports des neurosciences à la décision d'achat du consommateur, nous nous intéresserons, en premier lieu, à son approche classique.

2.1 L'approche classique de la décision d'achat :

Dans l'approche classique de la décision d'achat du consommateur, nous développerons ci-dessous ; les principaux facteurs influençant son comportement, puis nous passons aux six principales étapes (classiques) du processus d'achat.

¹⁹² B. Rouillet & O. Droulers, Neuromarketing – Le marketing revisité par les neurosciences du consommateur-, Edition Dunod, Paris, 2010, P05.

¹⁹³ P. Georges & M. Badoc, Le Neuromarketing en action (Parler et vendre au cerveau), Op.cit, P59.

2.1.1 Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs :

Le comportement du consommateur est souvent influencé par des facteurs culturels, sociaux, personnels et psychologiques, et qui au final contrôlent et orientent sa décision d'achat. Nous allons les relater dans ce qui suit :

a/ Les facteurs culturels :

Dans ce type de facteurs, le comportement du consommateur et notamment sa décision d'achat subissent une influence profonde par : sa culture, sa sous culture/ affiliation socioculturelle et son appartenance de classe¹⁹⁴.

- **La culture et la sous-culture :**

La culture se définit comme étant : « un ensemble de connaissances, de croyances, de normes, de valeur et de traditions acquises par l'homme en tant que membre de telle ou telle société »¹⁹⁵. Dès sa naissance, l'être humain se programme mentalement par un ensemble assimilé à fur et à mesure de son âge de : valeurs, perceptions, visions, préférences et croyances qui orientent son comportement. Cet ensemble appelé culture, lui a été transmis par sa famille (petite famille : parents, frères et sœurs ; grande famille : grands parents, oncles, tantes, cousins et cousines, cousins germains, etc.), il la préserve durant toute son existence et la transmet à son tour à ses propres enfants.

Au sein de la même société qui partage la même culture, il existe une certaine sous-culture ou affiliation socioculturelle, qui permet de s'identifier d'une manière plus précise et particulière à un comportement donné. Ainsi, on distingue les groupes géographiques originaires d'une même région, les groupes fondés sur une même origine nationale et les groupes ethniques et religieux.

- **La classe sociale :**

On appelle classe sociale : « Un ensemble de personnes ayant le même niveau social, autrement dit, dont les conditions de vie, le niveau de revenu et les comportements d'achat sont proches »¹⁹⁶. Ainsi, il existe plusieurs indicateurs ou variables sur lesquels on peut

¹⁹⁴ P.Kotler, B. Dubois, K.L.Keller & D. Manceau, Marketing management, 12^{ème} édition, Edition Pearson Education, Paris, 2006, P209.

¹⁹⁵ D. Darpy & P. Volle, Comportements du consommateur : concepts et outils, Edition : Dunod, Paris, 2003, P249.

¹⁹⁶ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Classe-sociale-240900.htm> . Consulté le 19/05/2016.

identifier une classe sociale, comme : la profession, le revenu, le patrimoine, la zone d'habitat et même le niveau d'instruction. Cependant, appartenir à une classe sociale particulière n'est jamais définitif ; un individu peut si ses conditions de vie s'améliorent appartenir à une classe supérieure que celle qu'il appartenait jadis, ou au contraire, en cas où ses conditions se détériorent, il appartiendra par conséquent à une classe sociale inférieure. Donc une mobilité entre les classes sociales est possible et envisageable au cours de la vie des individus.

Alors que Karl Marx ne retient que deux classes, avec d'une part la bourgeoisie (parfois qualifiée de capitaliste) et d'autre part le prolétariat (les prolétaires : ouvriers, travailleurs, employés, journaliers, etc.). Pierre Bourdieu distingue trois classes : la classe dominante ou supérieure, la petite bourgeoisie et la classe populaire.

De nos jours, on distingue plutôt quatre types de classe : classé aisée, classe moyenne supérieure, classe moyenne inférieure et classe modeste.

b/ Les facteurs sociaux :

Un autre type de facteurs qui joue un rôle important dans la décision d'achat. Il s'agit du facteur social, dans lequel on trouve : les groupes de référence et d'appartenance, la famille, et les statuts et rôles qui leur sont associés.

▪ Les groupes de référence et d'appartenance :

Un groupe de référence est un ensemble de personnes qui influencent les attitudes et les comportements d'un individu. Dans ce type de groupe, les individus ne se connaissent pas forcément mais exerce une influence réciproque sur les comportements et les attitudes de chacun. Lorsque, l'individu entretient des contacts/liens directs avec les autres membres du groupe, on parle dans ce cas là de : groupe d'appartenance. Dans lequel, on distingue : les groupes primaires (au sein desquels les personnes entretiennent des relations directes et régulières avec les autres membres comme la famille, les voisins, les amis ou collègues de travail, etc.) et les groupes secondaires (dans lesquels les relations entre les membres sont plus distantes comme les associations, les clubs sportifs, etc.).

L'influence des groupes de référence et d'appartenance intervient de trois façons : proposer à l'individu des modèles de comportement (conduite) et de mode de vie, influencer l'image qu'il se fait sur lui-même et enfin engendrer une pression en faveur d'une certaine conformité

de comportement, qui affectera bien entendu le choix de produits et de marques. Au sein même des groupes de référence et d'appartenance, il existe une catégorie de personnes dominantes qu'on appelle : les leaders d'opinion. Ces derniers ont des pouvoirs d'influence énormes dû à : leur expertise dans des catégories de produits, leur tendance à communiquer et à transmettre de l'information et enfin le pouvoir d'imposer ses avis et préférence sur les autres. Ainsi, les leaders d'opinion pour les parfums sont plutôt des femmes, de 15 à 24 ans, urbaines, employées ou étudiantes ; pour les voitures, il s'agit plutôt d'hommes, cadres supérieurs ou professions intermédiaires¹⁹⁷. Et de nos jours, le phénomène des blogueurs (ses) et des Youtubers (ses) est apparue et influence gravement les comportements des internautes de différents âges, ce qui a poussé les marques à les contacter et les payer ou leur offrir gratuitement leurs produits pour se faire connaître ou renforcer la notoriété de la marque.

Les leaders d'opinion, sont les premiers à être informés sur les nouveaux produits ou les nouvelles campagnes de communication. Ils transmettent ensuite l'information à leur entourage et feront un bouche à oreille soit positive ou néfaste sur les produits et les marques.

- **La famille :**

Le comportement du consommateur est profondément influencé par les membres de sa famille. On distingue deux sortes de cellules familiales : la famille d'orientation, qui se compose de parents, frères et sœurs, et la famille de procréation formée par le conjoint et les enfants¹⁹⁸.

De tous les groupes de référence et d'appartenance, la famille de procréation reste la plus influente sur les opinions et les valeurs d'un individu. En matière d'achat, il existe une diversité des points de vue selon les produits. Ainsi, le mari n'a pas la même perception que son épouse de son poids dans la décision. Parfois, il arrive que la femme attribue à son mari plus d'importance qu'il ne s'en accorde lui-même. En fait, le poids des époux dépend de la phase de décision. Un époux peut être dominant avant l'achat pour rechercher des informations, un autre pour négocier le prix pendant l'achat ou encore pour décider du mode

¹⁹⁷ E. Vernet & J.L Giannelloni, « L'auto-évaluation du leadership d'opinion en marketing : nouvelles investigations psychométriques », Recherche et Application en Marketing, Volume19, N°04, 2004, P65-88.

¹⁹⁸ P. Kotler, B. Dubois, K L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 12eme édition, Op.cit, P213.

d'utilisation du produit. Le choix peut porter sur plusieurs éléments du produit, l'un choisissant la forme, l'autre la taille ou la couleur¹⁹⁹.

- **Les statuts et les rôles :**

Un individu faisant partie d'un groupe ou d'une société occupe une position. Cette dernière reflète son statut auquel correspond un rôle (ou l'ensemble d'activités et de comportements accomplis par un individu compte tenu de son statut dans la société).

Ainsi, les statuts et rôles exercent une certaine influence sur le comportement d'achat, le consommateur a souvent tendance à choisir un produit selon son statut social et son rôle compte tenu de ce statut. Ex : Un PDG d'une grande entreprise roule en Mercedes, porte des costumes Pierre Cardin et pratique du golf.

c/ Les facteurs personnels :

La décision d'achat est également affectée par les caractéristiques personnelles du consommateur, entre autres : son âge, l'étape de son cycle de vie, sa profession, sa position économique, son style de vie et sa personnalité.

- **L'âge et le cycle de vie :**

Tout au long de sa vie, l'être humain évolue ; et en conséquence ses besoins et habitudes changent, depuis le lait consommé en son enfance jusqu'au régime stricte sans sel ou sans sucre exigé dans un âge avancé. Cela touche aussi sa consommation en matière d'habillement, de meubles ou de loisirs.

Ainsi l'étape de son cycle de vie ou sa situation au sein de la famille influence considérablement ses désirs et ses priorités, le célibataire par exemple pourra aisément consacrer une part importante de son budget aux sorties (restaurants, shopping, cinéma, concerts, etc.), un jeune couple consacrer pour sa part un budget important aux équipements (cuisinière, machine à laver, TV, réfrigérateur, etc.) sans oublier l'achat ou la location d'un logement. Un couple avec des enfants en bas-âge consacrer son budget aux frais des couches, de laits, d'habillement, de garde des enfants, etc. Et enfin un couple âgé dont les enfants sont devenus adultes et indépendants consacrer son budget aux voyages, séjours de thalasso, résidence de retraite, suivis médicaux, etc. Ajoutant enfin qu'un changement

¹⁹⁹ C. Michon, Le Marketeur, Les nouveaux fondements du Marketing, 1^{ère} édition, Edition Pearson Education, Paris, 2003, P76.

parvenu au cours des étapes du cycle vie, comme changement de profession, divorce, décès ou remariage affectera sans doute les habitudes de consommation.

- **La profession et la position économique :**

La profession ou le métier exercé ainsi que la position économique qui en résulte, influence largement le comportement d'achat d'un individu, si ce dernier gagne bien de sa profession, il pourra d'avantage consommer, non seulement des produits essentiels mais aussi se permettre des produits de luxe et des loisirs pour se défouler. Dans le cas contraire, il se contentera d'en acheter juste l'essentiel. La segmentation des consommateurs selon ce critère se fait donc selon la catégorie socioprofessionnelle.

- **La personnalité et le concept de soi :**

La personnalité (ou les traits/caractéristiques psychologique distinctives) d'un individu affecte profondément son comportement d'achat, car il a été prouvé que le consommateur cherche toujours à s'identifier par des produits de marques qui reflètent une personnalité identique à la sienne, qu'elles soient rudes, dominantes, compétentes ou sophistiqués, etc. Chacune correspondra à sa manière à chaque type de caractères psychologiques existants.

Pareil pour le concept de soi qui se définit comme étant : « L'image que l'individu a de lui-même et à la manière dont il pense que les autres le voient »²⁰⁰, sauf que le poids de ce concept est probablement plus prononcé pour les produits consommés publiquement.

- **Le style de vie et les valeurs :**

Même si les individus partagent la même sous-culture, la même classe sociale et la même profession, ils peuvent avoir des styles de vie différents (activités, centres d'intérêt et opinions) et ces derniers affecteront sans doute leur comportement d'achat.

Adopter un style de vie particulier, ceci s'explique par les valeurs auxquelles aspirent les individus, qui peuvent être plus profondes que les comportements et les attitudes, puisqu'elles se définissent comme étant des croyances durables selon lesquelles certains modes de comportement et certains buts de l'existence sont personnellement ou socialement préférables

²⁰⁰ P. Kotler, B. Dubois, K L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 12eme édition, Op.cit, P218.

à d'autres. Ces valeurs sont ancrées dans le moi profond²⁰¹ et influence considérablement le comportement d'achat de l'individu.

d/- Les facteurs psychologiques :

Parmi les facteurs psychologiques qui interviennent lors du processus d'achat, en combinaison avec les facteurs culturels, sociaux et personnels, on y trouve quatre mécanismes clés : la motivation, la perception, l'apprentissage et la mémoire.

▪ La motivation :

Un besoin est né d'une motivation, celle-ci est née d'un sentiment de manque ou d'un état de tension, qu'il soit physiologique comme la faim ou la soif ou même psychologique engendré par un inconfort ressenti (au niveau psychologique) comme le besoin d'appartenance.

Il est essentiel de comprendre la notion de motivation, qui pousse le client à entamer l'acte d'achat ou à y renoncer. Plusieurs théories classiques s'y intéressent, parmi les principales, on trouve celles de Sigmund Freud et d'Abraham Maslow :

➤ La théorie Freudienne de la motivation :

La théorie des neurosciences du consommateur trouve ses racines dans la théorie de Freud puisqu'il a été le premier à soutenir l'idée que les besoins de l'être humain sont de nature inconsciente et que ce dernier ne connaît pas forcément ses motivations. Et par conséquent même son comportement est assez complexe et engendré par des facteurs plus ou moins profonds. Ainsi, lorsqu'un client regarde un produit, il réagit mentalement à l'ensemble qui constitue ce produit, il s'intéresse pas seulement à ses performances, mais à sa forme ; sa matière de constitution ; sa couleur ; son logo ; sa marque ; etc. Et même s'il approche ce produit, il s'intéressera inconsciemment à son odeur, à son toucher ou au bruit qu'il dégage. Donc d'après la théorie de Freud, les responsables marketing indiquent aux fabricants de s'intéresser à nos cinq sens et à notre inconscient dans le but de stimuler l'acte d'achat, comme la vue (particulièrement la couleur et la forme du produit) ; l'ouïe (Ex : le bruit des moteurs qui relève leur puissance ou le bruit des portières qui est un indicateur de résistance) ; l'odorat (associer l'odeur du produit à un arôme qui apporte une sensation de bien être pour le client) ; le goût (utilisé souvent pour se démarquer des concurrents comme le goût du

²⁰¹ Ibid, P220.

dentifrice ou des sirops pour enfants) et le toucher (particulièrement la matière de constitution ou la forme pratique quand le client le tient).

Cependant le recours au marketing sensoriel dans la conception des produits n'est pas une chose aisée, puisque les sensations ressenties sur chacun d'entre eux sont souvent interdépendantes. Par exemple la vue influence la sensation gustative provoquée par les produits alimentaires. Ensuite, il est difficile de faire s'exprimer les consommateurs sur les sensations de manière analytique. Enfin, transformer un objectif de sensation en attribut du produit n'est pas évident²⁰².

➤ **La motivation selon Maslow :**

Pour comprendre la notion de motivation, Maslow s'est intéressé aux besoins qui surgissent à un moment donné et qui sont plus importants et urgents à satisfaire que d'autres, il proposa ainsi sa hiérarchie dans laquelle il classifie les besoins selon leurs intensités de bas en haut dans une pyramide, on y trouve des besoins physiologiques (faim, soif, etc.), des besoins de sécurité (abri, protection), des besoins d'appartenance et d'affection, des besoins d'estime (reconnaissance, statut) et des besoins d'accomplissement de soi. Sachant qu'un individu cherche à satisfaire ses besoins dans un ordre hiérarchique, on ne peut satisfaire les besoins de sécurité si les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits, ainsi de suite.

La théorie de Maslow peut nous aider à comprendre un achat en facilitant l'identification des différents niveaux de besoins pouvant être mis en jeu. Ainsi, le fait de préparer une soupe maison plutôt que d'avoir recours à un potage en sachet peut s'expliquer par des besoins physiologiques (plus nourrissant), mais aussi de sécurité (plus naturel), d'affection (plus convivial), d'estime (plus valorisant) et d'accomplissement (plus créatif)²⁰³.

▪ **La perception :**

Un client ne peut passer à un acte d'achat sans qu'il y ait une perception du produit. Et pour qu'il y ait cette perception, il faut d'abord une succession de trois phases : une exposition à l'information concernant le produit, une attention et un décodage. Ainsi, la perception est l'ensemble d'interprétations des informations sur des produits ou des marques qui s'exposent

²⁰² P. Kotler, B. Dubois, K L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 14^{ème} édition, Edition Pearson, Paris, 2012, P193.

²⁰³ P. Kotler, B. Dubois, K L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 12^{eme} édition, Op.cit, P225.

au client. Cela induit par conséquent que la perception est subjective, sélective, simplificatrice, limitée dans le temps et cumulative²⁰⁴.

➤ **La perception est subjective :**

Il est nécessaire de guider la perception du client pour ne pas avoir une non concordance entre la perception voulue par le fabricant et comment le client perçoit réellement son produit. En effet, la perception n'est jamais objective car une fois le consommateur ait une perception sur un produit ou une situation, il en fera une croyance surtout en cas de non concordance où on pourrait rarement la changer.

➤ **La perception est sélective :**

Chaque jour le consommateur reçoit de nombreuses informations (issues de(s) : spots/affiches publicitaires, publicités audio, avis des internautes, bouche à oreille, etc.) sur des produits et des marques, qui ne peuvent bien entendu pas être toutes mémorisées, elles passent d'abord par un filtre et un nombre très restreint de ces informations passent le seuil de la conscience. En outre, celles qui répondent à un besoin précis et au moment où le consommateur en a besoin seront sélectionnées et perçues, tandis que les autres seront ignorées et vite tombées dans l'oubli.

➤ **La perception est simplificatrice :**

Le consommateur ne peut percevoir l'ensemble des informations énoncées par les fabricants des produits et marques qui l'intéressent, seule la répétition qui permettra la rétention de tout les aspects d'un message publicitaire.

➤ **La perception est limitée dans le temps :**

Une information perçue est conservée juste pour un court moment, entre autres, elle reste dans la mémoire à court terme et ne franchit pas la mémoire à long terme, sauf si elle est fortement liée à une émotion (voir le chapitre n° 01).

➤ **La perception est cumulative :**

Une impression est le résultat de plusieurs perceptions. D'abord, le consommateur regarde une publicité, voit le produit en question, écoute les échos qui le concerne, examine son

²⁰⁴ J. Brée, Le comportement du consommateur, 3^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2012, P39.

conditionnement ou son emballage, prix, etc. pour enfin se faire une impression globale et finale.

- **L'apprentissage :**

Nous avons précédemment abordé la notion d'apprentissage dans le chapitre premier, il s'agit ici de l'associer avec le processus d'achat du consommateur. Pour rappel, on appelle « apprentissage » : les modifications intervenues dans le comportement d'une personne à la suite de ses expériences passées²⁰⁵.

Ainsi, la plupart de nos comportements d'achat sont appris de nos précédentes expériences, et l'apprentissage s'appuie sur cinq concepts : le besoin, le stimulus, l'indice, la réponse et le renforcement. Le besoin devient insistant lorsqu'il se focalise sur un stimulus particulier (ex : un ordinateur), la décision d'achat dépend de la configuration d'indices prévalent de l'environnement (ex : l'opinion d'un ami, la situation économique, la période de l'année, etc.), qui constituent autant d'indices qui déterminent la réponse d'un consommateur. Si la première expérience est concluante, la fréquence d'utilisation du produit s'accroît (le consommateur peut aussi acheter d'autres produits de la même marque de l'ordinateur), et on dit qu'il y a un renforcement. L'apport de cette théorie pour le responsable marketing, est le fait de stimuler l'achat des consommateurs par l'association de son produit à des besoins puissants et pressants, en facilitant l'émergence d'indices saillants et en provoquant un renforcement positif²⁰⁶.

- **La mémoire :**

Comme on a précédemment cité dans le chapitre premier, on distingue la mémoire à court terme de la mémoire à long terme, le stockage des informations dans la première se fait d'une manière temporaire tandis qu'il est plus permanent dans la seconde. Cela dépend bien sûr de l'importance de l'information et si elle est fortement liée à une émotion (ce qu'on appelle l'activation de la mémoire émotionnelle qui fait partie de la mémoire à long terme). Pour rappel, lorsqu'un souvenir ou une information surgit dans notre mémoire, cela se fait par une association mentale, autrement dit des informations mémorisées sous forme de nœuds, sont reliées entre elles, un nœud active un autre et/ou plusieurs, puisque l'ensemble des informations est juxtaposé.

²⁰⁵ P. Kotler, B. Dubois, K L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 12eme édition, Op.cit, P226.

²⁰⁶ Ibid, P227.

Ainsi, lors de la décision d'achat d'un produit particulier, le consommateur se rappelle des différentes marques qui offrent ce produit, et qui sont stockées dans sa mémoire comme un nœud de marque associé par de nombreux liens. Ces derniers rassemblent toutes les pensées, les perceptions, les ressentis, les images, les logos et slogans, les croyances, les expériences et les attitudes qui concernent ces marques.

Cependant, la force d'une association d'une marque et de son rappel lors de la décision d'achat dépend de : l'accessibilité de l'information et la facilité avec laquelle elle sera activée. La première concerne le codage (la manière dont le consommateur traite l'information puis la stocke, ceci est conditionnée bien sûr par le pouvoir de la publicité), tandis que le second critère concerne la capacité de s'en souvenir lors du processus d'achat (une information concernant une marque peut être disponible dans la mémoire mais inaccessible à cause d'un contexte inadéquat, c'est pour cela que la force de vente est indispensable sur les lieux de vente).

Enfin, George Miller professeur de psychologie à Harvard a prouvé qu'on ne pouvait retenir que sept marques par une catégorie de produit²⁰⁷ lors du processus d'achat. Le responsable marketing doit donc faire de son mieux pour que son produit figure parmi les sept et notamment avoir recours au Neuromarketing.

Après avoir dressé les principaux facteurs qui influencent le comportement du consommateur, précisément sa décision d'achat, on procède dans ce qui suit aux différentes étapes du processus d'achat.

2.1.2 Les étapes du processus d'achat :

Selon l'approche classique du marketing, il est nécessaire de s'intéresser aux facteurs culturels, sociaux et personnels du consommateur ainsi que ses mécanismes psychologiques pour appréhender les différentes étapes de son processus d'achat ; depuis sa prise de conscience d'un besoin particulier jusqu'à l'utilisation et l'abandon du produit, en passant par l'analyse du choix des offres de différentes marques.

Ainsi, pour identifier les différentes étapes du processus d'achat, le responsable marketing utilisait l'une ou la combinaison de plusieurs méthodes :

- La méthode introspective : le responsable marketing observe son propre comportement et les différentes phases dont il est passé.

²⁰⁷ J.Trout, Les nouvelles lois du positionnement, Edition Village Mondial, Paris, 1996, P33.

- La méthode rétrospective : le responsable marketing interroge un groupe d'acheteurs sur comment ils ont procédé à l'achat.
- La méthode prospective : le responsable marketing demande aux acheteurs potentiels de décrire comment ils pensent y procéder.
- La méthode prescriptive : le responsable marketing demande à un groupe d'acheteurs de décrire la façon idéale selon eux d'acquérir un produit.

Le modèle classique d'un processus d'achat comporte cinq phases : la reconnaissance du problème, la recherche d'informations, l'évaluation des alternatives, la décision d'achat et le comportement post-achat²⁰⁸. Néanmoins, certaines phases peuvent être sautées ou inversées et même la durée de ce processus peut être plus au moins longue selon la nature d'achat ou les quatre types de processus décisionnels²⁰⁹.

Nous allons procéder ci-dessous d'abord aux différents types de processus décisionnels, puis aborder en détail les six phases d'un processus d'achat.

a/ Les quatre types de processus décisionnels :

Même l'approche classique de la prise de décision d'achat considère que dans de nombreux cas, l'achat n'est pas planifié, c'est pour cela qu'il est nécessaire de connaître les autres différents modèles, toujours dans l'ère classique de la décision d'achat, qui ont initié en quelque sorte l'approche moderne et neuroscientifique.

Selon Kotler et Dubois, il existe les modèles suivants : le niveau d'implication (où on trouve : le modèle ELM de Petty et Cacioppo, les stratégies marketing en situation de faible implication, la recherche de variété), les heuristiques de décision et la comptabilité mentale²¹⁰.

- **Le niveau d'implication :** l'implication ou l'intérêt porté par le client à un produit ou un service, se manifeste selon des degrés, les modèles qu'on va traiter ci-dessous s'intéressent à son bas degré (faible implication).
 - **Le modèle ELM de Petty et Cacioppo :** les deux théoriciens Petty et Cacioppo ont proposé un modèle dont les initiales sont ELM (ou Elaboration Likelihood Model) pour expliquer comment les attitudes des consommateurs, se créent et évoluent. Ainsi, ils ont distingué de la persuasion marketing en

²⁰⁸ P. Kotler, B. Dubois, K L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 12eme édition, Op.cit, P229.

²⁰⁹ Lendrevie, Levy & Lindon, Mercator, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 2003, P207.

²¹⁰ Ibid, P237.

fonction du degré d'implication du consommateur. Ainsi, lorsque le consommateur suscite un fort intérêt au produit, la campagne marketing de persuasion doit développer en détail l'offre, en mettant en lumière ses traits saillants, car le consommateur a le temps pour entendre et s'intéresse complètement à cette offre, son cerveau est activé et c'est l'occasion pour le convaincre d'acheter. Dans le cas contraire, lorsque le consommateur exprime un faible degré d'implication au produit ou au service, la campagne marketing doit impérativement moins détaillée le produit et l'associer plutôt avec des éléments périphériques positifs ou négatifs selon les atouts qu'offre le produit/service pour le convaincre d'acheter.

- **Les stratégies Marketing en situation de faible implication** : les produits alimentaires ou les produits d'usage quotidien, surtout ceux dont le prix est moins cher ou abordable, suscitent à vrai dire une très faible implication de la part des consommateurs, qui ne perçoivent pas de différence entre les offres de différentes marques, et achètent celle qui est disponible à l'endroit où ils effectuent leurs courses. Dans de telles situations, le marketeur doit susciter l'intérêt et l'accroître chez le consommateur en associant l'offre à des composants innovants ou bénéfiques (ou à des couleurs, des arômes, des goûts), à une situation/ un évènement précis, ou encore à une campagne publicitaire à forte teneur émotionnelle liée à des valeurs personnelles ou à l'image de soi²¹¹, puisque les émotions ont une grande part d'importance dans la prise de décision. Et pour créer de la fidélité dans ce cas là, il faut d'abord que le consommateur se familiarise avec la marque. En ayant recours à la répétition des publicités, au parrainage et à l'évènementiel, aux relations publiques, en associant l'image de la marque à de stars célèbres, en œuvrant pour un packaging attrayant ou encore en proposant des promotions originales, la familiarité avec la marque se crée et le client devient inconsciemment fidèle.
- **La recherche de variété** : Souvent dans ce genre de produit à faible implication, le consommateur choisit de changer régulièrement de marques, non pas de manque de satisfaction mais histoire de tester de nouvelles offres, explorer les produits des concurrents, etc. Dans de telles situations, la stratégie marketing recommandée varie selon les positions concurrentielles de la

²¹¹ Ibid, P237.

marque, si cette dernière est leader, elle n'a qu'à proposer une large gamme de produits variés et de faire des rappels publicitaires. Le challenger ou le suiveur, quant à lui, doit proposer des offres spéciales, des rabais, des échantillons²¹² et faire de la publicité pour inciter les consommateurs à tester de nouveaux produits et marques.

- **Les heuristiques de décision** : les heuristiques sont des règles mentales empiriques permettant une décision rapide²¹³, puisque certaines décisions d'achat se prennent d'une manière rapide et que le cerveau est lent pour évaluer les alternatives et peser le pour et le contre de son achat, il a souvent tendance à faire des raccourcis mentaux : le bouche à oreille, les commentaires des internautes, les expériences passées ou même les premières impressions sur le lieu de vente sur le vendeur et/ou sur le produit ; sont des éléments persuasifs pour conclure rapidement un achat de la part du consommateur.
- **La comptabilité mentale** : lors de la gestion budgétaire du consommateur à son propre argent, il utilise certaine comptabilité mentale, où il code, catégorise et évalue chaque choix financier ou dépense ainsi que sa conséquence, même si cette catégorisation n'a pas forcément un fondement logique²¹⁴.

Selon Richard Thaler, la comptabilité mentale lors de la gestion budgétaire du consommateur se base sur les principes suivants :

- Lorsqu'un produit offre plusieurs avantages, le consommateur traite chaque avantage séparément, et va déduire mentalement que la qualité est nettement supérieure que le prix et que le rapport qualité/prix est intéressant et le poussera à acheter.
- Lorsqu'un achat d'un produit/service nécessite un autre achat ou dépense financière supplémentaire ; alors dans ce cas là le consommateur néglige cette deuxième dépense et l'a trouve moins coûteuse (même si elle l'est) et se focalise seulement sur la dépense du premier achat (comme le cas d'achat d'un appartement suivi par les travaux réalisés dedans).
- Le consommateur donne de l'importance aux faibles pertes associées aux grands achats, par exemple : les impôts qu'il doit payer lors d'un achat

²¹² Ibid, P237.

²¹³ Ibid, P238

²¹⁴ Ibidem.

important (ex : un logement), il accepte à contre gré de payer ce genre de dépenses.

- Enfin, le consommateur est aussi attiré par les faibles gains associés à des dépenses importantes, comme les petites réductions faites lors d'un achat important comptant et/ou par cache.

b- Les phases du processus d'achat :

Le processus d'achat du consommateur se compose de six phases principales, qui sont :

- 1. Identification du problème :** le processus d'achat commence par un état de manque chez le consommateur, un problème à résoudre, un besoin qu'il cherche à assouvir, et c'est là que le marketeur cherche à identifier précisément ce besoin pour lui trouver une offre adéquate à proposer. Néanmoins pour résoudre ce problème de la part du consommateur et passer à l'acte d'achat, des stimuli internes (la pyramide de besoins de Maslow) et notamment externes (l'influence de la famille et les campagnes marketing) doivent entrer en jeu afin de le pousser vers le reste des phases du processus d'achat.
- 2. Recherche de solutions :** dans cette phase, le consommateur va chercher à satisfaire le besoin identifié, en recherchant des solutions (des offres pertinentes), en ayant recours à deux types de sources d'informations.
 - **Internes :** en faisant appel à sa mémoire, qui lui rappelle ses expériences passées.
 - **Externes :** en faisant appel à son environnement direct (famille, voisins, collègues, etc.), ou indirect (les sites internet, le bouche à oreille et surtout les réseaux sociaux).
- 3. Evaluation des alternatives/ options :** à l'aide des sources d'informations, le consommateur va être informé sur les différentes offres qui peuvent satisfaire son besoin, il commence alors de faire un tri, en faisant une évaluation et en pesant le pour et le contre (avantages/inconvénients) de chaque offre, objectives et subjectives et même conscientes ou non. C'est là que l'image de marque et surtout le positionnement jouent un rôle primordial dans le jugement d'alternatives.
- 4. Décision et acte d'achat :** une fois l'évaluation des alternatives est faite, le choix du consommateur va reposer sur la hiérarchisation des alternatives, mais aussi par des informations de dernière minute comme une promotion récente et la recommandation

sur le lieu de vente d'un vendeur ou d'un autre client. Ainsi le choix définit est fait et le consommateur acquiert l'offre.

5. **Le post-achat :** une fois que l'achat est conclu, le consommateur va comparer les avantages de l'offre avec ce qu'il cherchait réellement à satisfaire et de là il décidera s'il va en rester fidèle ou rejeter catégoriquement cette offre. Dans ce dernier cas, il est très probable qu'il lui fasse du bouche à oreille négatif et nuit à sa réputation.

2.2 Emotion et décision d'achat :

En complément de ce qu'on a développé dans le chapitre 01 sur l'approche neuroscientifique de la prise de décision où les émotions ont une grande part de responsabilité, démontré par la théorie de Damasio sur les marqueurs somatiques. Nous allons spécifier dans cette sous section le type de décision, qui est l'achat du consommateur et comment le Neuromarketing l'influence.

Grâce aux neurosciences, nous savons à présent, que l'affectif joue un rôle primordial et que le consommateur effectue son choix d'une manière émotionnelle, inconsciente et peu raisonnable. Ainsi, nous pouvons susciter chez lui certaines préférences sans passer par son conscient et sa raison. D'ailleurs, les réactions affectives déclenchées par les annonces publicitaires sont de plus en plus introduites aux modèles cognitifs de persuasion publicitaire²¹⁵.

Pham et Andrade ont recensé un certain nombre de situations qui amènent les consommateurs à se baser sur l'affectif, qui sont les suivantes²¹⁶ : la distraction, la faible motivation lors de traitement d'informations ou de stimuli externes, la pression du temps, l'ambiguïté des bases d'évaluation, le manque d'expertise dans le domaine, lorsque le produit est hédonique, lorsque le consommateur achète de lui-même et enfin lorsque le consommateur a confiance dans ses réactions affectives et qui suit son instinct. De plus, si l'affect est trop intense, il a tendance à bloquer le filtrage cognitive, s'il est positive, il laisse donc place à des heuristiques simplificatrices, s'il est négatif, il poussera dans ce cas là, le consommateur à réfléchir, tout en mettant du temps à se détacher de cet affect et passer à la réflexion.

Le Neuromarketing doit donc se baser sur des émotions positives afin de convaincre le consommateur d'acheter. Ses pratiques doivent s'intéresser tant sur l'avant achat, par une

²¹⁵ C. Derbaix & M. Filser, *L'affectif dans les comportements d'achat et de consommation*, Edition Economica, Paris, 2011, P137.

²¹⁶ Ibid, P139.

campagne publicitaire, le positionnement et le capital marque, que sur l'instant d'achat afin de créer un contexte émotionnel favorable et une expérience agréable.

En matière de persuasion publicitaire, plusieurs mécanismes sont utilisés dans le but d'engendrer des émotions positives, comme associer le produit/service à un packaging attrayant, une vedette ou une personne séduisante ou même un paysage plaisant, permettra de transférer de l'affect positif, sans oublier les neurones miroirs, qui favorisent la persuasion publicitaire gestuelle, incitant à imiter le geste observé (déguster, mettre, essayer ou utiliser, répéter le slogan, etc.), à cause du déclenchement d'une manière inconsciente des réactions émotionnelles du consommateur.

Favoriser des états affectifs positifs chez les consommateurs se fait aussi par l'attachement à la marque, ou l'engagement affectif envers la marque, l'environnement physique, la production d'expérience en point de vente (comme déjà cité en dessus) et idéalement lors de l'usage ou la consommation du produit. Pour plus de détails et de développements sur les pratiques du Neuromarketing, nous avons consacré tout un chapitre, qui est le chapitre suivant (N°05). Mais avant cela, passons aux expériences réalisées jusqu'à nos jours en Neuromarketing.

2.3 Les principales enquêtes empiriques réalisées:

Nous aborderons dans cette sous-section les principales études empiriques²¹⁷ qui ont excellé sur le comportement du consommateur et sa prise de décision (en utilisant les techniques d'investigation), selon un ordre chronologique :

Erk et al (2002) : ces chercheurs se sont intéressés à l'évaluation de produits dans le but d'identifier les zones neuronales intervenant dans une tâche de jugement basée sur des considérations esthétiques pour des voitures. Il s'agit donc de faire visualiser à 12 personnes des modèles de voitures (de sport, limousines, petites voitures, ect.) puis de leur demander d'indiquer leur attrait pour chaque voiture à partir d'une échelle de points.

Résultats : les voitures de sport ont eu beaucoup de succès auprès des sujets puisqu'une forte activité est observée dans les aires associées à la perception de la récompense (striatum).

²¹⁷ O. Petit, D. Merunka & O. Oullier, Neurosciences et comportement du consommateur –Etat de l'art et perspectives de recherche-, Revue Française en Marketing, N°248, 3/5, Septembre 2014, P22, 23, 24, 25 & 26.

Deppe et al (2005) : ces chercheurs se sont intéressés à l'évaluation de produits marqués dans le but de connaître la base neuronale des choix de marque. Il s'agit donc de proposer à des sujets (environ 22 personnes) des produits consommables : bière pour les hommes et café pour les femmes, puis on leur demande de faire un choix binaire entre des marques familières et des marques moins familières.

Résultats : les marques familières ont été sollicitées par le cortex préfrontal (vmPFC) des sujets, ce qui a facilité le choix et la prise de décision de ces derniers.

Knutson et al (2007) : ces chercheurs se sont intéressés à la prédiction de la décision d'achat des consommateurs ; le but de leur étude était de connaître ce que révèle l'observation de l'activité cérébrale sur l'influence des prix dans le choix d'un produit. Ainsi, l'enquête s'est déroulée comme suit : des volontaires (27 personnes) effectuent leurs achats dans des IRMF en leur offrant 20\$ et en leur proposant une gamme de produits. Ils pouvaient repartir avec leur panier à la fin de l'expérience ou avec leur dotation.

Résultat : Les chercheurs ont découvert que si la zone cérébrale impliquée dans l'anticipation des choses agréables, à savoir le noyau accumbens, s'active lors de l'observation de certains produits, les sujets vont alors les acheter, même s'ils n'ont pas vu le prix. Mais quand ils voient le prix, c'est une autre zone qui s'active, celle qui anticipe les choses désagréables, à savoir l'insula, alors dans ce cas là les sujets n'achèteront pas ces produits.

Langleben et al (2009) : ces chercheurs se sont intéressés à l'évaluation des messages publicitaires, leur but était de répondre à la question suivante : quelle activité cérébrale suscitent des vidéos plus ou moins choquantes dans les messages de prévention en santé publique pour lutter contre le tabagisme ? Ainsi, l'enquête s'est déroulée comme suit : on place des sujets fumeurs (18 personnes) dans des IRMF, puis on leur fait visualiser et écouter des vidéos préventives anti-tabac plus ou moins fortes en sensation.

Résultat : les vidéos hautes en sensation activent les aires liées à l'attention visuelle tandis que les vidéos à faible sensation entraînent une activité plus élevée dans les aires cérébrales participant à la mémorisation et à la prise de décision (PFC, temporal et pariétal postérieur).

Astolfi et al (2009) : ces chercheurs se sont intéressés à la mémorisation d'une publicité et à sa prédiction afin de connaître s'il existe des différences de sollicitations cérébrales qui permettent de prédire les publicités rappelées et non rappelées. Pour cela, ils ont procédé à l'enquête suivante : les sujets (10 personnes) regardent un film coupé de messages

publicitaires, dix jours plus ils effectuent une tâche de rappel des publicités. L'outil utilisé était : l'électroencéphalographe (voir plus de détails sur cet outil dans la sous-section : 3.1.2).

Résultat : lors de la visualisation de ces spots publicitaires, c'est le cortex préfrontal et le lobe pariétal qui s'activent. Ces activations ont aussi permis de prédire quelles sont les publicités dont se rappellent les sujets.

Falk et al (2010) : Ces chercheurs ont voulu tester la prédiction du comportement du consommateur (l'achat ou non) suite à un message de prévention, à partir de l'activité cérébrale grâce à l'IRMF. Ainsi, l'expérience s'est déroulée comme suit : faire visualiser à des sujets (20 personnes) des affiches préconisant l'usage de crème solaire. On leur demande après, leurs attitudes envers celle-ci et s'ils ont l'intention ou pas de l'acheter. Une semaine plus tard, sans qu'ils n'aient été prévenus, une évaluation de leur utilisation de la crème est faite.

Résultats : l'utilisation de la crème est corrélée positivement et significativement avec l'augmentation d'activité au niveau du cortex préfrontal médian, une aire du cerveau que l'on a pu trouver associée à l'évaluation du coût et des bénéfices dans la prise de décision. Ce qui prouve que l'IRMF prédit la décision d'achat.

3 Les techniques d'investigation de l'activité cérébrale et les limites du Neuromarketing :

Dans cette dernière section, nous aborderons d'abord les différents outils et techniques d'investigation de l'activité cérébrale qui peuvent être exploitables dans les études empiriques, ensuite, nous passons aux limites : pratiques (scientifiques/méthodologiques), financières et éthiques du Neuromarketing.

Mais avant cela, il est nécessaire d'expliquer comment détecter les zones qui s'activent dans le cerveau face à différents stimuli. L'IRMF par exemple (voir plus de détails dans la sous-section : 3.1.2) est capable de localiser les systèmes neuronaux actifs, car dans un système neuronal actif les signaux se déplacent d'un neurone à l'autre en transmettant des composés chimiques appelés neurotransmetteurs, à travers les synapses aux récepteurs sur la cellule de réception. Neurotransmetteurs attachés aux récepteurs peuvent soit faciliter ou inhiber un processus qui se traduira par le déclenchement des impulsions électriques qui stimulent la libération des neurotransmetteurs dans les synapses aux récepteurs de la cellule suivante. Ainsi, les synapses activées dans le réseau de neurones qui s'active aussi provoque

l'écoulement du sang à la région. Le sang supplémentaire apporte plus de l'oxygène et de l'hydrogène à la zone activée pour réapprovisionner le système de neurones, ce qui augmente le champ magnétique dans cette région. Cette énergie libérée est le signal mesuré par résonance magnétique, puis converti via un logiciel d'ordinateur en une photographie d'une tranche de cerveau²¹⁸.

3.1 Les techniques d'investigation de l'activité cérébrale :

Les outils ou techniques d'investigation du cerveau humain diffèrent selon le type du système nerveux mesuré. Qu'il soit central ou périphérique, chacun se distingue par ses propres outils que nous abordons ci-dessous :

3.1.1 Techniques d'estimation de l'activité du système nerveux central :

On y trouve : la fréquence cardiaque, l'activité électrodermale, l'activité musculaire (ou électromyographie) faciale et enfin la poursuite oculaire (le eye-tracking). Mais aussi le décodage facial (l'analyse des réactions des visages par des logiciels spécialisés).

a- La fréquence cardiaque (FC) :

La fréquence cardiaque se mesure à l'aide de capteurs placés au bout des doigts ou sur la poitrine par un électrocardiogramme ; dans le but d'enregistrer l'activité du cœur.

Ainsi, les pulsions du cœur enregistrées peuvent nous révéler : le plaisir, l'attention, la mémorisation ou même la peur ou le stress ressentis par l'être humain.

Certains chercheurs ont utilisé cette mesure pour évaluer des fluctuations d'attention portées à des messages radio publicitaires. Néanmoins, la fréquence cardiaque utilisée seule s'avère insuffisante et limitée.

²¹⁸ Traduit de : R. Mark Wilson, J. Gaines & R. P Hill, Neuromarketing and Consumer Free Will, The Journal of Consumer Affairs, Vol. 42, No. 3, USA, 2008, P6.

Figure n° 18: La fréquence cardiaque

Source : <http://sante.lefigaro.fr/mieux-etre/sports-activites-physiques/frequence-cardiaque/quest-ce-que-frequence-cardiaque>

b- L'activité électrodermale (EDA ou RED) :

Enregistrée par un galvanomètre à la surface de la peau, cette activité électrique reflète les variations de micro-sudation cutanée²¹⁹, qui permettent d'étudier : l'attention, l'excitation et les réactions motivationnelles face à des images ou des messages.

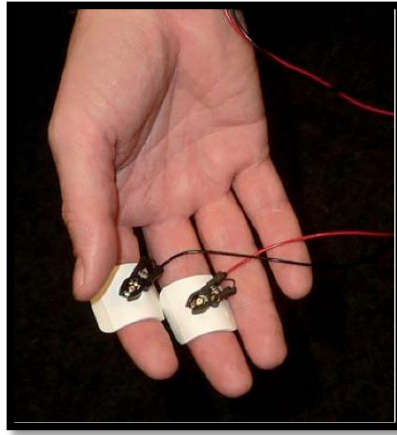
Cependant, cet outil reste limité, puisque l'enregistrement du signal, comme l'ensemble des signaux (neuro) physiologiques telle que la FC, est sensible à des facteurs intrinsèques et environnementaux qui peuvent moduler sa variabilité.

Par conséquent, toute comparaison interindividuelle doit se faire sur la base d'un pourcentage de changement de signal intra-individuel entre une valeur enregistrée durant la session expérimentale et une valeur de base ou de repos enregistrées avant la session expérimentale²²⁰.

²¹⁹ O. Petit, D. Merunka & O. Oullier, Neurosciences et comportement du consommateur –Etat de l'art et perspectives de recherche-, Revue Française en Marketing, Idem, P9.

²²⁰ Ibid, P10.

Figure n°19 : L'activité électrodermale (EDA ou RED)



Source : <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/PETIT-ABECEDAIRE-DU-NEUROMARKETING-APPLIQUE-AUX-ETUDES-44880-1.htm>

c- L'activité musculaire (ou électromyographie) faciale :

L'électromyographie enregistre la contraction (l'activité) des muscles du visage qui expriment différentes réactions émotionnelles (colère, joie, dégoût, peur, compassion, surprise) à l'aide d'électrodes placés sur le visage. Ces réactions peuvent nous aider à connaître ce que l'individu ressent face à différents stimuli Marketing.

Toutefois, cet outil reste aussi limité puisque les sujets sont attentifs à leurs réactions lorsqu'on leur place les électrodes sur le visage, ils peuvent contrôler les expressions exprimées et les biaiser, contrairement à ce que l'on recherche comme réactions spontanées qui définissent réellement les ressentis.

Figure n°20 : L'activité musculaire (ou électromyographie) faciale



Source : <http://www.medicalexpo.fr/cat/monitorage/electromyographes-emg-G-640.html>

d- La poursuite oculaire (Le eye-tracking) :

Il existe différents outils de eye-tracking, leur principe est simple : placer une lumière infrarouge directement sur l'œil, qui est détectée par une caméra, le tout placé dans une paire de lunettes que le sujet doit mettre. Cette technique permet d'enregistrer les mouvements de l'œil, le temps et sur quoi ils sont fixés.

La plupart des appareils de mesure de l'activité oculaire permettent aussi de mesurer la dilatation de la pupille, ce qui informe sur les réactions émotionnelles face à différents stimuli Marketing.

Figure n°21 : Dispositif mobile d'eye tracking.



Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Eye_tracking

e- Le décodage facial (l'analyse des réactions musculaires des visages par des logiciels spécialisés) :

Si les techniques de Neuromarketing ne sont pas à la portée de tous puisqu'elles nécessitent des budgets colossaux lors de leur mise en place, l'analyse des réactions émotionnelles du visage s'avère la moins coûteuse pour tirer parti des avantages du Neuromarketing.

En effet, cette technique n'a pas besoin de grosses machines pour connaître les réactions des clients face à différents stimuli (emballage d'un produit, spot ou affiche publicitaire, dégustation, etc.), une simple caméra filmant les sujets avec un logiciel spécialisé dans l'analyse des visages nous les révélera. Car le logiciel détecte les moindres réactions au millimètre et donne un score à l'effet de surprise par exemple ou à d'autres émotions (qu'elles soient positives ou négatives).

De par son coût financier le plus bas, cet outil s'avère utile et efficace puisqu'il nous révèle ce que nos clients pensent, pas ce qu'ils disent lors des enquêtes et études de marché.

3.1.2 Techniques d'estimation de l'activité du système nerveux périphérique :

On y trouve des techniques en imagerie métabolique et hémodynamique (PET, IRMF) et les techniques d'imagerie électrique magnétique.

a- L'imagerie cérébrale fonctionnelle métabolique et hémodynamique :

On y distingue deux types : la tomographie par émission de positons et l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle, que nous traiterons ci-dessous :

▪ La tomographie par émission de positons :

Cette technique consiste à injecter dans le sang un isotope radioactif, qui permet d'identifier les zones qui ont consommé plus d'oxygène et de glucose, sachant qu'à la base ; les neurones consomment de l'énergie quand ils passent d'un état de repos à un état actif.

Ainsi, nous observons sur un appareil d'imagerie médicale, les zones où l'isotope radioactif s'est concentré, ce qui nous révèle quelles ont été les zones cérébrales activées face à différents stimuli Marketing.

Cependant, cette technique est peu utilisée en Neuromarketing, puisque la localisation de l'isotope radioactif est longue et ne permet pas de détecter les changements d'activité inférieurs à quelques secondes.

Figure n°22 : La TEP



Source : <http://www.futura-sciences.com/magazines/sante/infos/dico/d/medecine-tep-8217/>

▪ **L'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf) :**

Cette technique permet d'estimer l'activité cérébrale en suivant les modifications d'apports d'oxygène et de flux sanguin (quand les neurones travaillent : produisent de l'électricité, consomment plus de sang et changent de métabolisme).

L'IRMf est dotée d'une bonne résolution spatiale (inférieure au millimètre) et permet de constater des modifications d'activité dans l'ensemble du cerveau (dans des régions en surface, corticales, ou en profondeur, sous cortical) lorsque les individus effectuent des tâches²²¹. Ainsi, nous obtenons les images des zones du cerveau qui travaillent quand nous faisons telle ou telle action, quand nous avons telle ou telle pensée et quand nous prenons telle ou telle décision.

Les zones qui s'activent à L'IRMf sont²²² :

- Le noyau accumbens : le centre du plaisir, s'active quand on montre à une personne ce qu'elle désire vraiment, quelque chose de précieux pour elle : alcool, sexe, jeu, nourriture ou des produits liés pouvant annoncer ces plaisirs.

²²¹ P. Georges & M. Badoc, Le Neuromarketing en action (Parler et vendre au cerveau), Op.cit, P36.

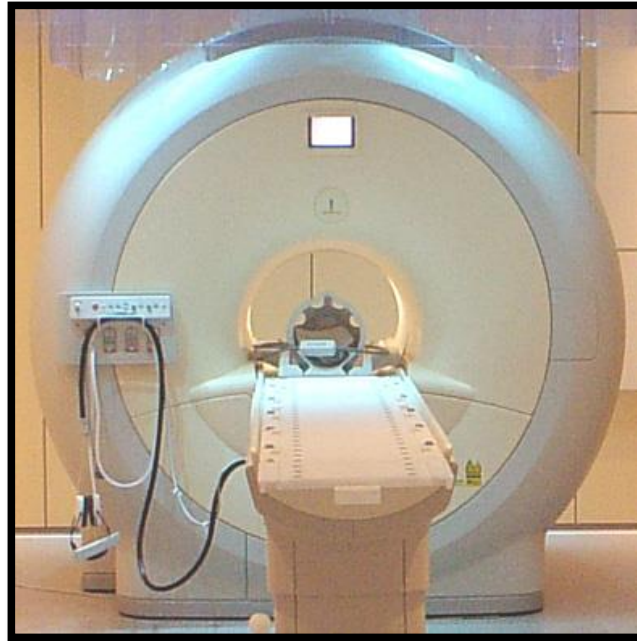
²²² Ibid, P29.

- Le cortex préfrontal latéral : s'active quand on nous demande de décider, quand la volonté résiste aux instincts.
- Les amygdales : s'active quand quelque chose nous fait peur, nous rend agressif à son rencontre ou quand nous sommes anxieux.
- Le cortex limbique : s'active quand nous sommes émus et quand nous ouvrons notre mémoire.
- La zone prémotrice : s'active quand nous voyons faire un geste et nous nous préparons à l'imiter.
- Le cortex occipital : s'active quand nous regardons.
- Le cortex temporal : s'active quand nous écoutons.
- Le putanem ventral : s'active quand nous éprouvons un sentiment de satisfaction.
- Le cortex préfrontal médian : s'active quand nous jugeons d'une valeur.

Cependant l'IRMf présente certaines contraintes lors de l'investigation des cerveaux des sujets ; ces derniers ne doivent absolument pas bouger la tête, qui se trouve bloquée par divers dispositifs. Ajoutant à cela, le sujet est étendu dans un tunnel étroit et doit porter des bouchons acoustiques afin de diminuer le bruit généré par l'appareil en action. Et n'oublions pas que cette technique est très coûteuse, si on loue le scanner des hôpitaux /cliniques ; accompagné de l'ingénieur, cela coûterait aux alentours de 10 000 euros la journée, et si certaines entreprises désirent d'en acheter, dans ce cas là, il coûtera plus de 2 millions d'euro²²³, reste aussi à trouver un neurologue compétent pour investiguer les zones du cerveau qui s'activent et bien interpréter les résultats.

²²³ Ibidem.

Figure n°23 : L'IRMf



Source : <http://www.brainimpact.eu/fr/solutions/>

b- Les techniques d'imagerie électrique et magnétique:

Comportent l'électro-encéphalographie (EEG) et la magnétoencéphalographie, que nous traiterons ci-dessous :

▪ **L'électro-encéphalographie (EEG) :**

Proposée par Berger en 1929²²⁴, cette technique permet d'enregistrer les variations d'activité des neurones à l'aide d'électrodes placés en contact avec le cuir chevelu par l'intermédiaire d'un gel conducteur.

Ainsi, on observe grâce à l'électroencéphalographe les ondes électriques du cerveau. Dans la plupart des cas, ces appareils disposent de 64 capteurs, chaque capteur contrôle le cerveau 2000 fois par seconde. Donc, en une seconde, on obtient 128000 données enregistrées.

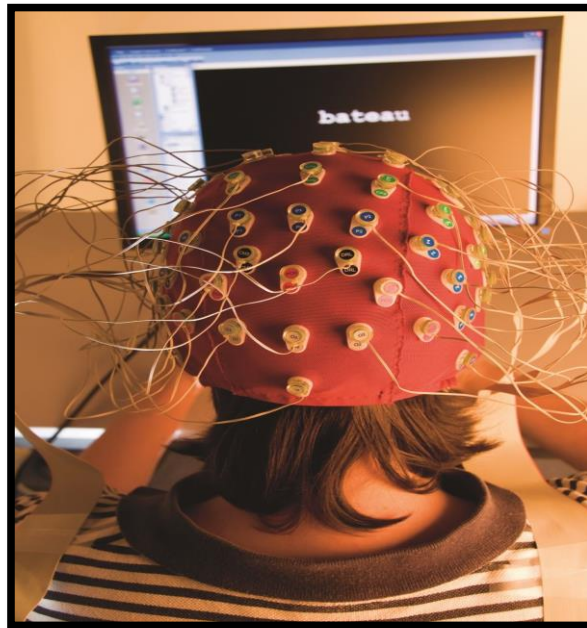
Cependant, ces appareils mesurent trois paramètres : (l'attention, l'émotion et la mémoire) face à une publicité, par exemple, qui ne dépasse pas une minute pour avoir des résultats

²²⁴ B. Rouillet & O.Droulers, Neuromarketing – Le marketing revisité par les neurosciences du consommateur-, Op.cit, P13.

fiables. On en déduit après, un score d'efficacité de la publicité observée, en attribuant à chaque paramètre un score relative à l'activité cérébrale. Généralement, l'attention est ce qu'il y a de plus facile à capter, c'est pour cela que c'est toujours élevée, encore faut-il qu'elle soit élevée à la fin, tout comme la mémoire, pour se souvenir du nom de la marque et/ou son slogan. Quant à l'émotion, le mieux est d'avoir des hauts et des bas, car une émotion trop forte peut provoquer un rejet.

Par ailleurs, les régions les plus profondes du cerveau (noyaux gris centraux, amygdales, thalamus) ainsi que le cervelet, ne peuvent être étudiés pleinement avec les techniques électromagnétiques²²⁵. Néanmoins, l'EEG contrairement à l'IRMf est plus souple, moins stressante et permet au sujet de bouger librement.

Figure n°24 : L'électro-encéphalographie (EEG)



Source : <http://www.futura-sciences.com/photos/d/imagerie-biomedicale-corps-humain-vu-interieur-711/electroencephalographie-cerveau-electrique-5218/>

▪ **La magnétoencéphalographie :**

Cette technique permet de mesurer une variation de courant induit dans un ensemble de bobines (appelé squid) disposées dans un casque. Si la méthode diffère de l'EEG, elle en possède des caractéristiques comparables (définition spatiale moyenne et bonne résolution temporelle de l'ordre de la milliseconde). Elle sert à enregistrer les modifications d'activité

²²⁵ Ibidem.

cérébrale lorsque les sujets effectuent une tâche de décision d'achat lors de la présentation de séquences vidéo de l'intérieur d'un supermarché²²⁶.

Figure n°25 : La magnétoencéphalographie



Source : <http://www.futura-sciences.com/magazines/sante/infos/dico/d/medecine-magnetoencephalographie-10991/>

3.2 Les limites du Neuromarketing :

Au-delà des limites pratiques (scientifiques/ méthodologiques) et financières des techniques de neurosciences : l'IRMf, l'EEG, etc., qu'on a déjà développé dans la sous-section précédente ; citant pour rappel : le coût extrêmement élevé d'un achat ou d'une location d'un scanner ou d'un EEG (l'institut Bright House²²⁷ : entreprise de conseil mondiale en leadership, marketing et innovation, a récemment réalisé une étude portant seulement sur 30 volontaires pour la somme de 209000 euros, ce qui est exaspérant et inaccessible pour la plupart des entreprises !), l'interprétation des zones activées du cerveau lors de l'investigation qui nécessite une compétence et une qualification d'un médecin neurologue, le volontaire qui ne doit pas bouger et qui se trouve isolé dans un endroit très étroit comme le tube du scanner

²²⁶ O. Petit, D. Merunka & O. Oullier, Neurosciences et comportement du consommateur –Etat de l'art et perspectives de recherche-, Revue Française en Marketing, Op.cit, P13.

²²⁷ P.Roos, L'apport du Neuromarketing à l'évaluation de la performance de la communication média, Cours de BTS en Management des unités commerciales, Lycée Edmond Rostand, Saint Ouen l'Aumône, France, 2008.

(or dans la vie réelle, l'environnement contribue également et puissamment à orienter le comportement d'achat)²²⁸, ou encore la précision des techniques de neurosciences puisque les neurones travaillent en millisecondes. Le Neuromarketing souffre aussi d'autres limites ; d'ordre éthiques (ou ce qu'on appelle de la manipulation du cerveau humain), puisque le recours aux techniques de neurosciences se fait à des fins commerciales. Courbet et Benois dressent une synthèse sur huit thèmes des principaux débats entre les pro et les anti Neuromarketing chez les professionnels de la communication, que nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau n°05 : Les huit principaux débats éthiques chez les professionnels de la communication entre pro et anti Neuromarketing.

Les huit principaux thèmes	Arguments des « anti-Neuromarketing »	Arguments des « pro-Neuromarketing »
1- La nature de l'outil	Le Nm est un puissant outil de « manipulation ». Il réactive le « mythe de l'influence non consciente par les images subliminales ».	Le Nm est qu'une mesure supplémentaire de la qualité des messages publicitaires et des actions de marketing. Il n'existe aucune : « zone de l'achat dans le cerveau » qu'il suffirait de stimuler pour faire automatiquement acheter, il ne faut donc pas avoir peur du Nm.
2- Le Neuromarketing et la santé publique	Le Nm peut faire augmenter les « épidémies » causées par les excès du marketing : obésité, diabète, addiction au tabac/alcool, désordre alimentaire. <i>Ex :</i> Une augmentation de l'efficacité du marketing du	Sur ce thème, c'est le procès du capitalisme et de la société actuelle qu'il faut faire et non du Nm. Il ne faut pas confondre l'outil (le Nm) et la finalité des actions qui sont fondamentalement

²²⁸ Ibid, P4.

	tabac de 5% correspondrait à 22000 morts de plus aux USA.	économiques.
3- Les outils d'étude utilisés par le Neuromarketing.	Les médecins qui font des études en Nm violent le serment d'Hippocrate car ils sont censés aider les individus et la société.	Bien utilisés les outils d Nm ne font pas de mal aux êtres humains, s'il y a problème, il est causé par une erreur humaine ponctuelle ou non au principe du Nm.
4- Le Neuromarketing et les enfants	Le Nm contribue à la manipulation publicitaire des enfants sans défense.	Le Nm donne la possibilité de mieux adapter les messages publicitaires aux cerveaux des enfants, pour mieux les respecter.
5- Le Neuromarketing et les achats inutiles	Le Nm conduit à faire acheter des marques et des produits dont les adultes n'ont pas besoin et qui leur sont inutiles.	Les adultes et les adolescents ont besoin de produits et marques pour s'intégrer au groupe, construire leur identité, c'est un « rite de passage » pour une bonne insertion sociale.
6- Transparence des pratiques publicitaires utilisant le Neuromarketing	Les entreprises utilisent le Nm se cachent, les consommateurs sont en droit de savoir s'ils sont manipulés ou non.	C'est à cause des détracteurs qui accusent à tort le Nm que les entreprises qui le pratiquent se cachent.

7- Le Neuromarketing et la réglementation	Il y a un vide juridique dans tout les pays du monde, c'est dangereux car les pratiques peuvent dériver vers de graves excès. Il faut que la législation régleme.	Pas besoin de réglementation publique. Il y a une autoréglementation par la profession qui a déjà ses propres règles éthiques. Les professionnels sont des gens responsables qui peuvent davantage expliciter ou renforcer leur autoréglementation.
8- Le Neuromarketing et la liberté individuelle	Le Nm est contraire au principe démocratique de libre arbitre des individus, de libre choix et contraire à la liberté. Par ex : Quelles conséquences éthiques et démocratiques si les hommes politiques se mettent à utiliser le Nm pour faire leur communication politique ?	Le Nm n'entrave pas la liberté individuelle : l'individu a toujours le choix de son achat. Si le produit est mauvais, le ré-achat ne se fera pas. La persuasion est partout dans nos sociétés. La communication commerciale a toujours utilisé les outils des sciences humaines (ex : psychanalyse), sociales, biologiques (le conditionnement pavlovien) pour affiner les outils et mieux influencer. Le Nm n'est qu'un outil de plus.

Source : D.Courbet & D.Benois, « Neurosciences au service de la communication commerciale : manipulation et éthique. Une critique du Neuromarketing », *Revue Etudes de communication*, n°40, France, 2013, P5.

La question principale que relève ce tableau concernant les huit débats éthiques sur le Neuromarketing est : le fait de manipuler le client et le pousser inconsciemment à acheter. En étant moi-même pro-Neuromarketing, je défendrai cette critique, en complément de ce qui a été développé dans le tableau ci-dessus, par deux arguments :

- D'abord, il n'existe pas de bouton « achat » dans le cerveau humain que les techniques de Neuromarketing peuvent activer ou stimuler, et que beaucoup de chercheurs l'ont notamment confirmé. Tout comme le marketing, l'objectif du Neuromarketing, est le même, celui : de comprendre les besoins et désirs des consommateurs de manière plus efficace que les concurrents mais aussi de façon qui préserve et améliore le bien être des consommateurs et de la collectivité²²⁹.
- Ensuite, même si avec une Neuro-communication percutante, on arrive à vendre inconsciemment le produit, si ce dernier n'est pas de bonne qualité et qu'une communication mensongère lui a été faite, il n'y aura pas de ré-achat tout simplement. Et au contraire un bouche à oreille négatif, impulsif et détruisant lui sera consacré, puisque un client mécontent peut saboter la réputation de toute une entreprise, surtout qu'avec les outils de communication et sur les réseaux sociaux ; une information se propage comme une traînée de poudre dans toute la planète.

²²⁹ P. Kotler, B. Dubois, K L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 12eme édition, Op.cit, P25.

En conclusion de ce chapitre, nous retenons que Les études de marché traditionnelles conduisent le marketing à commettre des erreurs, faisant appel au déclaratif, elles ne reflètent pas réellement ce que dit le client, ce n'est pas forcément à ce qu'il pense. Grâce aux nouvelles techniques d'investigation cérébrale, le marketing s'associe aux neurosciences et par conséquent on ne demandera plus aux clients ce qu'ils pensent ou préfèrent mais on observe directement les zones qui s'activent dans leurs cerveaux face aux différents stimuli (produit, service, marque, affiche publicitaire, etc.).

Certaines techniques d'investigation du cerveau comme l'IRMf (Imagerie par Résonance Magnétique) et l'EEG (l'Electroencéphalographie) ont prouvé leur efficacité et permettent bel et bien de prédire l'acte d'achat du consommateur. Ces techniques peuvent s'avérer très utiles pour le marketing : lors de la segmentation et le ciblage des consommateurs, la conception du produit (emballage, odeur, goût, etc.) mais aussi la formulation du positionnement voulu par l'entreprise et sa stratégie de communication, c'est ce qu'on va traiter dans les deux chapitres qui suivent.

Chapitre 05

LA COMMUNICATION MARKETING AVEC LES NEUROSCIENCES

Les études empiriques réalisées jusqu'à nos jours dans le domaine du Neuromarketing traitent particulièrement la politique de communication. D'ailleurs, nombreuses sont les entreprises mondiales (pour ne pas dire toutes) qui proposent leurs services en Neuromarketing ; se spécialisent principalement dans la communication marketing.

L'objectif de ce chapitre est de montrer la pertinence de l'approche neuroscientifique de la communication, qui souligne l'importance : des émotions (à la fois dans l'appréciation des publicités mais aussi dans leur mémorisation²³⁰), des techniques d'exploration de l'activité cérébrale (qui permettent d'ajuster et de tester les arguments publicitaires selon la perception de la clientèle cible) et enfin la découverte majeure des neurosciences ; à savoir les neurones miroirs. Mais avant cela, il nous semble nécessaire d'aborder l'approche classique de la politique de communication, puis on terminera ce chapitre par la neuro-communication par les autres éléments du mix-marketing : le produit, le prix et la place (ou la distribution).

1 L'approche classique de la communication marketing :

La communication se définit comme étant l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics cibles²³¹. Ainsi, toute entreprise est considérée comme agent de communication, elle conçoit et transmet des informations à : ses ressources humaines, ses clients actuels et potentiels, ses distributeurs (intermédiaires : grossistes et/ou détaillants), ses fournisseurs, ses actionnaires et ses différentes parties prenantes (médias, administration, opinion publique, etc.)²³².

On s'intéressera dans le cadre de notre thématique à la communication marketing, qui est un processus reliant l'émetteur (l'entreprise) avec le récepteur (les clients cibles), on développera ainsi, le fonctionnement de ce processus et ses objectifs en premier lieu, les différents modes qui relient l'émetteur avec le récepteur en second lieu, et les composantes de ce processus en dernier lieu.

²³⁰B. Roullet & O. Droulers, Neuromarketing – Le marketing revisité par les neurosciences du consommateur-, Edition Dunod, Paris, 2010, P165.

²³¹ C.Demeure, Marketing, Edition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008, P.289

²³² P. Kotler, B. Dubois, K.L.Keller & D. Manceau, Marketing management, 12^{ème} édition, Edition Pearson Education, Paris, 2006, P637.

1.1 Les fondements du processus de communication :

Shannon et Weaver²³³ sont les premiers à concevoir l'idée que toute forme de communication est un système ou un processus reliant un émetteur à un ou plusieurs récepteur(s). Et que ce processus s'articule autour de quatre éléments : un *émetteur* qui transmet un *message* à un ou plusieurs *récepteurs* via un *canal* de communication. On procède ci-dessous en détail au modèle de Shannon et Weaver puis on abordera les objectifs de la communication.

1.1.1 Le modèle de Shannon et Weaver :

Selon Shannon et Weaver, la présentation la plus simple d'un processus de communication s'explique comme suit : ce que l'émetteur (une personne, une entreprise, une marque, une organisation à but non lucratif, etc.) cherche à transmettre comme message (un vécu, une idée, un fait, une expérience, une émotion, les avantages d'un produit/service, etc.), les encode en mots, images, sons, autant de signes que le destinataire (personnes physiques ou morales) doit les décoder pour que le message soit transmis, compris et passé, via un canal de transmission (points de vente, médias, site web, courrier ou courriel, etc.).

Pour le cas d'une communication marketing, Harold Lasswell²³⁴ ajoute un autre élément, qui est le *feed back* ou *l'effet de la communication*. Selon Lasswell, les questions qui constituent les éléments de ce processus sont connues sous l'appellation des 5W : who, what, what channel, whom, what effect :

- Qui ? La marque, le produit (qui fait appel aux sens), les médias (qui peuvent juger les produits, les entreprises ou les marques), les personnes (commerciaux, dirigeants, concurrents et même les clients par le bouche à oreille).
- Dit quoi ? Le message à transmettre au public cible selon les objectifs fixés en amont.
- Par quel moyen ? Le canal ou l'utilisation de plusieurs canaux (Ex : un spot publicitaire apparu dans le mass média, ou bien accompagné par d'autres actions comme la promotion des ventes, le marketing direct ou les relations publiques, etc.). Au canal s'ajoute aussi le bruit qui se définit par les phénomènes perturbant la transmission du message²³⁵ (Ex : les publicités concurrentes).
- A qui ? Le public cible (clients actuels et/ou potentiels, intermédiaires, prescripteurs, leaders d'opinion).

²³³ A. De Baynest & J. Lendreie, *Publicitor*, 8^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2014, P6.

²³⁴ T. Liabert, *La communication d'entreprise*, Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2005, P35.

²³⁵ C.Viot, *L'essentiel sur le marketing*, Edition Berti, Alger, 2006, P179.

- Avec quels effets ? Le feed back ou le bruit (la perception du public cible à cette communication et son décodage au message selon le sens souhaité ou pas de l'émetteur, dans le but d'en mesurer l'efficacité).

A ce modèle de Shannon et Weaver, adapté à la communication marketing par Lasswell, s'ajoutent d'autres questions, qu'on juge nécessaire de citer pour développer ce qu'est un plan de communication et qui sont :

- Avec quels objectifs ? Cette question se pose après la désignation de l'émetteur, dans la sous-section qui suit, les objectifs de la communication seront cités et détaillés.
- Avec quel budget ? Les dépenses consacrées selon : les objectifs visés et les canaux choisis, les ressources disponibles, le pourcentage du chiffre d'affaire ou encore selon les dépenses des concurrents.
- Avec quels résultats ? La réponse à cette question doit être aussi en concordance avec les objectifs visés au préalable, d'où la mesure de l'efficacité d'une communication marketing.

1.1.2 Les objectifs de la communication marketing :

Les objectifs d'une communication marketing diffèrent selon l'étape du cycle de vie du produit (lancement, croissance, maturité et déclin) et se résument en quatre points essentiels :

- Faire connaître : cet objectif est de nature cognitif, l'entreprise met en valeur dans sa communication les avantages de son produit/service, son/ses marque(s), ses résultats ou ses projets à venir, dans le but de se faire connaître. Cet objectif va de pair avec l'étape initiale du cycle de vie ou le lancement.
- Faire aimer ou apprécier : cet objectif est de nature affectif, l'entreprise essaye par sa communication de créer un lien affectif avec son public cible, en construisant une image de marque dont les traits saillants sont associés mentalement à des sentiments positives chez le public cible. En bref, l'objectif est persuasif, il s'agit de faire aimer, et de développer la préférence du consommateur pour une marque²³⁶. Et est souvent planifié lors de l'étape de croissance.
- Faire agir : cet objectif est de nature comportemental, l'entreprise essaye par sa communication de pousser le public cible à acheter, à tester ou essayer son produit/service, à le fidéliser par différentes techniques. Entre autres, cet objectif consiste à changer l'attitude de la cible et à provoquer un comportement chez cette

²³⁶ J.M. Décaudin, La communication marketing, Edition Economica, Paris, 1995, P43.

dernière favorable pour l'entreprise²³⁷. Et est souvent planifié lors de l'étape de croissance.

- Faire rappeler : l'entreprise planifie un objectif de rappel afin de faire rappeler au consommateur les avantages de ses produits/services. Cet objectif est souvent programmé en phase de maturité.

Après avoir cité les différents objectifs d'un processus de communication, passons dans la sous-section qui suit à ses différents modes.

1.2 Les différents modes de communication : Push, Pull, Relayée, C to C :

La représentation du modèle de Shannon et Weaver dans la communication marketing n'est pas toujours à l'initiative de l'entreprise, mais aussi dans le cas où l'émetteur peut être le consommateur. Ainsi, on distingue deux types de modes de communication dans le premier cas : push et relayée, et deux autres types dans le second cas : pull et C to C. Nous procédons à leurs définitions et caractéristiques ci-dessous.

1.2.1 La communication Push et ses caractéristiques :

De son sens figuré qui veut dire pousser, la communication Push c'est d'envoyer un message publicitaire volontaire directement vers le public cible, soit en utilisant les médias online et/ou offline (que nous développerons dans la sous-section qui suit), soit en utilisant les techniques de marketing direct (courrier, courriel, télémarketing).

Les caractéristiques majeures²³⁸ de ce mode de communication sont :

- Push est le mode le plus traditionnel et dominant dans la communication marketing : par ses publicités dans les médias de masse, ses bannières en ligne, l'envoi de publipostages et d'emails non sollicités, sa communication sur les points de vente, etc.
- Push est un mode intrusif : qui doit savoir attirer l'attention de la cible avec des arguments créatifs, captivants et convaincants.
- Push est le mode de communication dont le contenu et la forme du message publicitaire restent volontaires et contrôlés par l'entreprise.
- Push est le mode le plus coûteux : l'entreprise doit acheter l'audience des médias qui coûtent chère, même excessivement chère dans certains médias, c'est pour cela que la

²³⁷ G. Audigier, J. M. Decaudin, 24 fiches express de communication et publicité, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 1992, P7.

²³⁸ A. De Baynest & J. Lendreie, Publicitor, 8^{ème} édition, Op.cit, P11-12.

stratégie Push est à l'appartenance de seulement les grandes entreprises ou les entreprises rentables.

1.2.2 La communication relayée et ses caractéristiques:

Un autre mode de communication employée par les entreprises et les marques consiste à faire appel à des leaders d'opinion (des influenceurs ou des prescripteurs), qui ont un pouvoir de persuasion sur le public cible, à savoir la communication relayée par des leaders d'opinion.

Les caractéristiques majeures²³⁹ de ce mode de communication sont :

- Les leaders d'opinion bénéficient d'une audience grâce à leurs expériences, leurs crédibilités, voire même leurs autorités sur le public cible.
- La communication relayée n'est pas contrôlée par les entreprises et les marques : puisque les influenceurs sont indépendants, ils peuvent émettre des opinions négatifs sur le produit/la marque ou l'entreprise surtout sur les réseaux sociaux où l'information circule comme une trainée de poudre. En conséquent cela peut nuire à la réputation de l'entreprise, c'est pour cela que cette dernière choisie dans la plupart des cas de rémunérer ces leaders d'opinion.
- Le rôle des leaders d'opinion dépend du domaine d'activité : dans la santé par exemple, les prescripteurs sont des médecins, des pharmaciens ou des délégués médicaux. Pour le BTP, les leaders d'opinion sont les architectes, les ingénieurs en Génie Civil ou même les artisans, etc. Dans d'autres domaines comme les cosmétiques (parfums ou maquillage), les leaders d'opinions sont des consommateurs normaux (amateurs et testeurs) et l'information circule de bouche à oreille, surtout sur la plateforme des réseaux sociaux.

1.2.3 La communication Pull et ses caractéristiques:

Dans ce type de mode de communication, l'initiative se fait par le consommateur, c'est lui qui demande des informations sur tel ou tel produit/service, sur internet (sites, forums, réseaux sociaux), par mail, par téléphone, par courrier, ou par oral sur les lieux de ventes qui disposent de vendeurs.

Les caractéristiques majeures²⁴⁰ de ce mode de communication sont :

- L'efficacité : à condition que le consommateur sache à qui et comment formuler sa demande d'information et à condition que l'entreprise dispose en retour d'un service spécialisé pour un traitement rapide et efficace.

²³⁹ Idem, P13.

²⁴⁰ Idem, P12.

- Une parfaite adaptation avec internet : grâce à une communication Pull, les informations sur les produits, les prix, les lieux de ventes et les promotions sont disponibles et actualisées sur les sites ou les réseaux sociaux, l'entreprise peut même donner des conseils d'utilisation, des recommandations ou des suggestions à ses clients et ça lui permet de rester en contact avec eux. Sachant que de nombreux achats effectués sur les magasins sont précédés par une recherche d'informations en ligne.

1.2.4 La communication C to C :

Prise en compte juste récemment dans les plans de communication, ce mode « costomer to costomer » : (client à client), a été connu avec l'évolution d'internet et surtout avec le développement des réseaux sociaux. Le consommateur communique à présent les avantages des produits à un autre consommateur. Même si ce mode de communication représente un enjeu majeur pour les entreprises mais il reste encore mal maîtrisé par ces dernières.

Les caractéristiques majeures²⁴¹ de ce mode de communication sont :

- Le bouche à oreille : qui représente le puissant des médias, il peut renforcer l'image de marque de l'entreprise comme il peut aussi nuire à sa réputation.
- Une nouvelle ère de communication : le C to C permet de créer à présent le marketing du bouche à oreille et cela en suivant les conversations des internautes en ligne et en essayant de les influencer, les détourner ou les persuader en faveur de l'entreprise ou de la marque.
- Le C to C relève de la sphère privée : les consommateurs sont attentifs, méfiants, et hésitants vis-à-vis des discussions en ligne et s'ils découvrent par hasard une intrusion des marques (qui se font passé par de vrais clients ou blogueurs), cela pourrait leur être fatal.

Après avoir développé ce qu'est un système de communication, ses objectifs et ses différents modes, il nous reste à connaître ses composantes, que nous aborderons ci-dessous.

1.3 Les composantes du processus de communication :

On abordera dans cette dernière sous-section les différentes composantes d'un processus de communication et leurs caractéristiques, à savoir : La source (l'émetteur) et l'effet de source, les cibles (destinataires), le codage et le décodage du message, les canaux de communication et le feed back ou la communication en retour.

²⁴¹ Ibid, P16.

1.3.1 La source (l'émetteur), l'effet de source et l'attribution de message :

Dans une communication marketing, l'émetteur principal ou la source principale est la marque. Celle-ci connue par sa notoriété donne une certaine crédibilité au message publicitaire qu'elle émet. Si elle est en phase de lancement, elle doit veiller à être honnête vis-à-vis des clients par ses campagnes de communication dans le but de gagner leur confiance et les fidéliser. Ainsi, la source (la marque) joue un rôle très important dans la perception et l'interprétation du message par son public cible.

Très souvent, les consommateurs ne distinguent pas clairement la source d'un message publicitaire ou bien ils l'a confondent avec une autre marque, ce qu'on appelle l'attribution du message. Dans des études de post-tests d'une publicité diffusée ou affichée, on constate souvent un faible score d'attribution correcte au message et un haut score de confusion avec une autre marque (généralement le leader). C'est fréquent aussi de se rappeler et mémoriser la publicité, voire même l'apprécier mais d'oublier complètement la source ou l'annonceur.

Pour faciliter l'attribution correcte du message ou l'association de ce dernier avec la marque dans l'esprit des clients actuels ou potentiels, on multiplie les signes d'identité de la marque dans les campagnes de communication (SIVS : système d'identité visuelle et sonore)²⁴² : nom, logo, slogan ou signature de marque, symbole visuel, son/jingle, etc.

Néanmoins, on a tendance à penser à l'uniforme de l'identité de la marque (couleurs, logo, environnement physique, etc.) plutôt qu'à ses valeurs et sa personnalité. Or c'est ce fond de marque qui est essentiel et qui doit être défini avant de décider comment on l'habille²⁴³ et non pas l'inverse. Et que le style des composantes du processus de communication (le choix du message et du canal) doit être en concordance avec ce fond de marque afin d'exprimer sa différence et son originalité.

1.3.2 Les cibles de communication :

Jadis avec le marketing de masse, toute la population était considérée comme cible et seuls les mass médias étaient utilisés comme canaux de communication. Mais après l'apparition de la concurrence accrue, les entreprises se sont orientées vers le marketing segmenté. Dès lors la segmentation se faisait de plus en plus fine avec des critères / des caractéristiques plus précis, et la cible devenait de plus en plus étroite (le nombre de clients visés), de même les moyens de communication différaient afin de correspondre plus à la cible.

²⁴² Ibid, P17.

²⁴³ Ibid, P18.

A présent dans la communication marketing, on distingue deux types de cibles : la cible de communication : qui représente l'ensemble des individus ou des organisations à qui on veut communiquer un message particulier pour atteindre un objectif particulier. Et le cœur de cible : qui représente un sous ensemble de la cible de communication et est considéré comme le plus important pour l'entreprise puisqu'il est le plus rentable. Les actions de communication lui sont spécialement conçues pour l'attirer et le pousser à acheter.

Afin de déterminer la cible et le cœur de cible, on analyse d'abord les acteurs du marché : les leaders d'opinion (influenceurs, prescripteurs), les clients actuels ou potentiels, les consommateurs (utilisateurs du produit), etc. On définit le cœur de cible (les acteurs principaux et profitables à l'entreprise), puis les acteurs secondaires qui constituent avec les principaux la cible de communication.

Par ailleurs, la cible de communication ne peut pas être nécessairement la cible commerciale, comme le cas des parents (acheteurs) avec les couches bébés (consommateurs). Ainsi, la cible de communication pourrait être plus large que la cible commerciale, comme dans le cas des produits de luxe, où l'entreprise vise à convaincre l'opinion publique alors que les consommateurs aisés ne sont pas nombreux. Où le contraire, les prescripteurs comme les médecins, dentistes ou pharmaciens, représentent une cible de communication plus étroite par rapport de la cible commerciale ; composée de patients.

Enfin, le cœur de cible peut être composé : d'une seule personne, de petits groupes ou d'un public vaste, et la communication marketing doit concevoir le message et utiliser des canaux selon ce type de taille, nommé successivement : le « one to one », le « one to few » et le « one to many »²⁴⁴, qu'on développera ci-dessous :

- « One to one » : la communication “one to one” est une communication entre l'entreprise avec ses clients, mais dont le message est conçu et émit à chaque client, un par un, ce qu'on appelle une communication personnalisée, soit en face à face (sur les lieux de vente) ou à distance (par tel, par courrier ou par courriel). Ce type de communication est très fréquent dans le B to B. Dans le B to C, le one to one est utilisé lors d'achats très importants ou des produits/services sur mesure.
- « One to few » : la communication “one to few” est une communication entre l'entreprise et de petits groupes de clients (entre 10 à 100), soit en réunion (par les relations publiques, colloques ou séminaires), soit par à distance (courrier ou courriel, sur les réseaux sociaux, etc.). Ce type de communication convient le plus aux

²⁴⁴ Ibid, P21 & 22.

intermédiaires entre l'entreprise et ses clients, comme les distributeurs, les influenceurs, les leaders d'opinion, les prescripteurs, etc.

- « One to many » : la communication “one to many” est une communication entre l'entreprise et un public très vaste (de milliers ou de millions d'individus), qui utilise les médias de masse et peut être indifférenciée (le message identique passé dans un canal de masse) ou segmentée (le message et le canal spécifique à chaque segment).

Notant que la communication marketing ne se contente pas de l'un de ces trois politiques mais utilise très souvent un mix, avec des fréquences variables selon les produits (lancement d'un nouveau produit par exemple) ou les périodes de l'année.

1.3.3 Le message :

Est un ensemble de signes (mots, images, sons), appelés aussi « signifiants », qui donnent un sens. Encodé par l'émetteur, il doit être décodé et « signifié » par le destinataire, dans le sens voulu par l'émetteur, en prenant en compte les facteurs sociaux-culturels du destinataire.

Dans l'élaboration d'un message publicitaire, il faut que le responsable marketing introduise de la créativité dans le codage, ne pas se limiter à véhiculer seulement le sens propre du message mais utiliser aussi un sens figuré, qui va sans doute engendrer chez le public des émotions, le pousser à réagir, à acheter, à en être surpris ou à haïr, etc.

Ainsi, l'utilisation de la connotation (sens figuré) et de la dénotation (sens premier ou sens propre) dans le décodage du message publicitaire, où de la relation entre signifiant (le sens produit/voulu) et signifié (le sens perçu/compris), fait l'objet d'une science appelée : la sémiologie ou l'étude de signes. En effet, sémiotique ou sémiologie faisait longtemps parti de l'étude de la langue puis s'est élargie et s'est associée à la communication, notamment la communication marketing.

Dans la sémiologie d'une publicité, on trouve des icones, qui représentent les objets/personnes/formes/détails/etc. visuels, et un message linguistique, ce dernier aide à interpréter les icones. Les icones ainsi que le message linguistique peuvent être « dénoté », c'est-à-dire qu'ils ont une signification constante quel que soit le récepteur, par exemple : les signes du code de la route²⁴⁵. Mais aussi « connoté » dont la sémiologie s'en charge à l'articuler, dans le sens voulu par le responsable marketing, notant que la connotation du message dépend de la subjectivité de chaque client du public cible et du contexte de la réception du message²⁴⁶.

²⁴⁵ Ibid,P26.

²⁴⁶ Ibidem.

En bref, la sémiologie ne se contente pas de décrire ce que l'on a voulu communiquer mais elle permet de prédire l'ensemble de ce qui pourra être compris ou perçu par le récepteur. Ces hypothèses quant aux sens possibles des messages peuvent être par la suite testées à l'aide d'enquêtes de terrain qualitatives ou quantitatives (focus groupes, analyses d'impact, d'attribution, d'agrément, effet sur la mémoire de manière spontanée ou assistée, etc.)²⁴⁷.

1.3.4 Les canaux de communication :

Un canal est un mode ou un ensemble d'outils ; qui communique un message au public cible, par ex : internet, les points de vente physiques, le design des produits, etc. Ce canal fait appel à un support (tout ce qui porte le message), comme par exemple : une page dans un journal, les parois d'un métro ou d'un autobus, un abribus, etc. Tandis que les médias sont un ensemble homogène de supports qui communiquent de la même façon²⁴⁸, un journal par exemple est un support publicitaire qui fait parti du média presse. Et enfin, on y trouve les grands médias ou les médias de masse comme la radio, la presse, la télévision, l'affichage ainsi que les réseaux sociaux sur internet.

On distingue traditionnellement dans la communication marketing (lors de la planification du plan et la détermination du budget) : les médias et les hors médias, ces derniers comportent les éléments suivants :

- La promotion des ventes : « La promotion est un ensemble de techniques destinés à stimuler la demande à court terme, en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service effectué par les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux »²⁴⁹. Elle a diverses formes : on y trouve des jeux, des essais gratuits, une remise de prix, des ventes à prime, des produits en plus, un financement d'une opération d'intérêt général, des concours, et encore beaucoup de formes innovantes.
- Les relations publiques : pour réussir une campagne de communication, l'entreprise a besoin de se faire parler d'elle. C'est là que les outils de relations publiques jouent un rôle important et c'est d'autant moins cher que la publicité. Ils peuvent même parler en faveur de l'entreprise le plus longtemps possible. Ses outils sont diverses : les publications, l'actualité, les faits de société, les évènements, les investissements à caractère social, le lobbying, les discours des dirigeants, etc.

²⁴⁷ G. Lugin, Instrumentalisation de la sémiotique au service de la publicité et du marketing : état des lieux, Market Management, Volume n°06, Avril 2006, P16.

²⁴⁸ A. De Baynest & J. Lendreie, Publicitor, 8^{ème} édition, Op.cit, P27.

²⁴⁹ P.Kotler, Les clés du marketing, Village mondial, Paris, 2003, P45.

- Le parrainage : afin de préserver une belle image face à son public, l'entreprise doit souvent sponsoriser des événements, des activités et des causes d'intérêt général. Cela associera son image avec cet événement ou cette cause et suscitera par conséquent la sympathie et la reconnaissance du public (clients actuels ou potentiels).
- Le Marketing direct : « C'est une technique de communication qui consiste à diffuser un message personnalisé et instantané vers une cible d'individus ou d'entreprises, dans le but d'obtenir une réaction immédiate et mesurable »²⁵⁰. De son appellation « direct », il s'adresse directement aux clients sans passer par des médias ou des intermédiaires. Le marketing direct a aussi ses propres outils, qui sont : le publipostage, le télémarketing, le fax marketing, le e-mailing, le texto, le wap, etc.

Selon De Baynast et Lendrevie (2014), il existe à présent une nouvelle classification des canaux de communication, qui dépend de l'achat ou non de l'espace ou bien le contrôle ou non des supports de communication. Ainsi, on distingue : le « paid media », le « earned media », et le « owned media »²⁵¹ que nous développerons ci-dessous :

- Le « paid media » (l'audience achetée): c'est d'acheter de l'audience sur les médias offline (hors internet) ou online, mais aussi de payer les intermédiaires/ distributeurs dans les grandes surfaces, les points de vente ou même sur le net (blog, réseaux sociaux, etc.) dans le but d'être mise en avant. On y trouve aussi le sponsoring de certains événements pour se faire parler de soi-même.
- Le « earned media » : qui veut dire l'audience gagnée, grâce notamment au bouche à oreille, les réseaux sociaux ou blogs/forums, la rédaction en faveur de l'entreprise dans la presse. Notant que cette audience n'est pas forcément gratuite, souvent l'entreprise doit payer le prescripteur ou le leader d'opinion pour lui faire de la publicité. Ajoutant enfin que les earned media ne sont pas contrôlés par les entreprises car il ne s'agit pas seulement de se faire parler d'un produit ou d'une marque mais aussi d'avoir des commentaires favorables.
- Le « owned media » : qui veut dire audience des supports contrôlés par la marque, comme par exemple : le site de l'entreprise ou la marque, la revue ou le magazine édité par ces dernières sur les lieux de vente, même le packaging figure parmi ce type de support contrôlé et maîtrisé par l'entreprise.

²⁵⁰ Ibid, P130.

²⁵¹ A. De Baynast & J. Lendrevie, *Publicitor*, 8^{ème} édition, Op.cit, P29-30.

1.3.5 Le feed back (la communication en retour) :

Le récepteur peut aussi devenir émetteur en renvoyant un message au récepteur, c'est ce qu'on appelle la communication en retour. Son but est de savoir si le récepteur a bien décodé le message et l'émetteur le modifiera en conséquence si c'est nécessaire.

Jadis, il était un peu difficile de connaître le feed back après la diffusion d'une publicité sur les médias classiques (presse, T.V, affichage, radio, etc.). A présent avec l'évolution de la nouvelle technologie et la standardisation des nouvelles techniques d'information et de communication, il est devenu facile de connaître le feed back, grâce à l'utilisation des pré-tests publicitaires, mais surtout grâce aussi au buzz qui se fait sur les réseaux sociaux (facebook, twitter, Youtube, etc.).

2 L'approche moderne (neurologique) de la communication marketing :

Nous aborderons dans cette deuxième section, les principales théories qui ont excellé dans la Neurocommunication marketing, à savoir, la théorie de Renvoisé et Morin, la théorie de la dissonance cognitive et la théorie de Georges et Badoc.

2.1 La théorie de Renvoisé et Morin sur les caractéristiques et stimuli du cerveau reptilien:

Selon Renvoisé & Morin (2005) , les dernières recherches en neurosciences dégagent l'idée qu'il faut développer la confiance de l'être humain à partir du cerveau reptilien (voir le fonctionnement du cerveau dans le chapitre 01) dans le but de générer sa compréhension et son intelligence émotionnelle²⁵², puisque l'amygdale ; un élément du cerveau primitif a une plus grande influence sur le cerveau réfléchitif que celui-ci n'a d'influence sur l'amygdale, autorisant ainsi les montées émotionnelles à dominer et à contrôler la pensée²⁵³.

Ainsi, les apports des neurosciences nous démontrent que c'est en communiquant avec la partie responsable de la prise de décision, à savoir le cerveau reptilien ou primitif, que nous maximisons notre chance de vendre un produit ou une idée. Le responsable marketing pourrait donc créer des messages/emballages/affiches, etc. performants et percutants grâce au Neuromarketing dans le but d'attirer le cerveau primitif du client, satisfaire ses besoins et le fidéliser.

²⁵² P. Renvoisé & C. Morin, Neuromarketing-le nerf de la vente, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, P19.

²⁵³ Ibidem.

Les organisations ont ainsi besoin d'appréhender une approche de Neuromarketing afin de créer de la valeur et d'atteindre et de renforcer leur compétitivité (notamment commerciale) sur le marché ; en s'adressant directement aux cerveaux reptiliens des clients actuels/potentiels de leurs secteurs d'activité.

L'éminent spécialiste en neurosciences Robert Onstein, a été le premier à avancer l'idée que le principal organe responsable de la prise de décision est notre cerveau reptilien, dans son livre « L'évolution de la conscience ». Selon le neurologue, le plus vieux cerveau (the old brain) est concerné uniquement par notre survie, et ce depuis des millions d'années, mais il est aussi le siège du très puissant sub-conscient²⁵⁴. Ajoutant qu'un groupe de chercheurs au début des années 90 a tenté de répondre à la question suivante : jusqu'à quel point nos comportements et prises de décisions se faisaient d'une manière consciente ? A leur grande surprise, ils ont constaté que 90 à 95% d'entre eux étaient inconscients²⁵⁵, à titre d'exemple : comment faire face à un danger brusque? D'une manière inconsciente : l'individu se défend, reste en place ou prend la fuite. Selon ces chercheurs : les informations qui arrivent à notre conscience sont déjà traitées inconsciemment et influencées par l'affectif (peur, colère, manque de confiance en soi, honte, courage, estime de soi, etc.), ainsi que par nos expériences précédentes (la mémoire). Ce qui prouve que le cerveau reptilien, siège de l'inconscient est le vrai décideur.

Renvoisé et Morin (2005) dresse les six caractéristiques et stimuli du cerveau reptilien²⁵⁶, afin de mieux le connaître, pour mieux s'y adresser dans la politique de communication marketing, nous les aborderons ci-dessous :

2.1.1 Le cerveau reptilien réagit fortement aux émotions :

Les chercheurs en neurosciences ont démontré que les êtres humains prennent leurs décisions de façon émotionnelle et les justifie ensuite rationnellement. En réalité les émotions sont prises en charge et traitées par le cerveau intuitif et la décision finale est prise par le cerveau reptilien, néanmoins ce dernier est sensible face aux émotions.

Si on regarde vraiment comment nos décisions sont prises, il y a une grande part d'émotions, comme on l'a déjà mentionné dans le chapitre 01; le cerveau qui pense, raisonne, calcule est le même qui rit, pleure, éprouve du plaisir et se reproduit. L'homme compte sur la raison

²⁵⁴ Ibidem.

²⁵⁵ <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/71059.htm>

²⁵⁶ P. Renvoisé & C. Morin, Neuromarketing-le nerf de la vente, Op.cit, P21.

persuadé que l'émotion va le déranger mais en fait la raison n'est rien sans l'émotion, cette découverte étonnante, on l'a dit au plus célèbre patient dans le domaine neurologique, c'est l'Américain Phineas Gage (voir plus de détails dans le chapitre 01).

Pour rappel, Gage a été victime lors de son accident à une destruction des régions préfrontales ventro-médiane (gauche et droite) dans le cerveau réfléchissant, placées à la jonction des régions paralimbiques (le cortex cingulaire antérieur) qui traite les émotions et assiste le raisonnement des deux cortex préfrontaux afin de prendre la meilleure décision.

Ainsi, cette histoire nous prouve que quand nous prenons une décision, c'est l'émotion qui prend le dessus, ça aide à faire le tri dans toutes les informations que le cerveau doit traiter mais le plus souvent nous n'avons pas conscience et nous cherchons à posteriori, comme déjà cité dans le chapitre 01, une justification rationnelle à nos choix, donc l'une des caractéristiques la plus importante du cerveau reptilien, c'est qu'il est sensible aux émotions.

Les organisations peuvent utiliser cette caractéristique sur leurs sites internet, leurs affiches publicitaires, documents marketing, etc. et cela en choisissant bien le contenu (symboles, slogan, logo, couleurs, formes d'icônes, images, etc.) sans oublier les mots, qui doivent être percutants, et combiner le tout en les attachant à des émotions, ce qui permettra de laisser des traces émotionnelles dans les cerveaux des prospects.

2.1.2 Le cerveau reptilien est égocentrique :

Il n'éprouve d'intérêt et de sympathie que pour lui-même, et tout ce qui concerne sa survie et son bien être. Il se croit le centre du monde et rien d'autre n'est aussi important que lui.

Bien sûr, si notre cerveau reptilien ne s'est pas inquiété, dans un accident par exemple, des blessures des autres, c'est parce qu'il est en fait rassuré que nous ne soyons pas celui ou celle parmi ceux qui ont été blessés. Cependant, émotionnellement ou rationnellement nous pouvons réagir, mais ces réactions se passent au niveau du cerveau intuitif et/ou cerveau réfléchissant.

Il est nécessaire pour les organisations de prendre cette caractéristique en compte lors de la formulation d'un message publicitaire, d'un slogan ou d'un positionnement voulu, en mettant en lumière les frustrations des consommateurs et comment leurs produits/services éliminent ces frustrations, ce qui favorise le bien être du cerveau reptilien, ce dernier sera convaincu et finira par acheter le produit.

Ex : Lors d'une enquête menée par des sociétés de livraison de Pizzas à domicile sur la principale frustration de leurs clients, la réponse était étonnante, elle ne concerne ni le goût de la Pizza, ni qu'elle soit chaude ou froide lors de la livraison mais c'était le fait de ne pas savoir quand la Pizza arriverait. Armée de cette information vitale, Une entreprise américaine spécialisée dans la vente et la livraison à domicile de Pizza a imaginé un slogan très réussi ; qui atténue l'intensité de cette frustration : « livré en 30 minutes ou moins, sinon c'est gratuit »²⁵⁷ . Cet exemple donne de l'intérêt et rassure le cerveau reptilien des clients.

2.1.3 Le cerveau reptilien est sensible aux contrastes :

Les contrastes s'expriment par des oppositions dans des preuves ou des arguments commerciaux, par exemple : avant/après, avec/sans, risqué/sûre, lent/rapide. Cette opposition facilite la prise de décision par le cerveau reptilien sans qu'il puisse prendre du temps pour réfléchir et favorise ainsi la vente du produit.

Les organisations peuvent utiliser cette caractéristique en énonçant leurs rapports qualité/prix avec ceux qu'on trouve sur le marché (concurrents dans le même secteur d'activité). Surpris par cette comparaison, qui est un contraste aux yeux des prospects, surtout si la comparaison est flagrante, cela poussera le prospect à acheter sans réfléchir.

2.1.4 Le cerveau reptilien opte pour les informations tangibles :

Le cerveau reptilien recherche constamment des preuves tangibles, par exemple : des chiffres, des estimations, des pourcentages (taux) de satisfaction, des tests approuvés,...qui peuvent le rassurer dans sa prise de décision.

Il est incapable de prendre en considération des informations abstraites. Toutefois, il apprécie celles qui sont concrètes et prouvées.

Les organisations peuvent utiliser cette caractéristique en mettant en lumière sur leur site internet ou sur les réseaux sociaux des témoignages de clients satisfaits par les apports de leurs produits comme preuves tangibles, cela aidera beaucoup les prospects à les opter.

²⁵⁷ P. Renvoisé & C. Morin, Neuromarketing-le nerf de la vente, Op.cit, P33.

2.1.5 Le cerveau reptilien se souvient souvent du début et de la fin d'un message :

Le cerveau reptilien a tendance à se souvenir seulement du début et de la fin d'un message publicitaire, d'un discours politique, d'un exposé oral... mais oublie pratiquement tout ce qu'il y a entre. Cette caractéristique nous met en garde lors de la formulation de n'importe quel message oral. C'est pour cela que le mieux est de placer tout ce qui est important au début, et il est nécessaire de le répéter à la fin.

2.1.6 Le cerveau reptilien est visuel :

Il a été prouvé scientifiquement que le nerf optique transmet 25 fois plus d'informations que le nerf auditif²⁵⁸, ce qui rend le cerveau reptilien très visuel et décide rapidement à partir des choses qui entourent son champ de vision. Si par exemple, on voit un chien qui court en se dirigeant vers nous, le cerveau reptilien est averti immédiatement par le nerf optique et réagit rapidement et inconsciemment face au danger sans même que notre cerveau réfléchitif reconnaisse que c'est un chien.

Ainsi, cette caractéristique du cerveau reptilien aide les organisations à concevoir des messages publicitaires, en s'appuyant davantage sur le visuel (des images montrant le fonctionnement ou l'efficacité du produit, des expériences de clients photographiés ou filmés,...) plutôt que de se concentrer sur des messages écrits ou annoncés aux interlocuteurs.

Une autre découverte majeure apportée par les neurosciences et qui contribuera à l'atteinte de la performance commerciale, c'est la découverte des neurones miroirs, faites par Rizzolatti, Gallese et leurs collègues (1996)²⁵⁹. Ces derniers ont montré que la zone frontale est non seulement impliquée dans la planification et dans la réalisation du mouvement mais aussi dans la compréhension du but de ce mouvement. Ainsi, une des propriétés de ces neurones est de s'activer lorsque le sujet fait le geste de goûter à quelque chose par exemple, mais aussi quand il observe quelqu'un le faire, d'où leur appellation de neurones miroirs. Plus récemment, Lacoste-Badie (2009) a prouvé que les publicités dans lesquelles le produit a été manipulé par un personnage sont mieux mémorisées en terme de rappel et de reconnaissance que celles réalisées sans personnage. Ainsi, la découverte des neurones miroirs pourrait avoir d'importantes conséquences pour la conception des campagnes de communication et de

²⁵⁸ Ibid, P22.

²⁵⁹ Droulers. O & Roulet. B, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Edition Dunod, Paris, 2010, P178.

constituer un véritable avantage concurrentiel²⁶⁰ ; et cela en pensant à introduire un personnage (de préférence une personnalité célèbre) entraînant d'utiliser le produit (le goûter, le mettre, l'essayer, etc.) et de bien représenter ce comportement afin de susciter l'envie de reproduire ce comportement chez le public cible et par conséquent acheter et adopter ce produit.

2.2 La théorie de la dissonance cognitive :

Face à une communication marketing, le consommateur lui prête attention d'abord selon le degré d'intérêt qu'il éprouve au produit ou à la marque de l'annonceur, puis il interprète le message, consciemment ou pas, de façon à se rassurer soi-même sur ses habitudes d'achat, afin de se trouver de bonnes raisons pour continuer à aimer ou à détester une marque, en cherchant à éliminer les informations contradictoires avec ce qu'il sait et ce qu'il ressent²⁶¹.

Entre autres, le consommateur ne sélectionne pas que l'information qui lui permettrait de faire des choix rationnels et optimaux. Il préfère l'information qui conforte ses choix, ses opinions ou ses attitudes préalables. En bref, il cherche plus souvent à se donner raison qu'à être raisonnable²⁶² ; c'est ce qu'on appelle dans le vocabulaire du marketing classique : la théorie de la dissonance cognitive. Le Neuromarketing s'inspire de cette théorie et en fait une base dans la Neuro-communication, afin de confirmer que le consommateur prend ses décisions d'achat d'une manière émotionnelle et essaye de les justifier, même illusoirement, d'une façon raisonnable.

Appelée aussi la théorie de la consonance, cette théorie concerne le traitement de l'information et de la prise de décision, proposé en 1957 par son auteur Festinger, qui selon lui, on dit qu'il ya dissonance, lorsque le consommateur reçoit des informations discordantes qui vont le déranger, perturber ses opinions et ses attitudes²⁶³. De sa nature humaine, il résistera face à cette dissonance mais si cette dernière est assez forte, elle influencera ses choix à venir.

En Neuro-communication, la dissonance cognitive est intéressante à prendre en compte, à condition qu'elle soit suffisamment élevée afin de modifier les attitudes et les comportements des consommateurs. Ainsi, lors d'une communication marketing d'un produit ou d'un service,

²⁶⁰ Ibid, P178-179.

²⁶¹ A. De Baynest & J. Lendreie, Publicitor, 8^{ème} édition, Op.cit, p73

²⁶² Ibidem.

²⁶³ Ibid, P74

la dissonance n'aura pas lieu si ce dernier importe peu le consommateur, des produits comme : un papier absorbant, une lampe à chevet ou un parapluie ne suscitent pas l'intérêt des clients, car une information qui concerne ce genre de produits même contradictoire ne va pas pour autant perturber l'attitude du consommateur à leurs égards. A l'inverse, la dissonance pourrait avoir un effet pour des produits importants et qui impliquent fortement le consommateur, notamment ceux qui concernent sa santé ou sa sécurité. C'est pour cela que la Neuro-communication qui s'appuie sur l'information dissonante doit être suffisamment discordante et percutante, plus elle sera forte, moins le consommateur résisterait.

L'information dissonante provient de sources suffisamment crédibles sinon elle sera aisément écartée, cela signifie qu'une publicité anti-tabac créera moins de dissonance chez les fumeurs que l'article d'un journaliste, que l'avis d'un ami et, à plus forte raison, que le diagnostic et la recommandation du médecin²⁶⁴. Cependant, la dissonance cognitive reste temporaire, elle se produit juste avant et après la décision, le consommateur ne peut supporter une telle tension plus longtemps (situation à risque). Et consciemment ou pas, le consommateur cherchera toujours à diminuer la dissonance qu'à régler le vrai problème qui l'a causé. Dans la plus part des cas, le consommateur va opter pour l'un des comportements suivants :

- Fuir l'information qui peut remettre en cause son choix, par exemple : les fumeurs fuient quand on leur parle de cancer des poumons pour ne pas culpabiliser. Ils cherchent à passer à coté de la campagne publicitaire, il faut donc en faire des médias ou l'audience est la plus captive comme la T.V. Toutefois, ils peuvent changer de chaîne lorsqu'il y a une émission médicale qui traite ce sujet, ils « sautent » les articles dans les magazines, ils détournent même la discussion lorsqu'on leur aborde ce sujet²⁶⁵.
- Interpréter l'information dissonante d'une façon moins dérangeante et perturbante, notamment en justifiant rationnellement mais faussement, c'est-à-dire, en donnant des explications qui apparemment sont logiques mais en vrai fausses, par exemple : le fumeur fait appel à des confirmations qui réduisent la dissonance comme : « je ne fume pas beaucoup, juste occasionnellement, où juste 4 cigarettes par jour », « la drogue ou l'excès de vitesse sont plus dangereux sur ma vie que le tabac ».

²⁶⁴ Ibid, P74.

²⁶⁵ Ibid, P75.

- Remettre en cause la crédibilité des sources de l'information dissonante, en disant par exemple : « les journalistes veulent juste choquer par leurs articles pour créer le buzz ».

Enfin, dans ce fameux cas du tabagisme, Martin Lindstrom, l'expert Danois en Neuromarketing, suggère de mettre des images choquantes (poumons d'un fumeur ou d'un cancéreux, les conséquences du tabagisme sur les dents comme le montre la figure n°26, etc.) sur les paquets de cigarettes et qui changent d'un paquet à un autre pour maximiser les chances que les fumeurs les visualisent toutes.

Figure n°26 : Suggestion de Martin Lindstrom d'un emballage de paquet de cigarettes



Source : <http://medinamkt.com/reflexiones-sobre-buyology-martin-lindstrom/>

Ainsi, la prise en considération de la théorie de la dissonance cognitive dans la stratégie de la Neuro-communication se fera sous conditions ; selon De Baynast & Lendrevie²⁶⁶ :

- Un changement radical d'attitudes et de comportements ne peut être visé comme objectif publicitaire, pour ne pas causer du stress au consommateur ou une forte tension/pression. Un message publicitaire dissonant risque de ne pas être vu e s'il est vu, de ne pas être cru.
- Le recours aux leaders d'opinion favorise la crédibilité de la publicité comme les prescripteurs. Revenant à l'exemple du tabagisme cité en dessus ; mettre des affiches publicitaires anti-tabac dans les salles d'attente par les médecins, ou les entendre

²⁶⁶ A. De Baynast & J. Lendrevie, Publicitor, 8^{ème} édition, Op.cit, P75.

appuyer la publicité contre le tabac poussera le fumeur à se remettre en cause, voire même de s'arrêter.

- Plus la publicité dure dans le temps et continue à dissuader l'attitude et le comportement du consommateur, moins ce dernier résistera à la dissonance.
- Puisque la dissonance se produit en post-achat d'un produit à risque perçu, et dans la plupart des cas le consommateur se laisse guider par une force de vente mais son achat ne l'a pas totalement convaincu. Alors, les consommateurs cherchent à justifier leurs achats en demandant l'avis des autres, en recherchant les points forts du produit et de sa marque, pendant cette période ; la publicité sera convaincante et les entreprises devraient davantage prendre cet aspect pour renforcer et donner raison à l'achat.

2.3 La théorie de Goerges et Badoc sur les six étapes pour parler et vendre au cerveau:

Goerges et Badoc (2010) proposent une méthode de Neuromarketing élaboré à partir de six étapes afin d'attirer, de convaincre mais aussi de satisfaire le cerveau exposé aux différentes politiques émanant du marketing mix. Selon ces auteurs, avant de pouvoir activer les neurones du client qui commandent ses muscles pour faire sortir son portefeuille et acheter, la communication marketing doit passer par les six filtres que met le cerveau entre l'entreprise et l'achat²⁶⁷ :

- Soyez irrésistible : la première étape concerne l'affiche. Cette dernière doit être irrésistible afin de susciter l'attention du client mais aussi pour éveiller ses cinq sens.
- Soyez incontournable : la deuxième étape concerne le produit. Ce dernier doit combler les besoins fondamentaux du consommateur comme ses besoins physiologiques ou d'estime de soi par exemple. Le produit doit être incontournable afin de réussir à faire plaisir et à donner de la dominance ou de l'estime.
- Soyez émouvant : la troisième partie concerne l'offre. Cette dernière doit être émouvante, pour susciter un mélange de stress, de joie et de peur chez le consommateur, faire monter l'adrénaline en ayant recours à une histoire ou à une esthétique.
- Soyez inoubliable : la quatrième étape concerne la vente. Cette dernière doit pénétrer la mémoire du client avec le bon langage, les bonnes répétitions et les bonnes séquences.

²⁶⁷ P.Georges & M.Badoc, Le Neuromarketing en action, Parler et vendre au cerveau, Edition d'Organisation, Paris, 2010, P136.

- Soyez insoupçonnable : la cinquième étape concerne la marque. Cette dernière doit être crédible et insoupçonnable aux yeux du consommateur et doit être ancrée dans son inconscient pour que sa décision d'achat soit inconsciente.
- Soyez irréprochable : la sixième étape concerne l'entreprise. Cette dernière doit enfin réussir à justifier la décision d'achat du consommateur d'une manière consciente, logique et volontaire.

Nous procédons en détail aux comment et pourquoi de chacune de ces six étapes ci-dessous.

2.3.1 Soyez irrésistible (satisfaire le client par les sens) :

Pour cela, il faut avoir recours au marketing sensoriel, en stimulant les cinq sens du consommateur, à savoir, ses yeux, son nez, sa bouche, ses oreilles et sa peau. Mais aussi en essayant de les contrôler et les satisfaire car les sens poussent le consommateur à prendre des décisions d'achat inconsciemment, moins filtrées par la raison.

Commençons par le marketing olfactif, qui est irrésistible pour les consommateurs et le plus important aux yeux des entreprises. A titre d'exemple ; l'odeur du pain qui se dégage des boulangeries, que les consommateurs croient en être la cause pour être tirés par le nez afin de l'acheter, est à vrai dire que du RV 184 soufflé à l'extérieur. Ou encore si vous êtes éditeurs et que vous souhaitez vendre votre livre, pas de problème, un peu de Cj5 dans la pâte à papier et la disperser tout au long des pages et le livre est vendu²⁶⁸.

De nombreuses entreprises cherchent à créer une odeur signature à leur produit et même dans leurs points de vente puisque selon les neurosciences l'olfaction est la zone du cerveau la plus proche des centres de décision, c'est le sens que la raison ose le moins contredire. Georges et Badoc proposent l'odeur de la vanille, pour être dégagée dans les banques, cette odeur inspire la confiance pour les consommateurs, stockée et mémorisée dans le subconscient, puisqu'elle était jadis activée dans le cerveau lors d'une sensation de confiance, et cela pour la simple raison : la vanille est forte présente dans le lait maternel²⁶⁹.

Les sons sont aussi importants en Neuromarketing, ils influencent nos choix de décisions qui sont prises d'une manière émotionnelle. Ainsi, quand notre cerveau entend un son, le recueille tout d'abord dans les lobes temporaux, puis il divise le travail : la mathématique de la musique est traitée dans notre cerveau gauche, quant à l'harmonie du morceau est traitée dans

²⁶⁸Ibid, P110.

²⁶⁹ Ibidem.

notre cerveau droit²⁷⁰ (voir plus de détails sur les deux hémisphères du cerveau dans le chapitre 01).

Des études ont démontré que la musique stimule l'achat des consommateurs, ce qui explique pourquoi on entend un beau cocktail musical dans les grandes surfaces (supermarchés, hypermarchés, etc.). Ou encore, le vendeur ou l'annonceur à voix grave donne plus de confiance que celui qui parle avec une voix aiguë, car la gravité de la voix assure la maturité, la dominance et la sécurité. Ou même, des magasins qui ont essayé un son très spécial, celui du nourrisson qui crie de faim, mixé à la sonorisation générale, les femmes ont ainsi acheté plus de nourriture, ce qui a éveillé leur instinct maternel inconscient²⁷¹.

Concernant le marketing visuel, il est déjà connu que la brillance, la luminosité, les couleurs et la forme du produit et de son lieu de vente ou sa disposition favorise son achat. Les neurosciences ont donné une explication scientifique à tous cela :

- ✓ La luminosité et la brillance : il existe deux horloges dans notre cerveau, une horloge, derrière les yeux, dans les noyaux supra-optiques. L'une est externe, réglée par la brillance comme le soleil, elle a donc 24 heures par cycle, l'autre est interne, biologique, qui varie entre plus ou moins 24 heures. C'est pour cela que le nouveau né ne distingue pas entre le jour et la nuit, la lumière et le noir, car il suit son horloge interne qui n'est pas trop réglée, au fur et à mesure, le soleil va prendre le pouvoir comme donneur de temps sur son horloge interne, le bébé va devenir sociable, c'est-à-dire qui va dormir la nuit²⁷². S'il pleut tout le temps et que le ciel est gris, cela poserait un problème, les gens repassent sur leur horloge interne biologique et dérivent peu à peu de l'horloge externe sociale, ce qui pourra leur causer une dépression, d'autres finissent même par se suicider. Ce qui explique qu'on n'achète pas tout en étant déprimés et dans les jours de pluie. La lumière du jour, la lumière artificielle sur les lieux de vente et la brillance de l'emballage du produit (les carrosseries dans le secteur automobile) favorisent l'achat du produit.
- ✓ Les couleurs : il est connu par les ergonomes que le bleu suscite la confiance, le rose la féminité, le violet le mystère, le vert la nature, le rouge le danger, etc. Ceci dit, les trois couleurs qui captent vraiment l'attention, qui s'active dans le cerveau, que ça soit ; sur le site internet de l'entreprise ou de son environnement physique, sont : le blanc, le noir et le rouge.

²⁷⁰ Ibid, P111.

²⁷¹ Ibid, P112.

²⁷² Ibid, P113.

- ✓ La forme du produit : pour le cerveau, tout ce qui est beau est bon, la première impression est si importante pour en juger d'acheter ou pas le produit, les neurosciences ont prouvé que le complexe amygdalien de notre cerveau décide en une seconde de ce qui est beau par catégorisation inconsciente, car si le produit ressemble à une proportion de visage (front/yeux, nez, bouche et menton), il affichera la zone de reconnaissance de visage dans le cerveau et par conséquent le produit sera jugé meilleur et il se vendra. Cela explique, pourquoi les voitures prennent la proportion d'un visage humain comme les fards (yeux), rétroviseur (le front), le capot (la bouche), etc.

Concernant le quatrième sens, qui est la peau, les neurosciences mettent en lumière « le poids du produit », en effet, le cerveau évalue automatiquement le poids de n'importe quel produit, juste à sa vue, et c'est la zone prémotrice (planifie et contrôle les mouvements) qui s'en occupe. Si le poids du produit évalué et imaginé par cette zone est le même que le poids réel du produit, dans ce cas là son achat est fort possible, dans le cas contraire, si le poids réel est plus léger ou plus lourd, alors il y aura une alerte de divergence d'information et l'objet sera remis en rayon²⁷³.

Ainsi le Neuromarketing suggère de faire des pré-tests et faire soulever les produits par des clients, afin d'ajuster leurs poids. L'industrie pharmaceutique le fait et rajoute ou enlève quelques grammes pour satisfaire le sens du client²⁷⁴.

En dehors du poids du produit, c'est le toucher, qui est jugé important pour mettre en confiance le client et réduire l'incertitude. En touchant le client fermement, très brièvement à l'épaule ou au bras, cela augmenterait les ventes²⁷⁵.

Enfin pour satisfaire les sens du client, le Neuromarketing suggère d'être d'abord simple, car le cerveau ne traite qu'un cinquième des informations reçues mais aussi d'avoir recours à plusieurs sens à la fois, car si en touchant ce que nous voyons et sentons, tout en l'entendant, le cerveau recevra la même information de quatre canaux différents, ce qui représentera la vérité absolue pour le cerveau.

2.3.2 Soyez incontournable (faire plaisir au cerveau du client) :

Après avoir stimulé les sens du consommateur dans le but de les satisfaire, et cela en s'appuyant sur les sens de base²⁷⁶, qui sont : les sept odeurs (camphre, musc, fleur, menthe,

²⁷³ Ibid, P116.

²⁷⁴ Ibidem.

²⁷⁵ Ibidem.

²⁷⁶ Ibid, P149.

éther, piquant et putride), les quatre goûts (salé, sucré, amer et acide) ou encore les six émotions de base ; qu'on a déjà évoqué en chapitre 01 (la joie, la peur, la colère, la surprise, le dégoût et la tristesse). Il va falloir à présent lui procurer du plaisir, en lui proposant un produit qui satisfait non seulement ses besoins fondamentaux mais qu'il réussit à lui faire sécréter de la dopamine.

Des substances chimiques produisent dans notre cerveau des hormones qui nous poussent à se comporter d'une certaine manière. Si nous satisfaisons certains besoins, notre cerveau nous dope de la dopamine, appelée hormone du plaisir. Dans le cas contraire, nous ressentirons un manque qui deviendra pesant et source d'inconfort avec le temps. Ajoutant que la dopamine augmente quand nous anticipons du sexe, de la nourriture ou un statut social favorisant les deux²⁷⁷.

Ainsi, les produits liés ou faisant des promesses de satisfaction des besoins fondamentaux notamment la nourriture, le sexe et l'estime de soi pourront aisément se vendre.

D'ailleurs, depuis l'aire du marketing classique dans la plupart des spots/affiches publicitaires ; on met en lumière une jolie jeune femme auprès d'un produit (ex : une voiture) ou en essayant le produit (ex : un yaourt), cela engendre une augmentation des ventes, que le Neuromarketing l'explique par les neurones miroirs (voire le chapitre suivant). Même, la force de vente féminine et charmante fait augmenter les ventes. En outre, selon cette théorie, il faut sexualiser la communication marketing tout en restant dans les normes. Cependant, on a longtemps cru que le sexe fait vendre, cette hypothèse a été désapprouvée par Martin Linstrom, l'expert Danois en Neuromarketing, qui affirme que le consommateur se souviendra inéluctablement du mannequin et son cerveau sera envahi par sa beauté mais pas du tout du produit.

Concernant le besoin fondamental de la nourriture, le Neuromarketing suggère d'accorder de l'importance à la forme du produit ; qui doit être attractive, en préférence en cachant un 8 dans l'emballage ou dans la publicité car le globe oculaire du client le repère subconsciemment, il s'y accroche quelques millisecondes de trop ; le temps pour le produit de pénétrer en mémoire²⁷⁸. De plus, lors de son toucher, la forme doit être pratique et agréable à porter mais aussi à utiliser.

En plus de la forme, il existe certains composants qu'on peut mettre dans les produits afin d'inciter à manger et de donner du plaisir lors de la dégustation. Des chercheurs du centre médical UT Southwestern aux USA ont publié le rôle particulier de l'acide palmitique dans

²⁷⁷ Ibid, P151.

²⁷⁸ Ibid, P154.

l'incitation à manger, ce composant peut facilement être ajouté à de nombreux aliments qui, de ce fait, deviennent irrésistibles²⁷⁹.

Et Enfin concernant le besoin de dominance et d'estime de soi du consommateur, selon cette théorie, on domine de deux façons : avec une manière douce, en se faisant aimer ; ou avec une manière sévère, en se faisant respecter. Le Neuromarketing suggère ainsi de proposer un produit et de le présenter de façon à ce que le client le perçoive comme un signe d'autorité à celui qui le possède, un signe de respect, ou un signe d'élégance et d'attraction.

Toutes fois, les deux théoriciens avance l'idée suivante : pour donner davantage de plaisir au client en plus de la satisfaction de ses besoins fondamentaux par le produit ; faites le jouer, en lançant des concours, des loteries ou des jeux car son cerveau aime jouer et s'aventurer, crois même d'être plus intelligent que des logiciels créés spécialement pour garantir une marge à l'entreprise. Et faites sa promotion d'une façon humoristique car faire rire ou sourire le client, poussera son cerveau à sécréter de la testostérone, ce qui le poussera à se souvenir du produit et de l'acheter en conséquent, entres autres, c'est de faire lier la communication du produit à une émotion, l'émouvoir précisément, et c'est ce que nous allons développer dans la sous-section qui suit.

2.3.3 Soyez émouvant (satisfaire le client par ses émotions pour le fidéliser et le faire monter en gamme) :

Après avoir attiré l'attention du client en lui promettant un produit meilleur, il faut à présent l'émouvoir en créant un fort cocktail émotionnel, afin de le satisfaire pendant et après l'achat mais aussi le fidéliser en laissant une empreinte émotionnelle favorable dans le cerveau intuitif (limbique) du client.

Selon cette théorie, suivre la démarche suivante, crée de l'émotion chez le client :

- Gérer les émotions du client : puisque l'être humain prend ses décisions d'une manière irrationnelle et que l'émotion a une part de responsabilité dans sa prise de décision, le responsable marketing doit s'occuper des émotions du client plus que ses raisons d'achat. En gérant son stress, sa joie, son dégoût, sa peur, sa tristesse, sa colère, etc. Comme déjà cité dans le chapitre 01 et la sous-section précédente, en associant l'offre à des émotions ; on aura plus de chance à ce que le client se souvienne de notre produit, l'acheter inconsciemment et en sera fidèle aussi d'une manière inconsciente.
- Réveillez le stress chez le client : puisque le stress est considéré comme la mère de toutes les émotions, le responsable marketing doit créer des messages qui stimulent le

²⁷⁹ Ibid, P156.

stress et en conséquence la sécrétion de l'adrénaline chez le client ; d'une manière à ce qu'elle le pousse à acheter, comme par exemple : « offre limitée », « Tout le monde ne sera pas servis », « commandez vite avant l'épuisement des stocks », « Et vous, avez vous déjà testé ? », « satisfait ou remboursé », etc. En plus de ce type de messages, les deux auteurs suggèrent de susciter la peur chez le client en lui promettant la santé dans leurs produits ou des solutions à son bien être. Lui ajouter aussi une surprise, afin de le surprendre et lui faire monter son adrénaline.

Quant aux : design de l'affiche publicitaire, le spot, l'emballage, les couleurs, les personnages, les images, tout ce dont on aura besoin pour notre campagne de communication, le Neuromarketing nous incite à enlever quasiment la moitié de tout ça pour en avoir un bon impact cérébral, car le cerveau du client est lent pour assimiler beaucoup de choses à la fois et exprime sa lenteur par le stress, il est donc judicieux de diminuer ce stress en simplifiant le tout et le rendant compréhensible , car dans la plus part des cas, les magasins, les spots, les sites internet, etc. sont trop stressants ou pas du tout stressants (ennuyants) ; ce qui fera dans les deux cas fuir le client.

- Faire du cinéma pour faire voyager le client : Le cerveau de l'être humain prête attention et se concentre quand on lui raconte une histoire, ainsi on pourra émouvoir le client en lui communiquant le produit et plus précisément en réalisant une publicité ; qui raconte une histoire intéressante, troublante et impressionnante pour l'attacher, le conquérir et surtout le fidéliser. L'industrie du cinéma l'a compris, puisqu'elle enregistre des chiffres d'affaires gigantesques chaque année, même les chanteurs se sont mis en mettant des clips plus au moins longs, qui racontent des histoires émouvantes en accord avec les paroles et la mélodie. En bref, créer le stress « nécessaire » pour émouvoir le client passe par une campagne publicitaire qui l'émeut, en racontant une histoire époustouflante avec des personnages et un décor surprenants qui sachent comment faire voyager ou évader le client à travers et tout au long de cette histoire.

Si le responsable marketing a vraiment réussi à émouvoir le client, sa campagne publicitaire pénétrera dans la mémoire de ce dernier et par conséquent il se souviendra du produit, la sous-section suivante en rajoutera plus de détail.

2.3.4 Soyez inoubliable (satisfaire la mémoire du client) :

Après que les émotions nous ont ouvert les portes de la mémoire du client, l'étape éminente est de s'ancrer et d'en rester le plus longtemps possible, et cela en suivant quatre règles : en

répétant les messages publicitaires, en racontant des histoires, en augmentant sans relâche le plaisir mais aussi par les entrées simultanées et séquencés.

- Répéter les messages publicitaires : c'est connu chez les responsables marketing que les répétitions d'une campagne publicitaire sont efficaces et que le client retiendra dans sa mémoire les biens faits du produit, mais ce qu'ils ne connaissent pas qu'à force de répéter, cela risque d'agacer le client et d'engendrer son mécontentement et même son rejet au produit. Ainsi, selon les ergonomes de la mémoire, pour que le client se souvienne du message publicitaire, il faut certes le lui répéter mais pas trop pour ne pas l'irriter. L'idéal, c'est de le répéter selon des espacements bien étudiées et adéquats, six fois par jour en serait la norme.
- Raconter des histoires : le cerveau du client prête attention à une histoire racontée lors d'une campagne publicitaire plus que des données rationnelles, surtout si elle est émouvante, comme on l'a déjà cité dans la sous-section précédente. Ce que l'on peut rajouter, c'est que le cerveau reptilien ne fait pas de différence entre la réalité et la fiction et donc il réagira avec l'histoire en déversant un flux d'hormones qui vont faire serrer la gorge et accélérer le rythme cardiaque, etc. selon l'intensité de l'histoire racontée. Ce cocktail émotionnel aura un impact bénéfique puisque la mémoire s'activera et le client se souviendra du produit.
- Plaisir et mémoire (la même zone du cerveau en action) : le plaisir augmente la mémoire ; puisque les deux se trouvent dans la même zone du cerveau, à savoir le cerveau limbique ou intuitif. Comme on l'a déjà mentionné dans les étapes 01 et 02, on peut faire plaisir physiquement au client, en ayant recours aux cinq sens ou précisément par le marketing sensoriel mais n'oublions pas son plaisir mental, ainsi, le contraste et le rythme du flux d'informations envoyés au cerveau du client par la campagne de communication sont susceptibles de créer un plaisir mental destiné à le prédisposer à acheter par des contrastes mentaux (sens, valeurs, buts, etc.) pour faire mémoriser le plaisir²⁸⁰.
- Utiliser les entrées simultanées : pour augmenter la mémoire du client, il faut y pénétrer par les entrées séquencées. D'abord, en accrochant la mémoire sensorielle (voir les différents types de mémoires dans le chapitre 01), par une affiche publicitaire attrayante, dans le but d'ouvrir la mémoire à court terme. Ensuite, pour pénétrer dans cette mémoire, il faut communiquer les bienfaits du produit ; à satisfaire les besoins du

²⁸⁰ Ibid, P170.

client, cela nous conduira aux portes de la mémoire à long terme. Enfin, pour y pénétrer et s'ancrer, il faut bien présenter le produit et l'essayer devant le client dans le but de le pousser à reproduire l'expérience ou les gestes, (pour plus de détails, voire la section 3 sur les neurones miroirs du chapitre 06).

Après avoir pénétrer dans la mémoire du client, il faut par la suite l'activer au bon moment, lors de la situation d'achat, c'est ce qu'on va traiter dans l'étape suivante.

2.3.5 Soyez insoupçonnable (satisfaire l'inconscient du client) :

Après avoir pénétrer dans la mémoire du client, il faut à présent le pousser à acheter, d'abord inconsciemment, afin qu'il ne bloque pas ou rejette le produit, puis en passant par les filtres de la conscience.

Cette théorie suggère de suivre la démarche suivante : augmenter le leadership, jouer avec les instincts et les raccourcis du client et travailler le mimétisme du client.

- Influencer le client en augmentant le leadership du produit et du vendeur :
 - En soignant l'aspect physique du vendeur : l'apparence physique du vendeur est très importante pour conclure un achat, le consommateur cherche des détails sur ce vendeur afin de ressentir sa crédibilité et la qualité des produits qu'ils vendent. Des détails comme la montre et les chaussures influencent inconsciemment la décision d'achat, surtout en matière de luxe. En bref, le cerveau conscient du consommateur est lent pour prendre une décision d'achat rapidement, la solution ; c'est de se fier au cerveau inconscient, celui-ci juge à travers la première impression du vendeur et surtout ce qu'il porte.
 - En soignant le comportement du vendeur : ce dernier doit impérativement soigner son comportement devant le client, afin que son cerveau inconscient ne soupçonne le moindre doute sur lui. Commençant par le sourire, un faux sourire affiché par le vendeur peut inéluctablement nuire à l'achat, car rappelons que les avancées en neurosciences ont découvert les neurones miroirs, on peut facilement détecter et ressentir ce que l'autre affiche et ressent. Ensuite, le commercial ne doit jamais se plaindre ou se justifier, car comment le client peut-il suivre et croire un plaignant ? ²⁸¹ Cela pourra nuire à l'incertitude, alors que le client a besoin de se sentir dans un environnement certain et rassurant. Mais aussi, le commercial doit porter un signe d'autorité, le cerveau inconscient du client le percevra comme le sérieux de toute l'entreprise ; cela explique aussi que d'éviter d'être trop familier ne convient pas au pouvoir et de ne jamais montrer des signes de fébrilité

²⁸¹ Ibid, P147.

face au client²⁸². Enfin, il est judicieux d'offrir quelque chose de gratuit au début de la confrontation avec le client, cela l'oblige à donner quelque chose en retour, notamment acheter le produit, car cette notion d'échange est imprimée dans son cerveau inconscient.

- Influencer le client en jouant sur les raccourcis de son cerveau et travailler sur son mimétisme : Si le traitement d'information reçu se passe dans le cortex, c'est conscient et volontaire, tandis que si cela se passe en dessous, c'est inconscient et involontaire, comme le passage inaperçue d'une publicité subliminale. En effet, cette dernière a plusieurs formes, elle ne s'agit pas uniquement de passer en espace de nanoseconde au cours d'un film ou d'un feuilleton mais aussi sous-autres formes comme : demander à son personnel de sourire, le client finira par acheter sans se rendre compte que cet acte est inconscient ; lié aux sourires des commerciaux.

Mettre des mots positifs, percutants et forts en sens, n'apporte rien aux avantages réels qu'offre le produit mais ils influencent l'inconscient des clients.

Associer sa marque à des objets de désir, est aussi une forme de publicité subliminale, car cela se reflètera sur le produit, qui créera à son tour le plaisir, ce qui favorisera sa vente.

Enfin, la publicité subliminale marche bel et bien, et influence directement l'inconscient du client, ce qui le poussera d'acheter. Mais dès que le client reprend son esprit et laisse place à son raisonnement conscient et logique, il pourra sans doute ne plus acheter le produit, c'est pour cela qu'il faut être irréprochable, c'est ce qu'on va traiter ci-après dans la dernière étape.

2.3.6 Soyez irréprochable (satisfaire la conscience du client) :

Dans cette dernière étape, la théorie suggère de passer à la conscience du client afin de la convaincre, puisque ce dernier possède une intelligence qui pourra mener même à l'interdiction de l'achat ; en comparant les prix, en dressant les avantages et les inconvénients du produit, en évaluant le rapport qualité/prix. C'est pour cela qu'il faudra prendre en considération cette intelligence humaine car elle peut stopper tout type d'influence des émotions.

Pour ce fait, cette théorie suggère: d'aider le client à mieux décider et lui donner un temps de réflexion, et d'utiliser la segmentation fine, on développera ces points ci-dessous :

- Aider le client à mieux décider et lui donner un temps de réflexion : le but du marketing n'est guère d'influencer le client à acheter un produit médiocre mais de créer de la valeur et apporter un plus à la société qui facilitera la vie. Le

²⁸² Ibid, P148.

Neuromarketing doit apporter une assistance au cerveau du client, lorsqu'il est face à une situation d'achat, tous les stimuli marketing (site internet, emballage, affiche publicitaire, etc.) doivent satisfaire la conscience du client et ne pas s'opposer à son intelligence ; en offrant un produit d'abord de qualité pour que le client ne regrette pas son achat, après c'est de tenir les promesses communicationnelles, c'est-à-dire que le produit répond bel et bien à toutes les promesses proposées lors de sa promotion. Ajoutant que si vous ne promettez pas plus de ce que vous livrez, cela ne fera pas obstacle à l'achat du produit. Si l'entreprise informera correctement le client, elle sera irréprochable. Un voyageur a gagné de nombreux clients en ajoutant une information vérité sur les risques de ses offres, hôtels, pays, etc.²⁸³

Ensuite, il est connu que le cerveau du client est lent pour assimiler plusieurs informations, pour cela la Neuro-communication doit envoyer des messages au bon rythme, à la bonne quantité. La norme est de 800 mots par minute : moins le client va voir ailleurs, plus cela va le stresser, bien sûr cela demandera un peu de travail pour mettre une affiche, un emballage, une présentation à ces normes de cerveau, mais cela en vaut la peine et le client sera reconnaissant²⁸⁴.

D'autre part, lors d'une situation d'achat, face à une négociation avec la force de vente, il est recommandé de donner un temps de réflexion au client afin de décider librement d'acheter ou non, sans aucune pression, mais aussi pour le mettre en confiance et gagner sa fidélité. Car du point de vue des neurosciences, plus il y a du sang dans les lobes frontaux, mieux le client décide pour son intérêt. Plus les zones sensorielles du cerveau du client sont actives, et donc gourmandes en sang, moins il pourra amener de sang à ses centres de décision les plus élevés et se concentrer rationnellement sur son achat. Le discours ou la pression de la force de vente allument des zones du cerveau qui vont le distraire de son propre intérêt à long terme, actif uniquement s'il a du sang dans son lobe frontal²⁸⁵. Car on pourra bel et bien conclure un achat dans ce cas là, mais il sera unique et le client ne reviendra pas, car dès son retour au calme, il regrettera cet achat. L'idéal donc, c'est de lui donner un temps de réflexion, tout en examinant avec lui si le produit répond parfaitement à ses besoins.

- Utiliser la segmentation fine : dans le marketing classique, les critères de segmentation du marché les plus utilisés étaient d'ordres sociodémographiques, psychologiques ou

²⁸³ P.Georges & M.Badoc, Le Neuromarketing en action, Parler et vendre au cerveau, Op.cit, p153.

²⁸⁴ Ibidem.

²⁸⁵ Ibid, P155.

sociologiques et comportementaux. Aujourd'hui, les neurosciences changent les critères de segmentation et suggère plutôt de s'intéresser à de nouveaux éléments, jugés importants et non négligeables, comme : le niveau d'intelligence, l'âge de l'intelligence, l'intelligence émotionnelle, la résistance au stress et la personnalité²⁸⁶ (pour plus de détails, voir la Neurostratégie dans le chapitre 06).

3 La neuro-communication avec les trois autres « P » du mix marketing :

McCarthy est le premier qui a introduit l'appellation des « 4P » dans le vocabulaire du marketing en 1948²⁸⁷, même si cette formulation a toujours fait l'objet d'un cinquième « P »²⁸⁸; pour packaging en premier lieu, mais les défenseurs des « 4P » ont répondu que celui-ci était déjà compris dans le « P » de Produit. Pour « Personnalisation » en second lieu, bien que ce facteur revête une importance croissante ; mais il n'a pas eu de succès. Même Kotler a suggéré d'ajouter Politique et Relations Publiques comme cinquième « P », mais il a échoué car les relations publiques font partie du mix de communication dans le quatrième « P » qui est la promotion.

Pour déterminer chaque élément de ces « 4P », il y a plusieurs décisions à prendre : le produit par exemple (ses caractéristiques, son choix d'emballage, son esthétique ou bien son design, son conditionnement, son appellation, son étiquette, la définition d'un niveau de qualité, la définition des services attachés à ce produit, la définition des actions de recherche et de lancement de produits de substitution, etc...).

Le prix (détermination des coûts et de la marge, choix des procédures d'évolution des prix, définition des marges de négociation des prix, définition des conditions de paiement, etc...)

La place (le choix de canaux de distribution, l'organisation de la distribution physique, ou la gestion de la force de vente, etc...) et la promotion, comme on l'a déjà développé ci-dessus, (les décisions concernant la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, le message à communiquer ou le slogan, etc.).

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la neuro-communication de l'entreprise par le reste du mélange de son mix marketing : produit, prix et place. Entre autres, comment l'entreprise peut communiquer à l'aide des neurosciences sa stratégie et son savoir faire à travers les trois autres « P ».

²⁸⁶ Ibid, P159.

²⁸⁷ J.M. Lehu, L'encyclopédie du marketing, Edition d'organisation, Paris, 2004, P85.

²⁸⁸ P. Kotler, les clés du marketing, Op.cit, P103 & 104.

On procédera dans la première sous-section à la Neuro-communication de la politique de marque ; puisque qu'elle est intimement liée avec le mix marketing mais aussi puisqu'on trouve plusieurs recherches en Neuromarketing qui s'y sont intéressées. En deuxième sous-section, on développera la neuro-communication de la politique produit, cette dernière a aussi fait l'objet de plusieurs expériences en Neuromarketing. Et enfin, on terminera avec la neuro-communication des deux autres « P » restants, à savoir, le prix et la place ou le point de vente, qu'on traitera dans une même sous-section, à cause des expériences peu nombreuses qui s'y sont intéressées.

3.1 Neuro-communication avec la politique de marque :

Il est nécessaire avant de passer à la neuro-communication de la politique de marque, de définir d'abord ce qu'est « la marque », « le capital marque », et différencier le concept de « marque » du concept de « produit ».

Le concept de « marque » est apparu depuis très longtemps, depuis l'époque de l'Égypte antique, les fabricants de briques ou les briqueteries ont sculpté des symboles sur leurs produits afin de les démarquer. Cependant, le nom d'une « marque » n'est apparu pour la première fois qu'au début du 16^{ème} siècle avec les distillateurs de Whiskey²⁸⁹.

Au 18^{ème} siècle, la marque a été liée à des noms ou des images (très souvent c'étaient des animaux) pour informer la population de leurs produits, et les aider à graver dans la mémoire du consommateur le produit et le différencier de celui des concurrents. Toutefois, c'est en 19^{ème} siècle, que le rôle de la marque été renforcé, les entreprises s'en servaient désormais pour créer la valeur que le consommateur pouvait percevoir d'une marque, grâce aux associations du produit. Jusqu'à nos jours, la marque reste toujours significative tant pour les entreprises que pour les consommateurs²⁹⁰.

L'association Américaine de Marketing (AMA) définit la marque comme : « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeur et à les différencier des concurrents »²⁹¹.

²⁸⁹ T.M. Hang Le, Thèse de doctorat intitulé : « Capital-marque et personnalité de la marque-Contributions théoriques et apports empiriques dans un contexte Vietnamien », Université de Grenoble, thèse soutenue le 25 Janvier 2012, P170.

²⁹⁰ Ibidem.

²⁹¹ P. Kotler, B. Dubois, K.L.Keller & D. Manceau, Marketing management, 12^{ème} édition, Op.cit, P314.

Pour Dechernatony et Riley, ils identifient la marque comme un concept multidimensionnel avec douze thèmes : « le document légal, le logo, l'entreprise, la sténographie, l'instrument pour réduire le risque, le système d'identité, l'image dans l'esprit du consommateur, le système de valeur, la personnalité, la relation, la valeur ajoutée, et l'entité évoluée »²⁹².

Si AMA définit la marque comme étant l'ensemble des caractéristiques qui l'a différencient des autres, Dechernatony et Riley prennent en considération dans leur définition ; le lien entre les valeurs affectives et les avantages pratiques proposés par l'entreprise à travers son produit, sa relation avec le client, etc. avec ceux recherchés réellement par ses clients.

En bref, les caractéristiques d'une marque sont associées mentalement au produit dans l'esprit des clients cibles (actuels ou potentiels) dans le but de s'ancrer d'une manière favorable dans leurs mémoires, et leur prédisposant en conséquent à acheter.

De nos jours, la marque offre plusieurs valeurs pour les clients cibles et aussi pour l'entreprise. Toutes les valeurs sont réunies sous le concept de capital-marque. Ainsi, selon Vinjamuri (2004) : « La marque joue un rôle important pour l'entreprise car elle lui donne plusieurs valeurs. Toutes ces valeurs s'appellent le capital-marque. Et la procédure de construction de la marque est considérée comme la procédure de construction du capital-marque »²⁹³.

Bien que la marque existe, comme déjà cité, depuis l'époque de l'Égypte antique, jusqu'à la fin des années 70, aucune distinction a été faite entre la marque et le produit, c'est toutefois, l'article fondateur de Srinivasan (1979) qui démontre que le produit n'est pas la marque et que cette dernière dispose d'une valeur propre, indépendante de celle du produit (voir la définition de Dechernatony et Riley). Cette séparation est à l'origine de l'émergence du concept de capital de la marque²⁹⁴.

Les études en imagerie cérébrale et en Neuromarketing ont été nombreuses pour essayer de percer le secret de l'attachement et du lien affectif entre le consommateur et la marque, d'ailleurs l'expérience la plus connue dans ce domaine est celle de Coca Cola Versus Pepsi (voir le chapitre 04 –définition et naissance du Neuromarketing). Ainsi, lorsqu'on présente une marque à des sujets, on remarque à l'IRM une activation des aires cérébrales impliquées

²⁹² T.M. Hang Le, Thèse de doctorat intitulé : « Capital-marque et personnalité de la marque-Contributions théoriques et apports empiriques dans un contexte Vietnamien », Op.cit, P171.

²⁹³ Ibid, P172.

²⁹⁴ Ibidem.

dans la gestion des émotions et du self « le moi »²⁹⁵. La zone activée ; la plus importante est celle du cortex préfrontal ventro-médian (voir le chapitre 01-l'approche neurologique de la prise de décision), cette zone interne située dans le lobe frontal dans sa partie inférieure et dans chaque hémisphère, participe au raisonnement et à la prise de décision, comme on a déjà développé au chapitre 01, permet de traiter les émotions avec le cortex cingulaire afin d'assister son propre processus de raisonnement, et s'active au cours de la perception d'odeurs ou de goûts plaisants ou déplaisants²⁹⁶, sans oublier qu'elle se spécialise dans les informations qui se rapportent au « soi », les chercheurs ont confirmé cette dernière, en demandant à des sujets de penser à d'autres affrontés à une situation compliquée, puis de penser à eux même, en s'imaginant dans cette même situation, les résultats ont révélé une forte augmentation d'oxygène consommé dans cette zone là.

Longtemps, les modèles du comportement du consommateur proposés par des théoriciens en marketing ont négligé l'esprit du consommateur, même lors du succès du behaviorisme chez les psychologues, mais après que les recherches en cognition ont apparue, la psychologie a vite approuvé la nécessité de prendre en considération le cerveau et la cognition pour mieux comprendre le comportement humain. Ces recherches remontent aux années 60²⁹⁷, (contrairement à ce qu'on pensait que l'expérience de Coca VS Pepsi était la première en Neuromarketing), où les chercheurs ont pu constater une forte augmentation de l'activité cérébrale quand la marque est inconnue par le sujet, qui selon eux, le sujet fait un effort de traitement et de résolution d'énigmes, à l'inverse, quand la marque est connue, l'effort cognitif diminue, et le sujet se sent familier avec la marque. C'est pour cela, que le consommateur achète sans réfléchir lorsqu'il s'agit d'une marque connue.

Les managers aussi croyaient pendant longtemps qu'il faut se concentrer sur la qualité du produit, et qu'un produit de bonne qualité se vend tout seul, or ce n'est pas le cas, au contraire, un produit sans capital marque est un produit sans qualité. La marque influence la qualité perçue du produit par le client. Afin de distinguer la marque du produit, les tests à l'aveugle sont conçus pour cet objet, comme ça été le cas dans le test le plus célèbre de Coca VS Pepsi.

Les apports des neurosciences confirme que le capital marque est un réel actif et un atout à part entière pour une entreprise, car l'hippocampe (siège de la mémoire) et le cortex préfrontal, particulièrement sa région dorsolatérale influencent les comportements et

²⁹⁵ O. Droulers. O & B. Rouillet, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Edition Dunod, Paris, 2010, P123.

²⁹⁶ Ibid, P124.

²⁹⁷ Ibid, P125.

décisions, notamment la décision d'achat du consommateur, qui s'activent et lui font un rappel quand il s'agit d'informations affectives lors d'une situation d'achat, une marque connue, surtout si c'est depuis le jeune âge du client, tisse avec ce dernier un lien affectif et un aspect rassurant, ce qui le pousse à en être même fidèle pendant de longues années.

Pour ce qui est de l'extension de la marque, le Neuromarketing recommande de faire des extensions dans des produits qui ont une relation avec le produit phare de la marque ou de substitution, comme par ex. Dove et ses produits cosmétiques et d'hygiène, et même quand ça concerne une catégorie de produits, une marque de produits bon marché, échoue inéluctablement si elle se lance dans une catégorie de luxe, tout ça régit par le cerveau du consommateur, qui n'accepte pas et ne dissimule pas le changement de la marque. Un des exemples les plus connus d'échec d'une extension de marque est celui de la marque Bic dans l'univers du parfum. Après avoir lancé le stylo à bille sous la marque Bic en 1950, puis avoir étendu avec succès la marque au secteur des briquets en 1973, à celui des rasoirs jetables en 1975 et à celui des planches à voile et de surf en 1979, l'introduction de la marque dans l'univers du parfum en 1988 est un véritable échec²⁹⁸.

En marketing classique, pour tester si les consommateurs acceptaient une extension de marque, on faisait appel à des mesures explicites, à l'aide de focus groupes ou de questionnaires, or ces mesures ont prouvé leurs limites (voir les limites du marketing classique dans le chapitre 04). Pour pallier à ces limites, Stewart et collègues ont testé les degrés d'acceptabilité des extensions de marques par des consommateurs cibles en utilisant la technique de poursuite oculaire ou l'eye tracking, les chercheurs ont pu observer que les extensions admissibles ont engendré des difficultés mineurs lors de la lecture de la fin de la marque, ce qu'ils expliquent comme la construction d'une nouvelle interprétation de la marque. A l'inverse, les extensions effarantes ont engendré des perturbations, dues à une difficulté à donner une explication cohérente. Les mêmes auteurs concluent en soulignant la rapidité et l'efficacité de la méthode : « en l'espace de quelques millisecondes, les consommateurs peuvent évaluer et juger de la vraisemblance d'une extension originale. Nous ne reconnaissons aucune mesure explicite capable de montrer de façon si immédiate la réaction des consommateurs face aux extensions de marques »²⁹⁹.

Une autre expérience sur l'acceptation d'une extension de marque a été réalisée en 2008 par des chercheurs chinois en Neuromanagement à l'université de Zhejiang (Hangzhou, Chine) en ayant recours à l'EEG. L'expérience s'est déroulée comme suit : les sujets ont été exposé

²⁹⁸ Ibid, P131.

²⁹⁹ Ibid, P131.

d'abord aux noms de marque de boissons connues en Chine (Pepsi, Coke, Wahaka, NongfuSpring), puis aux noms de catégories de produits qui pouvaient être soit une boisson (jus de fruit, thé noir, lait, soda), soit une autre catégorie de produit (biscuit, pain, gâteau, bonbon, T-shirt, Chaussures, T.V, etc.). Ainsi, les chercheurs ont observé lors des deux parties de l'expérience : la présence d'une onde positive, qui apparaissait environ 300 millisecondes après le stimulus, appelée « P 300 ». Cependant, lors d'une proposition d'une extension d'une marque à une catégorie de produit acceptée par le consommateur (ex : marque de boisson étendue à une autre boisson), l'onde P300 est plus activée et présente sur l'ensemble des régions pariétales et occipitales, par contre, lors d'une proposition d'une extension effarante (ex : marque de boisson étendue à une catégorie de produits comme les biscuits) ; l'onde P300 est moins activée et présente uniquement dans la région occipitale droite, en plus d'une onde négative « N400 » qui s'active dans la zone frontale , qui selon les chercheurs , serait un signe d'un refus ou rejet d'acceptation de l'extension de la part du consommateur³⁰⁰, tandis que le « P300 » est l'onde qui signifie l'acceptation et que cette extension de marque serait favorable à l'entreprise.

En Marketing classique, les chercheurs suggéraient de construire la marque en ayant recours à la psychologie, particulièrement à des traits de personnalité humains, afin de lui conférer une personnalité, et la décrire de la part du consommateur serait comme décrire une personnalité humaine ainsi que sa perception dans son esprit.

Aaker, a été le premier à développer une échelle de la personnalité de la marque, qui identifia cinq dimensions : la sincérité, le dynamisme, la compétence, la sophistication et la rudesse. Tout comme l'humain, une marque pourrait être : « saine », « audacieuse », « intelligente », « charmante » ou « solide », qui sont des qualités extraites successivement de cinq dimensions proposées. Or, des recherches récentes en Neuropsychologie et en Neuro-imagerie désapprouvent l'hypothèse que la personnalité de la marque est perçue de la même manière que la personnalité d'un ami par exemple dans le cerveau du consommateur. Ainsi, des zones cérébrales différentes s'activent lors d'une perception d'une personne physique et d'un objet ou d'une marque (personne morale), dans le premier cas, il y avait une activation dans le cortex préfrontal médian et dans le lobe temporal ventral, celle du gyrus fusiforme. Tandis que dans le deuxième cas, il y avait plutôt une activation du cortex préfrontal inférieur gauche et du gyrus temporal médian³⁰¹.

³⁰⁰ Ibid, P131 & 132

³⁰¹ Ibid, P134

Les marques et les personnes sont donc traitées dans différentes zones du cerveau, la perception des marques par le consommateur se rapprochent plutôt à des objets qu'à des êtres humains. Néanmoins, le concept de personnalité de la marque est considéré utile au positionnement et à la communication marketing.

Concernant le monde du luxe, qui est considéré un monde à part entière, même si les marques de luxe sont destinées à une population dont les moyens financiers sont confortables et aisés, il existe cependant une délocalisation du luxe, qui d'entre nous n'ont pas acheté une marque de luxe au moins une fois dans la vie ? Que ça soit dans la couture ou la mode, la lingerie, la joaillerie, l'horlogerie, le parfum, les cosmétiques, les arts et décors, l'hôtellerie ou l'alimentation/gastronomie.

Jadis, le consommateur se procurait une marque de luxe pour montrer sa réussite sociale et communiquer qu'il appartient à une classe sociale aisée et épanouie. De nos jours, selon une étude récente ; 55% des acheteurs de luxe le choisissent pour un plaisir personnel, 23% pour favoriser le sentiment d'appartenance à la jet set et seulement 10% pour affirmer leur statuts³⁰².

Concernant les expériences faites en Neuro-imagerie qui testent les marques de luxe ; une activation est constatée de la zone médiane du cortex préfrontal lors de la présentation de logotypes de marques de voiture de luxe (Ferrari, Porsche, BMW, Mercedes Benz, Rolls Royce) , rappelant que cette zone qui est le siège du self (le moi) ou le processus de perception de soi , le luxe c'est donc de faire plaisir à soi-même.

Après avoir développé la Neuro-communication à travers la politique de marque, on va passer au premier « P » du mélange des quatre ingrédients du mix marketing, à savoir, le produit.

3.2 Neuro-communication avec la politique de produit :

Selon Lovelock et Weinberg : « le mot produit est l'un des termes-clés dans le vocabulaire du marketing. Il fait référence à - l'OUT PUT - global de l'entreprise, que ce soit des produits matériels, des services ou des activités »³⁰³.

Chirouze en donne la définition suivante : « Dans une optique marketing, un produit est un ensemble d'éléments matériels et immatériels remplissant des fonctions d'utilisation et des fonctions d'estime que le consommateur désire pour les services qu'il rend et sa capacité à satisfaire des besoins »⁴⁸. Le concept « Produit » est donc assez large et englobe le produit de

³⁰² Ibid, P135.

³⁰³ C.H. Lovelock & C.B. Weinberg, Marketing for nonprofit managers, Edition Wiley, New York, 1984, P282.

base (produit ou service) et les services supplémentaires associés correspondant aux attentes du consommateur et se distinguant du produit concurrent par une valeur ajoutée.

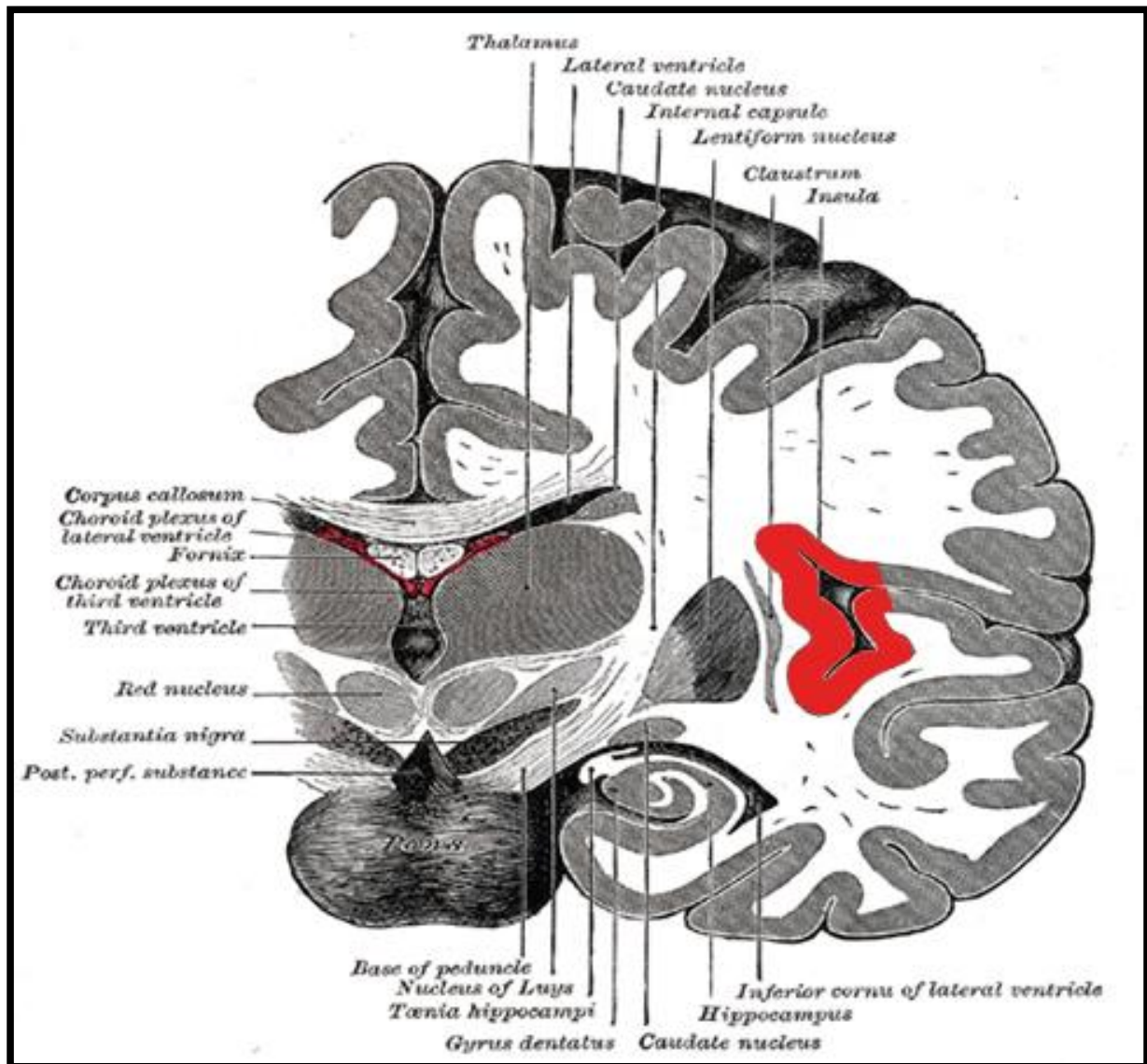
Le design du produit est devenu la clef de différenciation de l'entreprise et de sa compétitivité, après être l'élément phare de la stratégie de produit et de distribution, il est à présent au cœur de la stratégie de communication et particulièrement la Neuro-communication.

La majorité des innovations ont été la résultante d'un changement de design ou de packaging, le contenu reste le même, c'est le contenant qui se rénove. La Neuro-communication se focalise sur de nombreux points de la politique du produit, qui sont peu compris par les techniques de marketing classique, qui relèvent souvent de l'inconscient du consommateur, dont lui-même ne connaît pas l'explication et ne saurait comment s'exprimer. Comme l'évaluation esthétique du design, l'appréciation de formes innovantes, la focalisation de l'attention de tel ou tel objet ou la symbolique des formes³⁰⁴.

De son nom en latin qui signifie « île », l'insula est une petite zone recouverte par les lobes frontal, pariétal et temporal (voir la figure ci-dessous), elle a été, pendant longtemps, méconnue par les chercheurs en neurosciences, c'est toutefois après l'apparition de la théorie des marqueurs somatiques de Damasio (voir le chapitre 01) qu'elle a été sortie de l'ombre. Sa particularité, c'est de s'activer lors d'une sensation de peur, de dégoût chez l'être humain et même la reconnaissance de cette sensation chez autrui. Elle est aussi liée à tous phénomènes d'addiction (alcool, cigarette, cocaïne, etc.), mais s'active aussi lors d'offres injustes³⁰⁵ (prix trop élevé par exemple, voir chapitre 04 dans les principales études empiriques réalisées sur le processus d'achat).

³⁰⁴O. Droulers, O & B. Rouillet, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Op.cit P139.

³⁰⁵ Ibid, P140.

Figure n°27 : L'insula

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Cortex_insulaire#/media/File:Gray717.png

L'entreprise qui était encore Daimler-Chrysler, en association avec une équipe allemande d'Ulm a eu à cet effet recours à l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf). Ainsi, les auteurs de cette recherche ont observé que le circuit de récompense est activé lorsque le sujet regarde une image d'une belle voiture de sport. A l'inverse, une faible activation du circuit de plaisir est constatée lorsque le même sujet regarde un petit modèle de voiture. Cela confirme pourquoi une belle voiture est un indice de statut social mais aussi une affaire de goût et de prestige. Les chercheurs ont donc émis l'hypothèse que ce type d'objet

fonctionne comme une anticipation d'une récompense sociale³⁰⁶. Notant que les structures cérébrales impliquées dans l'activation du circuit du plaisir sont les zones médianes (le moi) et l'insula.

La Neuro-communication par la politique produit doit miser sur le design du produit, qui doit être innovant, pratique et surtout esthétiquement jolie, et l'associer à la reconnaissance du statut social et de l'estime de soi.

Les marques de luxe l'ont compris et font de la Neuro-communication dans la masse média, au moment où il ya une forte audience, même si une très grande partie de celle-ci ne peut se permettre d'acheter le produit ; mais les marques le font dans le but de rassurer leurs quelques clients actuels d'avoir réussi leurs vies en faisant parti de la jet-set ; et aussi de recruter d'éventuels clients qui à l'avenir achèteront lorsqu'ils se font une bonne situation financière.

Concernant le packaging, l'enquête de Popai –France sur les comportements d'achat des consommateurs ont révélé que 70% des décisions d'achat sont prises sur le lieu de vente, pas avant³⁰⁷. C'est pour cela que la grande distribution choisisse bien les produits à mettre en vente et leur placement dans les rayons et que les références de produits ne cessent d'augmenter.

Le placement du produit au niveau supérieur en face des yeux d'un client est aussi important et favorise son achat. En 2009, Chandon et collègues ont eu recours à la poursuite oculaire (eye tracking) pour étudier le processus de choix du consommateur face au linéaire de produits en grande surface et ont constaté les résultats suivants : le nombre de facings accordé à une même référence influence fortement l'attention visuelle qui en retour agit sur l'évaluation de la marque³⁰⁸. Braeutigam et ses collègues ont eu recours à une technique différente, la magnétoencéphalographie (MEG), afin d'évaluer les packagings des différents produits. Ainsi, lors de l'expérience, au moment où le consommateur devait choisir entre plusieurs produits, 90 millisecondes après, une première réponse située dans le cortex visuel primaire est enregistrée. Puis, 325 ms après, apparait une activité dans la zone temporale gauche connue pour être impliquée dans le traitement sémantique et l'interprétation des stimuli basée sur la mémoire. A ce moment, les images sont reconnues et comparées avec les données stockées dans la mémoire à long terme des marques et des produits considérés. A 510 ms, une activité est parfois observée dans l'aire de Broca, qui est une zone impliquée dans le

³⁰⁶ Ibid, P147.

³⁰⁷ Ibid, P148.

³⁰⁸ Ibid, P148.

langage, cette activité est probablement le reflet d'une vocalisation silencieuse. Enfin, 885 ms après la présentation du stimulus, apparaît une activité dans le cortex pariétal droit³⁰⁹. Ainsi, nous remarquons que plusieurs zones cérébrales s'impliquent dans une simple décision de choix.

La même expérience a été faite par des chercheurs allemands à l'université Zeppelin (Friedrichshafen), en ayant recours à l'IRMF, ces chercheurs ont observé des activations différentes des zones du cerveau selon l'attractivité du packaging, ainsi, lorsque le packaging est attractif, les zones occipitales (gyrus occipital médian) et pariétales (cuneus) s'activent, sachant que le premier s'active lors des traitements visuels de la couleur et d'objet dont on est expert, et le second est lié à la mémoire des scènes visuelles, ainsi que l'activation du circuit de récompense. A l'inverse, les packagings peu attrayants provoquent une activation de l'insula et de zones frontales impliquées dans la détection d'un risque possible, prédisposant à un rejet de la part du consommateur³¹⁰.

3.3 Neuro-communication avec la politique de distribution et de prix :

Deux variables du mix marketing sont intimement liées : les lieux de présentation de l'offre (la place) et les valeurs affectées à chaque offre³¹¹ (le prix).

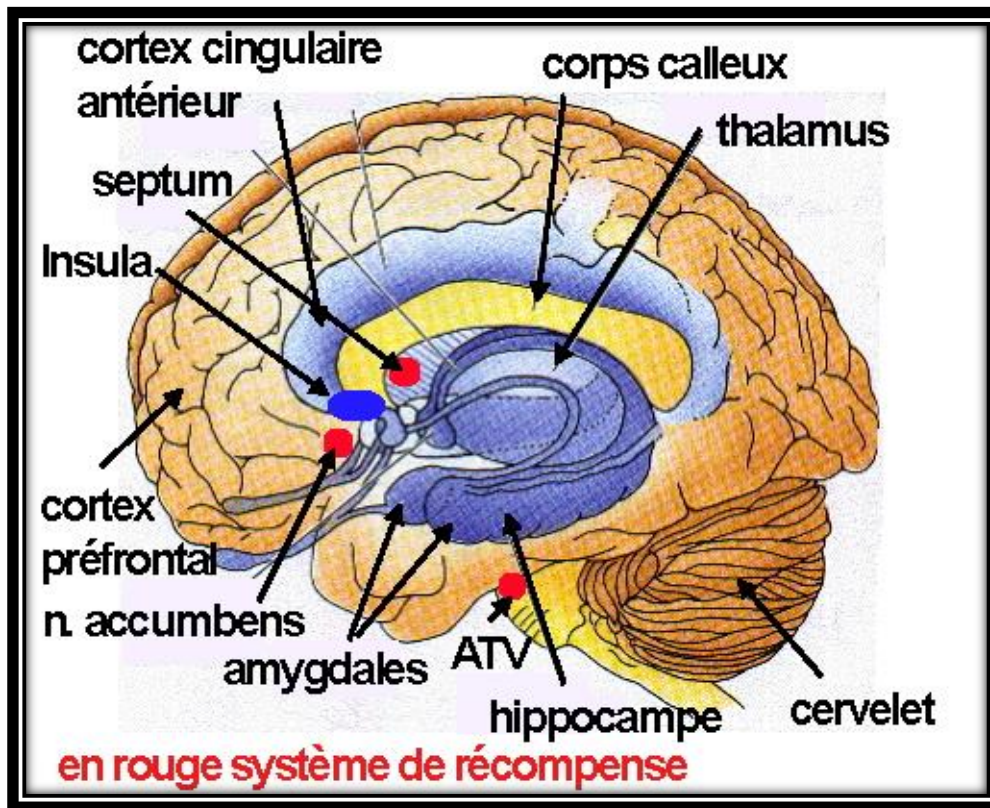
Certains neuro-économistes avancent l'idée que le consommateur, lors d'une situation d'achat, est confronté à un dilemme ; entre un plaisir immédiat ressenti en cas d'achat et de possession du produit et un déplaisir ou un rejet ressenti en cas de paiement de ce produit. Comme on l'a déjà développé au chapitre 04, dans les principales expériences en Neuromarketing, quand on propose des produits à des sujets, ceux qui étaient attractifs, faisaient activer le noyau accumbens (élément primordial dans le circuit de récompense) chez le sujet mais dès ce dernier aperçoit son prix, surtout s'il est excessivement cher, c'est l'insula qui s'active, indiquant un sentiment de dégoût ou de rejet chez le sujet (voir la figure ci-dessous). Ainsi, le prix contribue fortement au choix de l'achat ou non du produit.

³⁰⁹ Ibid, P149 &150.

³¹⁰ Ibid, P150.

³¹¹ Ibidem.

Figure n°28: Le noyau accumbens et l'insula



Source : <http://lancien.cowblog.fr/categorie-178055/2.html>

Toutefois, dans la tête du client, un prix élevé est synonyme d'une bonne qualité. De nombreuses expériences ont confirmé cela, par la simple augmentation du prix, qui fait élever automatiquement le taux des ventes. Le Neuromarketing s'est aussi intéressé à cette thématique, en utilisant l'IRMF, les chercheurs ont constaté, lors des sujets à de différents vins. L'expérience s'est déroulée comme suit : au début, les sujets ont dégusté les différents vins, tout en leur dévoilant leurs prix. A l'IRMF, ils ont été exposés au même échantillon de vins, mais à des prix qui diffèrent en deux séquences, tout en augmentant, c'est là que leur cortex orbitofrontal s'active, déterminant un attrait réel que ces vins exercent sur les sujets.

Figure n°29: Le cortex orbitofrontal



Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Orbitofrontal_cortex

Concernant l'espace sur les lieux de vente, des études ont été menées sur l'impression de la foule sur le client, et suggèrent d'avoir en moyenne 70 Cm entre le rapprochement de deux personnes, car toute personne a une zone personnelle ou un espace péripersonnel, de protection, de respect et de sécurité à ne pas dépasser, bien sûre selon les cultures et les régions du monde, mais en moyenne il est préférable de respecter cette dimension, car à moins de 70 Cm d'une autre personne, une faible gêne sera ressentie, à moins de 50 Cm une gêne modérée sera ressentie et enfin à moins de 30 Cm, une forte gêne sera ressentie³¹². Néanmoins, il existe une différence entre les hommes et les femmes, ces dernières sont plus gênées lorsqu'on dépasse les frontières de leurs zones péripersonnelles (de peur d'être agressées) alors que les hommes peuvent supporter plus ou moins un envahissement de leur espace personnel par quelqu'un situé en face d'eux. L'IRMF a prouvé qu'il existe des zones cérébrales impliquées spécialement dans le codage de l'espace péripersonnel, ainsi, certaines neurones du lobe pariétal s'activent et réagissent face à des objets/personnes qui sont situés à l'intérieur de cette zone personnelle et non aux objets/personnes qui se trouvent dans la zone extrapersonnelle. Lloyd et Morison ont étudié l'activité cérébrale des sujets exposant à une scène où un homme inquiétant s'approche de la zone péripersonnelle d'une femme. Une activation de la partie supérieure du lobe temporal gauche et de la jonction temporo-occipitale

³¹² Ibid, P153.

est constatée chez les sujets, indiquant le codage par les neurones de ces deux parties des informations à la fois spatiales et des informations émotionnelles à implication sémantique³¹³. Toutefois, à cause de la cherté des locaux (location ou vente), il est difficile de respecter cette zone d'intimité de chaque client en situation d'achat, cela pourrait même expliquer pourquoi les achats en ligne sont en plein essor. Ajoutant aussi que la couleur, la teinte et la luminosité, ont tous des effets sur la perception du client lors de sa situation d'achat, par ex : la luminosité sur le lieu de vente enjolive le produit, de même, un point de vente dont la dominance de couleur est un bleu, cela inspire de la confiance et de la sécurité.

Pour conclure ce chapitre, il est à noter que la dimension affective figure parmi les apports les plus importants des neurosciences au comportement du consommateur, précisément sa décision d'achat, et que les principales théories abordées dans ce chapitre, permettent une meilleure communication marketing, plus performante, percutante et convaincante.

³¹³ Ibid, P158.

Chapitre 06

***NEURO-ETUDE DE
MARCHE, NEURO-
STRATEGIE & NEURO-
PUBLICITE COMME
FACTEURS DE
COMPETITIVITE
COMMERCIALE***

A l'heure actuelle, aucune entreprise ne peut survivre sur un marché quelconque et être compétitive si son offre est semblable à celle de ses concurrentes, ce qu'il faut c'est être unique dans l'esprit du client cible et potentiel, et c'est le rôle que joue la Neuro-étude de marché (pour identifier les besoins et désirs du client), la Neuro-stratégie adoptée (en fonction des résultats de la Neuro-étude de marché) et enfin la Neuro-publicité (pour conquérir le client).

Pour soutenir nos propos, ce dernier chapitre sera consacré à l'approche théorique ; montrant aussi bien les apports des neurosciences à l'étude de marché, qu'à la stratégie marketing (segmentation, ciblage et positionnement), sans oublier le facteur principal pour assurer la compétitivité de l'entreprise et qui peut durer à long terme, c'est la Neuro-publicité.

1 Neuro-étude de marché comme facteur de compétitivité commerciale :

Nous nous intéressons d'abord à l'approche classique d'une étude de marché, pour démontrer par la suite ce que peuvent lui rapporter les neurosciences.

1.1 L'approche classique des études de marché :

Le but du marketing, c'est de formuler une offre qui saura en même temps satisfaire les attentes des consommateurs et se démarquer des concurrents. C'est pour cela qu'il est fondamental de réaliser des études de marché. Ainsi, l'étude de marché se définit comme suit : « la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation des données et informations relatives à une situation marketing »³¹⁴. Dans les pays développés, une société investit en général entre 1 et 2% de son chiffre d'affaire en études de marché, soit en les réalisant elle-même, soit en les confiant à une société spécialisée³¹⁵.

Pour réaliser une étude de marché, cela nécessitera six phases³¹⁶ : la définition du problème, le plan d'étude, la collecte d'informations, l'analyse des données, la présentation des résultats et la prise de décision. On détaillera chacune de ces six phases ci-dessous :

- 1- La définition du problème : il s'agit dans cette phase de définir minutieusement ce qu'on cherche à étudier, tester ou améliorer. Plus le problème est défini avec précision, plus les études de marché porteront leurs fruits. Ce problème ou cette situation marketing peut être : une création d'entreprise, de projet stat up ; un

³¹⁴ P. Kotler, B. Dubois, K.L. Keller & D. Manceau, Marketing Management, 12^{eme} édition, Pearson Education Edition, Paris. 2009, p116

³¹⁵ Ibidem.

³¹⁶ Ibidem.

lancement d'une nouvelle activité ; un lancement sur un nouveau marché ; un test produit ; une précision de vente ; un post test-publicitaire ; etc.

2- Le plan d'études : dans cette phase, celui ou ceux qui réalise(nt) l'étude de marché doivent choisir entre plusieurs méthodes pour réaliser le cahier de charge du problème ou de la situation marketing défini(e), comme de choisir entre les différent(e)s : sources d'informations, approches méthodologiques, instruments de collecte de données, méthodes d'échantillonnage et les méthodes de recueil des informations. Que nous détaillerons ci-dessous :

- Les Sources d'informations : on y distingue : les sources secondaires (informations déjà collectées à d'autres fins que l'on peut réutiliser), et les sources primaires (collecte d'informations auprès des consommateurs, intermédiaires, représentants, internet, fournisseurs, etc.).
- Les approches méthodologiques : On y distingue : l'observation (c'est d'étudier les comportements des consommateurs lorsqu'ils achètent ou utilisent des produits), l'enquête qualitative (c'est d'interviewer longuement les consommateurs afin de détecter et d'analyser leurs sources de motivation ou de frustrations/freins et même leurs perceptions et croyances face à un produit ou une marque. Dans ce type d'enquête, il existe les réunions de groupe ou les focus groupes et les entretiens en profondeur).

L'enquête quantitative (repose sur un questionnaire individuel administré à un large échantillon en face à face, par tel, courrier ou courriel. Cette enquête est limitée dans le temps et se caractérise par la rapidité).

Les données Comportementales (Comme par exemple : les tickets de caisse, les factures de cartes de crédit, les relevés de commande, etc. qui relèvent autant de données sur le comportement des consommateurs).

L'expérimentation (c'est d'établir de manière scientifique un lien de cause à effet entre les variables, entre autres varier les facteurs et observer les effets, comme par exemple : comparer la formation des vendeurs, des stratégies de prix, des campagnes publicitaire, etc. avec le taux de ventes)³¹⁷.

Le questionnaire (c'est l'outil le plus utilisé, extrêmement flexible, exige d'être pré tester auprès d'un échantillon de la population interrogée. Lors de sa préparation, il

³¹⁷ Ibid, P121.

faudrait faire attention à la nature des questions, la forme et la séquence des questions).

- 3- Les instruments de collecte de données : dans cette phase, on y procède à un plan d'échantillonnage : - trois questions se posent: qui faut-il interroger? Combien de personne? Comment doivent-elles être choisies?
 - la taille: en général un large échantillon donne de meilleurs résultats.
 - La méthode d'échantillonnage : dépend de l'objectif de l'étude, on y distingue deux différents types : l'échantillon probabiliste (aléatoire au premier degré, aléatoire stratifié, aléatoire en grappes) et l'échantillon non probabiliste (de convenance, raisonné, par quotas)³¹⁸.
- 4- L'analyse des résultats: il s'agit dans cette phase d'analyser et de commenter les résultats des enquêtes sur le terrain, on s'y intéresse d'abord aux résultats liés à la variable dépendante, puis on les croise avec les résultats de la variable indépendante pour expliquer la relation entre les deux variables ou plus. Dans les enquêtes qualitatives par exemple, on procède à l'analyse des résultats par les différentes méthodes statistiques comme par exemple : la régression multiple, l'analyse de variance, l'analyse discriminante, l'analyse hiérarchique, l'analyse factorielle, l'analyse conjointe, l'analyse multidimensionnelle de similarité (MDS)³¹⁹.
- 5- Présentation des résultats : il s'agit dans cette cinquième étape de présenter une synthèse des résultats de l'étude de marché réalisée, qui ne doit en aucun cas être bourrée de chiffres et d'analyse statistiques sophistiquées³²⁰ mais d'être claire, simple et précise et qui nous permettra éventuellement de réduire au maximum l'incertitude concernant le problème ou la situation marketing défini(e) au préalable.
- 6- Prise de décision: enfin, dans cette dernière étape, le responsable marketing, à l'aide de la synthèse des résultats, aura d'éventuelles solutions au problème ou à la situation marketing défini(e) en amont et décidera par oui ou non , par exemple : de se lancer dans une nouvelle activité, de lancer un nouveau produit, de lancer un nouveau spot publicitaire, de prendre en considération certains facteurs pour augmenter les vente, etc.

Après avoir abordé brièvement ce qu'est une étude classique de marché, on va passer dans la sous-section qui suit à la Neuro-étude de marché.

³¹⁸ Ibid, P128.

³¹⁹ Ibid, P132

³²⁰ Ibidem.

1.2 La Neuro-étude de marché :

La Neuro-étude de marché place les neurosciences, la biologie ainsi que la physiologie au cœur des études marketing, des observations et des mesures afin d'optimiser la fiabilité des résultats et de minimiser l'incertitude et les limites de l'étude classique de marché sur certains phénomènes qui concernent de près ou de loin l'entreprise.

Roullet et Droulers, dans leur livre : « Neuro marketing, Le marketing revisité par les neurosciences du consommateur », dresse les principales méthodes d'étude de marché qui peuvent être rénovées et revisitées par les neurosciences³²¹, nous les citerons ci-dessous :

- L'entretien approfondi : Ce type d'enquête nécessite une expérience et un certain savoir-faire chez l'intervieweur pour aborder des thèmes clés qui peuvent résoudre le problème ou apporter des solutions à une quelconque situation marketing et savoir guider l'entretien pour en tirer le maximum d'informations intéressantes et gérer d'une manière optimale le temps. Cependant, sa démarche est assez longue et parfois compliquée et contraignante, de part du temps que nous consacrons à l'interviewé. Pour l'entretien non directif, comme pour l'entretien semi-directif, des mesures psychophysiques (dilatation pupillaire, EMG, réponse électrodermale) peuvent être utilisées dans l'analyse du contenu de l'interviewé, faites à partir d'un corpus enregistré et retranscrit. Bien que ces techniques soient gênantes et contraignantes pour l'interviewé qui est branché, l'impact émotionnel vécu ou le degré d'implication réel envers une thématique seraient mieux estimés³²².
- La méthode des protocoles : cette enquête consiste à observer le consommateur, en le filmant ; dans une situation d'achat ou en utilisant le produit, et on lui demande de verbaliser tout ce qui lui vient à l'esprit. Bien sûr cette technique nécessite un entraînement au préalable par le sujet, car il n'est guère facile de dévoiler en permanence à haute voix ce qu'on pense, encore faut-il d'essayer de faire l'impasse sur les pensées (cognitions) qui ne passent pas le seuil de la conscience³²³. Là encore, les techniques d'exploration cérébrale peuvent apporter leurs fruits à ce type d'enquêtes. Des outils comme l'EEG-PE portable (potentiels évoqués) et de la spectroscopie en proche infrarouge (NIRS : Near-Infrared Spectroscopy), qui

³²¹ O. Droulers. O & B. Roullet, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Edition Dunod, Paris, 2010, P88.

³²² Ibidem.

³²³ Ibidem.

enregistrent l'activité cérébrale du sujet qui en même temps parle et commente ses faits et gestes. Des corrélations peuvent être décelées (surprise dans la voix et réduction des ondes alpha par exemple). Pour le côté pratique, il est désormais disponible un bandeau EEG accompagné d'un boîtier-enregistreur à la ceinture, qui pourra être placé sous une perruque au dessus de la tête du volontaire, pour lui apporter plus de discrétion³²⁴.

- Les tests projectifs proposés lors des focus groupes : les tests projectifs remontent aux premières applications psychanalytiques employées par la recherche motivationnelle, apparues vers la fin des années 30, mais qui deviennent célèbres dans les années 50 aux U.S.A. Ainsi, ces techniques permettent de fournir des stimuli verbaux ou visuels qui incitent les répondants, de par leur imprécision et la dissimulation de leur intention réelle, à révéler leurs sentiments et leurs attitudes cachés, sans qu'ils aient conscience de le faire³²⁵. Ce genre de techniques est peu sollicité par les responsables marketing, mais si elles seront revisitées par les neurosciences, elles pourront porter leurs fruits. Parmi ces tests, on y trouve : 1- le Thematic Apperception Test (TAT), 2- le test des taches de Rorschach, 3- la technique de complétion de phrases de Washington, et 4- le test « Draw-a-person » (DAP ; dessine-moi une personne). Qui signifient successivement : 1- commenter, décrire ou répondre à la place d'un personnage dans une situation donnée, 2- répondre à un stimulus par le premier mot ou la première image qui lui vient à l'esprit, 3- compléter une phrase ou par une image une situation donnée, 4- exprimer son imagination à partir d'un thème de départ³²⁶.

Ainsi, la valeur ajoutée des neurosciences dans ce type de tests, est la suivante : dans les taches de construction ou on demande aux sujets d'imaginer de faire quelque chose, les techniques d'investigation cérébrale ont révélé que cette réflexion égocentrée ; active chez les sujets les structures médianes (cortex somatosensoriel), ou le moi. Contrairement à s'imaginer d'être à la place d'un individu dans une situation donnée, cela entraîne une inhibition de la représentation de soi et c'est le cortex exécutif latéral qui s'active³²⁷. Entre autres, quand ça concerne « le moi » du sujet, le fonctionnement du cerveau est rapide et par défaut car il y a une réelle motivation (la pyramide de motivation de Maslow), tandis que ; quand ça concerne les autres, il faut que le sujet fasse un effort cognitif. Cela pourrait nous aider, de recourir aux questions

³²⁴Ibid, P89

³²⁵ Ibid, P90.

³²⁶ Ibid, P91.

³²⁷ Ibid, P92

de type : s'imaginer à faire quelque chose (utiliser un produit par exemple, etc.), pour mieux en tirer des informations intéressantes sur le comportement des sujets.

- Les tâches de complétion : concernant ce type d'enquêtes, qui consiste à demander au répondant d'imaginer la fin d'un scénario ou une phrase, les neurosciences suggèrent d'utiliser la complétion, si le répondant répond vite, il déclare donc le ressenti et sans masquer la vérité, tandis que s'il prend son temps, dans ce cas là, il ya une possibilité de masquer ou maquiller son propre ressenti car il est désormais possible de déterminer avec une assez précision , si une personne ment ou dit la vérité, pour la bonne raison qu'un mensonge nécessite un effort cognitif plus grand : dire la vérité est le mode standard du cerveau, la déformer nécessite la mobilisation de davantage de modules cognitifs³²⁸.

Roullet et Droulers dressent un tableau sur les techniques d'exploration cérébrale et leur utilisation objective à des fins marketing, notamment d'étude de marché, afin de remplacer et / ou compléter les techniques classiques, le tableau se présente comme suit :

Tableau n°06: Variété des techniques de mesure objective en Neuromarketing

Techniques utilisées	Thématique Marketing
EEG/ Potentiel évoqués	Impact Pub
Poursuite oculaire (eye tracking)	Saillance pub
Réponse électrodermale (RED)	Activation
Electromyographie faciale (MEG)	Valence
Pouls/pression artérielle	Activation
Pléthysmographie (rythme respiratoire)	Impact pub
Dilatation pupillaire	Impact pub
Stimulation magnétique TMS	Décision jeu ultimatum
Analyse fréquence vocales	Valence émotionnelle

³²⁸ Ibid, P95.

MEG	Décision achat
IRMF	Marque et récompense

Source : O. Droulers & B. Rouillet, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Op.cit, P98.

Enfin, les auteurs pensent que la Neuro-étude de marché complète les techniques traditionnelles de l'étude de marché, et que ces dernières ont encore un avenir devant elles, néanmoins les techniques de Neuro-imagerie sont plus objectives et contribueront à révéler ce qui attire ou non l'attention du consommateur, ce qui suscitera ou non ses émotions et si par la suite il s'en souviendra ou pas, une marque de déodorant par exemple, a maintenu la version d'un spot publicitaire montrant un éphèbe musclé, malgré les jugements négatifs affichés par les consommatrices testeuses : leur réaction cérébrale montrait un contentement compatible avec le positionnement de la marque³²⁹.

2 Neuro-stratégie comme facteur de compétitivité commerciale :

Mieux segmenter le marché permettra de mieux cibler les clients et par conséquent de mieux vendre et atteindre la compétitivité commerciale. Ainsi, nous nous intéressons dans cette deuxième section à la Neuro-stratégie marketing et ses trois composantes essentielles, à savoir la segmentation, le ciblage et le positionnement, et comment les avancées des neurosciences apportent-elles un éclairage nouveau sur ces trois éléments, pour un meilleur rendement de la stratégie marketing.

2.1 Origine et Définition du terme « stratégie » :

Le terme « stratégie » a été inventé pour la première fois, non pas dans le domaine du business, mais dans le domaine militaire. En effet, le mot « stratégie » prend ses racines du mot grec « strategos » qui signifie le chef des armées³³⁰. Du temps de la Grèce antique, le stratège était un magistrat élu auquel étaient confiés les pleins pouvoirs en cas de guerre et qui décidait, entre autres, de la répartition des moyens et des mouvements de l'armée.

Dés les années 60, le terme « stratégie » fait sa brillante entrée dans le vocabulaire de l'économie et de la gestion des entreprises, la définition qu'on a choisi de citer, selon un

³²⁹ Ibid, P101.

³³⁰ E. Coureau, Les stratégies des compagnies aériennes major en Europe, Mémoire de master en Management des industries du tourisme et de l'hôtellerie, Université de Toulouse II, France, 2010-2011. P15.

manuel français de stratégies des années 1980 est la suivante : « une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avance de l'entreprise considérée »³³¹.

Pour J. Fomastié & F. Nasser : « une stratégie est un ensemble de décisions conditionnelles définissant les actes à accomplir en fonction de toutes les circonstances susceptibles de se présenter dans le futur. Définir une stratégie, c'est établir la table de toutes les situations auxquelles on pourrait être confronté et choisir dès l'origine la décision que l'on prendrait en face de chacune d'elle »³³².

De ces deux définitions, on retient que la stratégie est un ensemble de décisions et d'actions qui concernent la mise en place des ressources (humaines, matérielles et financières) disponibles pour l'accomplissement des fonctions de l'entreprise, de manière plus pertinente que les concurrents, elle se doit d'être flexible afin de faire face aux différentes circonstances qui peuvent se déclencher à n'importe quel moment.

Après avoir défini la stratégie, dans son sens d'origine (militaire) et dans son sens managérial, on pourra aborder dans ce qui suit la Neuro-stratégie (Neuro-segmentation, Neuro-ciblage et Neuro positionnement).

2.2 La Neuro-segmentation et le Neuro-ciblage des consommateurs :

L'ère du marketing de masse est bel et bien révolue, la tendance est désormais pour le marketing segmenté ou même personnalisé. En effet, les consommateurs ne se ressemblent plus, chacun est plus ou moins différent de l'autre par ses besoins et désirs et même par son système cognitif qu'on traitera par la suite. Commençons donc, d'abord, par définir ce qu'est la segmentation et le ciblage des clients –de manière générale- avant de passer à la Neuro-segmentation et le Neuro-ciblage.

La segmentation est un concept qui a été introduit par W.R. Smith en 1956³³³ dans le monde des affaires lors de l'émergence des marques de luxe, les spécialistes en marketing ont compris que la population est composée de milliers, voire millions d'individus tous différents, comment une entreprise peut-elle concevoir un produit à distanciation de consommateurs très différents? Son action risque évidemment d'être inefficace, voire stérile³³⁴.

David Azoulay définit la segmentation comme suit : « la segmentation consiste à identifier des groupes d'acheteurs différents les uns des autres, mais ayant chacun des attitudes et des

³³¹ T. Weil, Stratégies d'entreprise, Les presses des Mines, Paris, 2008, P33.

³³² J. Fomastié & F. Nasser, Gestion prévisionnelle de l'ingénierie, Edition Te Chnip, 1985, Paris, P178.

³³³ V. TAURAN-JAMELIN, Marketing du tourisme, Editions Bréal, France, 2002. P30.

³³⁴ Lasary, Le marketing est facile, Imprimerie Es-salem, Cheraga, 2001, P130.

comportements semblables et homogènes. Dans la mesure où chacun des groupes présente une spécificité propre, il justifie qu'on lui applique une stratégie marketing adaptée, du moins si les groupes en question ont été sélectionnés par l'entreprise comme marchés cibles »³³⁵.

P.Green et A. Krieger précisent que : « la segmentation est l'art et la science de diviser les populations ou les objets en groupes distincts. L'idéal est que chaque groupe se différencie des autres et que tout soient représentés »³³⁶.

Pour Morald Chibout : « la notion de segmentation, un des concepts-clés du marketing stratégique, consiste à reconnaître que le marché unique et indivisible n'existe pas. Qu'au contraire, il est constitué d'une multitude de fronts sur lesquels l'entreprise doit mener bataille»³³⁷.

La segmentation consiste donc à découper le marché -large et très diversifié- en segments ou groupes, comportant des individus ayant les mêmes caractéristiques et comportements, afin de sélectionner (cibler) le segment le plus rentable, mieux le servir et lui adapter des politiques marketing attractives.

Les caractéristiques sur lesquels l'entreprise se base pour segmenter le marché se nomment «les critères de segmentations », qui peuvent être sociodémographiques, psychologiques et comportementaux³³⁸.

- Critères sociodémographiques : âge, sexe, taille et poids, niveau d'éducation, niveau d'instruction, profession, revenu, lieu de résidence, type d'habitat, composition et taille de la famille, etc.
- Critères psychologiques ou sociologiques: type de personnalité, caractère, style de vie, type d'appartenance à des groupes socioculturels, religions, centres d'intérêts, etc.
- Critères comportementaux : intensité de consommation (régulière, occasionnelle, rare, nulle), consommateurs et non consommateurs (achat des parents et consommation des enfants), mode d'utilisation (individuelle, en groupe,...), niveau de consommation (petits clients, clients moyens, gros clients), etc.

Pour Kotler, les critères de segmentation développés ci-dessus s'avèrent traditionnels et peu porteuses dans l'identification des segments rentables, il suggère donc d'adopter des techniques plus avancées, comme la segmentation en fonction de la marge par client, en fonction de la valeur et en fonction de la fidélité du client³³⁹. Car selon lui, la segmentation

³³⁵ D.Azoulay, Construire son propre marketing, Edition Studyrama, Le Vallois-Perret, 2007, P40.

³³⁶ J-M. LEHU, Encyclopédie du marketing, Edition d'Organisation, Paris, 2004. P724.

³³⁷ M. Chibout, Le marketing expliqué à ma mère, Edition d'Organisation, Paris, 2007, P81.

³³⁸ D. Azoulay, Construire son propre marketing, Op.cit, P 41.

³³⁹ P.Kotler, Les clés du marketing, Village mondial, Paris, 2003, P200.

par critères ne permet pas d'hierarchiser suffisamment les segments et de privilégier les plus importants contrairement aux techniques qu'il propose.

Il évoque aussi un problème organisationnel causé par l'entreprise dans cette phase; au lieu de confier la segmentation à des responsables attirés, motivés, qui revendiquent les budgets nécessaires pour définir soigneusement les segments et les récompenser selon le retour d'investissement, l'entreprise se contente juste de la confier à de simples commerciaux, qui l'accompliront comme une simple procédure obligée. Ce qui nous semble judicieuse comme remarque.

Quant à Morald Chibout, il estime à son tour que les critères traditionnels de segmentation sont insuffisants, discriminants dans une société marquée par la surabondance de l'offre et aucun modèle idéal ne semble se dessiner tant que le consommateur se montre rebelle à tout fichage systématique de ses goûts et de ses achats³⁴⁰.

Les neurosciences peuvent éclairer la segmentation du marché et lui proposer de nouveaux critères pertinents, comme exemple : le critère du processus cognitif d'évaluation. Où même revisiter certains critères comme le sexe ou le genre. Ainsi, pourra dire que la Neuro-segmentation s'établit selon deux principaux critères³⁴¹ :

- Appréhender les modes d'accès au sens selon le sexe.
- Déterminer les éléments pertinents pour différencier et valoriser différents groupes sociaux du même sexe.

Afin de mieux développer ces deux critères, nous allons les illustrer par des travaux scientifiques en : neuroimagerie fonctionnelle, neuroendocrinologie et en biologie comportementale sur les modes de fonctionnement des cerveaux féminins et masculins.

Tout d'abord, les neurosciences affirment qu'il existe des différences cognitives et affectives entre les deux sexes : (les représentations mentales d'objets tridimensionnels, les réactions affectives au stress et la régulation émotionnelle, le traitement linguistique, la perception d'émotions négatives, les perceptions auditives, l'anticipation de la douleur, les jugements esthétiques, l'inhibition des représentations alimentaires, l'aversion au risque financier, les mémorisations émotionnelles ou spatiales, la sensibilité à des hormones ou phénomènes (ocytocine ou vasopressine) ne sont que de brefs mais éloquentes exemples.³⁴² A noter aussi que ces différences sont non seulement dues aux gènes mais aussi à l'influence de l'environnement socioculturel.

³⁴⁰ M. Chibout, Le marketing expliqué à ma mère, Op.cit, P81.

³⁴¹ O. Droulers & B. Rouillet, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Op.cit, p109

³⁴² Ibid, P109 & 110.

Ainsi, la différence d'activation de zones cérébrales face à différents stimuli chez la femme et chez l'homme a révélé que :

- Les femmes sont performantes en matière de production verbale, de mémoire épisodique ou de reconnaissance faciale³⁴³.
- A l'inverse, les hommes sont performants en matière de tâches visuospatiales, incluant la mémoire épisodique impliquant un traitement visuospatial (la présentation mentale et le souvenir d'objets en 3D)³⁴⁴.
- Les cerveaux des femmes sont souvent activés bilatéralement (les deux hémisphères activés ensembles), alors qu'on observe chez l'homme des phénomènes de latéralisation. Cela-Conde et ses collègues montrent par la technologie MEG, par exemple ; que lors d'évaluations esthétiques, les femmes mobilisent leur pariétal inférieur bilatéralement, alors que les hommes activent surtout la partie droite de la même zone (BA40)³⁴⁵.
- L'existence de divergences entre les deux sexes par rapport aux jugements moraux ; précisément dans le cas de dilemmes moraux. Les hommes ont davantage des jugements utilitaires (pragmatiques) que les femmes. Cela a été prouvé par une expérience en stimulation électrique transcrânienne directe, on demanda à des hommes et des femmes de quoi décider si un tramway se précipita vers un groupe de cinq ouvriers sur les voies et que ces derniers étaient voués à une mort certaine, si ces hommes ou ces femmes n'interviennent pas. Sachant qu'ils ou elles étaient sur un pont qui surplombe la scène et à côté d'eux où d'elles, il y avait un inconnu, très grand et très corpulent. La seule façon de sauver la vie des cinq hommes était de pousser l'inconnu sur les voies afin de bloquer le wagon. Bien sûr, l'inconnu mourra s'ils ou elles accepteront de le pousser mais ils ou elles auront sauvé cinq vies et sacrifié une seule. Les résultats ont montré que davantage d'hommes que des femmes ont accepté de pousser l'inconnu. Ce qui est intéressant dans cette expérience, c'est que lorsqu'on applique au cortex préfrontal ventral des sujets, un courant faible continu qui module et inhibe l'activité neuronale locale ; on ne constate pas de changement pour les hommes mais des changements pour les femmes, qui deviennent alors davantage pragmatiques en choisissant plus souvent la solution « utilitaire ». Cela signifie que

³⁴³ Ibid, P111

³⁴⁴ Ibidem.

³⁴⁵ Ibidem.

cette région intervient davantage chez les femmes que les hommes dans les jugements moraux³⁴⁶.

Ces découvertes des neurosciences qui affirment qu'il existe une divergence dans le processus de traitement cognitif des deux sexes, peuvent aider les marketeurs, lors de la démarche de la segmentation du marché, à mieux réfléchir le concept du produit, son design, son packaging et son emballage, pour ensuite mieux le positionner puis le communiquer dans le but d'attirer, de satisfaire et de fidéliser la cible. Ajoutant que lorsqu'on s'adresse à des hommes en communication marketing pour présenter un produit, il est préférable de mettre en lumière l'aspect pratique et matériel. A l'inverse, pour attirer l'attention des femmes, il faut jouer sur l'émotionnel et l'affectif.

Ensuite, les avancées des neurosciences ont permis de déceler dans la même catégorie d'un groupe masculin ou féminin, des différences cognitives, les adolescents ou les séniors en sont des preuves. Prenant les adolescents comme exemple, ces derniers sont connus par leur immaturité, les neurosciences ont prouvé qu'ils le sont réellement puisque certaines zones corticales (surtout préfrontales) ne sont pas totalement matures. Car la synaptogenèse (la création des connexions entre neurones) et les volumes de matière grise n'ont pas achevé leur cycle complet de développement (phénomène d'élagage ou pruning) jusqu'à ce que la densité synaptique soit optimale. L'élagage débute dans le cortex moteur, pour se poursuivre dans les autres cortex (frontal, pariétal, occipital) et fini dans les zones temporales. L'évolution de la maturation cérébrale est déterminée grâce à des scannographies réalisées tous les deux ans durant plusieurs années, auprès des mêmes enfants devenus adolescents. Chaque région corticale a son propre rythme de développement : un cerveau normal ne devient adulte que vers le début de la vingtième année. Ce développement inachevé conduit les adolescents à commettre des erreurs, sans se rendre au compte, parfois même accompagnées de certitude logique, ou des réactions émotionnelles mal maîtrisées ou pire encore des risques inconsidérés³⁴⁷. Ainsi en prenant en compte cette caractéristique mentale des adolescents, on pourrait leur communiquer plus efficacement et les dissuader sans pression contre tout types d'excès, si on revient à notre exemple anti-tabac, qu'on a développé dans le chapitre précédent, les images choquantes que Martin Lindstrom propose d'afficher sur les packagings des boîtes de cigarettes sauront inéluctablement les convaincre d'arrêter de fumer.

³⁴⁶ Ibidem.

³⁴⁷ Ibid,P113.

2.3 Le Neuro-positionnement :

Le positionnement n'est pas une idée relativement nouvelle. En effet, contrairement à des concepts comme « l'excellence », la « qualité » ou le « reengineering », qui ont connu une certaine notoriété et une diffusion rapide, le positionnement ne s'est imposé que progressivement, presque subrepticement³⁴⁸.

Jack Trout est le premier qui a exposé les stratégies de positionnement, il y a plus de 40 ans de cela, dans un article publié par le magazine : « Industrial Marketing ». Cet article intitulé : « Les stratégies de positionnement face à des produits me too »³⁴⁹ n'a pas connu d'écho et passa inaperçu. C'est uniquement en 1982, quand il a écrit avec Al Ries le livre : « Positioning : the battle for your mind »³⁵⁰ que le terme « positionnement » a été connu au niveau académique et entra officiellement dans le vocabulaire du marketing d'un point de vue spécifique et dans le management d'un point de vue général.

Alors le concept de positionnement s'est imposé petit à petit, cependant il mérite une actualisation et une adaptation selon l'environnement; qui est en continuelle mutation. Il avait en fait été utilisé plus tôt à propos du placement des produits dans les magasins, avec l'objectif d'être le plus près possible de la hauteur des yeux¹². Mais Al Ries et Jack Trout ont donné une nouvelle nuance à ce terme dans leur livre : « le positionnement ne désigne pas ce que vous faites à un produit, mais ce que vous faites à l'esprit du client potentiel »³⁵¹.

Après ce bref historique du concept « positionnement », on passe maintenant à sa définition. Pour Yves Negro : « chaque entrepreneur doit faire preuve d'imagination pour que son offre soit adaptée aux exigences de la clientèle, et surtout originale vis-à-vis de la concurrence »³⁵². Le positionnement commence avec un produit, un service, une entreprise, une institution ou même une personne³⁵³.

Pour Lendrevie et Lindon : « le positionnement est une politique volontariste de l'entreprise qui consiste à choisir où on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients »³⁵⁴.

Pour Kotler et Dubois: « on appelle positionnement la conception d'un produit et son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés »³⁵⁵.

³⁴⁸ J.Trout, Les nouvelles lois du positionnement, Edition Village Mondial, Paris, 1996, P07.

³⁴⁹ Ibidem.

³⁵⁰ P. Kotler, Les clés du marketing, Edition Village Mondial, Paris, 2003,P135.

³⁵¹ Ibidem.

³⁵² Ibidem.

³⁵³Y. Negro, Nouveaux produits, la check-list de l'entrepreneur, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1986, P109.

³⁵⁴ Ibidem.

Quant à Morald Chibout : « se positionner, c'est donner à voir une représentation de soi, affirmer simplement et durablement sa différence sur un territoire déterminé par rapport aux autres. C'est trouver une différence entre des marques, des individus, des politiques. Se positionner c'est définir face à la concurrence la manière dont l'offre sera façonnée, et donner au produit une image dans l'esprit de la cible. En d'autres termes, c'est ce que le consommateur perçoit du produit ou du candidat »³⁵⁶.

Le positionnement consiste donc à différencier l'entreprise de ses concurrentes dans l'esprit des clients actuels et potentiels. Il définit sa mission, ce qu'elle a de distinctif, de typique, de dominant et lui confère une position favorable dans un univers socio-économique et dûment concurrentiel. Il ne concerne pas uniquement les entreprises, on peut positionner un produit ou un service de la gamme offerte par la même entreprise, ou encore une institution, un état et même des personnes. En bref, le positionnement concurrentiel c'est délimiter une place avantageuse dans le mental des clients et parmi les concurrents.

Les apports des neurosciences au positionnement ; c'est de le construire de façon à activer le circuit de récompense chez le client cible. En effet, quand l'individu associe une valeur positive à un quelque chose (produit, marque, personne), c'est son circuit de récompense qui s'active, en passant d'abord par une élaboration sémantique (autorisée par le cortex exécutif), puis un encodage mémoriel profond, qui sera associé à l'activation du noyau caudé (striatum)³⁵⁷ ; le centre du circuit de récompense, ce qui rendra par conséquent l'offre ou la personne plus attrayante. Car notant que la « valuation » ou attribuer une valeur, qu'elle soit positive ou négative à n'importe quel produit ou marque, c'est en quelque sorte de faire un étiquetage affectif et de conférer une sorte d'étiquette mentale, qui est non seulement inconsciente et se fait d'une manière automatique. Le Neuro-positionnement donc s'appréhende de manière à accorder une étiquette morale affective favorable de la marque, dans l'esprit de son client cible (actuel et potentiel) en activant son circuit de récompense, particulièrement le striatum. Pour cela, Rouillet et Droullers suggèrent de maximiser les occasions de contact physique avec l'offre³⁵⁸, mais aussi de classifier le produit dans une catégorie de luxe, ou simplement travailler son côté esthétique et design, pour que le client

³⁵⁵ Lendrevie-Levy-Lindon, Mercator, théorie et pratique du marketing, 8eme edition, Dunod, Paris, 2006, P712.

³⁵⁶ P. Kotler, B.Dubois, K.L, Keller & D. Manceau, Markeing management, Op.cit, P712.

³⁵⁷ O. Droullers & B. Rouillet, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Op.cit P119.

³⁵⁸ Ibid, P115.

s' imagine entrain de le posséder, ce qui valorisera son estime de soi, la région « du moi » s'active et bien sure le circuit de récompense également.

3 Neuro-publicité comme facteur de compétitivité commerciale :

Pour être compétitif sur un marché donné, il faut vendre son produit et posséder une part de marché assez importante, et pour cela, il faut être connu auprès des clients ; de par sa marque, de par les avantages de son produit et de par le rapport qualité/prix offert, seule la publicité est amenée à faire ça et assurer ainsi la compétitivité. Nous nous intéressons dans cette dernière section à la Neuropublicité, mais avant cela, nous abordons d'abord l'approche classique d'une stratégie publicitaire, pour développer aisément par la suite les apports des neurosciences à la publicité.

3.1 L'approche classique d'une stratégie publicitaire :

Définir une stratégie publicitaire ou plus largement d'une campagne communicationnelle est l'étape fondamentale lors de l'élaboration du plan de communication. Ainsi, cette stratégie ; détermine ce qu'on va choisir de dire intelligemment aux publics cibles, puisque les messages publicitaires sont limités dans le temps et l'espace³⁵⁹.

Nous allons développer ci-dessous quelques modèles classiques que les marques adaptent lors des publicités.

3.1.1 Le modèle de l'USP (Unique Selling Proposition) :

Le modèle de l'USP est le plus adoptée par les marques depuis les années 30 jusqu'aux années 80³⁶⁰. Il a été jadis développé au sein des agences qui travaillaient pour des entreprises qui produisaient en masses, particulièrement les lessives et les groupes alimentaires et qui a été à l'origine le premier modèle de pensée stratégique publicitaire. Quelques temps après, Rosser Reeves de l'agence Ted Bates à New York en 1940, l'a formalisé et édicté en une théorie : celle de l'USP, initiales d'Unique Selling Proposition, que l'on peut traduire par : « une promesse vendeuse et unique »³⁶¹.

Voici quelques exemples de l'USP : Head & Shoulders : « élimine les pellicules », Freedent : « pour des dents belles et fortes ».

³⁵⁹ A.De baynast & J.Lendrevie, Publicitor, 8ème edition, Edition Dunod, Paris, 2014, P193.

³⁶⁰ Ibid, P197

³⁶¹ Ibid, P198.

L'USP, c'est de faire au consommateur une proposition (pour bien vendre le produit), qui doit se reposer sur une promesse unique et exclusive que les consommateurs peuvent retenir, et qui doit être suffisamment universelle et forte pour attirer la masse des consommateurs.

Rosser Reeves pensait également que³⁶² :

- ✓ Nulle publicité ne parvient à repêcher durablement un mauvais produit.
- ✓ Pour faire vendre, une publicité doit s'appuyer sur un désir ou un besoin préexistants chez le consommateur, elle ne crée pas de besoins.
- ✓ Une USP peut durer toute la vie d'un produit.

L'USP a évolué à partir des années 60, qui a mis sur le devant de la scène des publicitaires développant d'autres visions de la publicité comme : David Ogilvy, Leo Burnett et Bill Bernbach³⁶³.

Après les années 60, la concurrence devient accrue et place à l'imitation des produits des différentes entreprises, l'USP devient incapable de faire face à une telle situation, les agences ont donc cherché à repenser ce modèle. C'est alors que l'agence Young & Rubican développe dans les années 80, l'idée du : Who ? What ? What ?³⁶⁴ puisque l'exclusivité de la promesse n'est plus fiable. Son principe est simple :

- A qui s'adresse-t-on ? (Who are we talking to?)
- Que pensent-ils aujourd'hui de la marque et/ou du produit ? (What do they think of the brand today?)
- Que voulons-nous qu'ils pensent demain après avoir été exposés à la publicité ? (What do we want them to think tomorrow ?)

Ce modèle du Who/ What/ What se concentre plutôt sur la perception du consommateur et comment l'orienter vers le sens voulu de l'annonceur.

3.1.2 La méthode de l'insight :

Se déclinant de l'USP (faire une promesse intéressante au public cible), cette méthode qui est encore opérationnelle jusqu'à nos jours, repose sur l'idée suivante : le consommateur doit percevoir qu'un problème est résolu par l'entreprise qui fait la publicité. Le progrès de l'offre, et donc l'innovation, se fait par interaction et passe par de nouveaux produits capables de résoudre de mieux en mieux les problèmes des consommateurs. Ces produits et les stratégies de communication qui les portent, sont fréquemment issus d'un insight.

³⁶² Ibid, P198.

³⁶³ Ibid, P199.

³⁶⁴ Ibidem.

Ainsi, l'insight fort, proposé dans une publicité ; consiste à présenter : un problème/ une limite / une frustration dont souffre ou ressent le public cible, et que cet insight en ai l'invention qui résolut carrément cela.

Voici un exemple d'un insight fort, issu du livre « Publicitor » de De Baynast & Lendrevie : « La saga historique de Kinder avec l'équivalent du verre de lait est fondée sur un insight fondamental pour les mamans : je voudrais donner à mes enfants un goûter qui contienne de bonnes choses pour les faire grandir, mais il faut bien aussi leur faire plaisir. La communication Kinder, en s'appuyant sur l'équivalence du verre de lait allié au chocolat, a exploité cet insight avec succès »³⁶⁵.

3.1.3 La lovemark de Saatchi & Saatchi :

Cette théorie a été fondée par Kevin Roberts, président de Saatchi & Saatchi monde, selon ce dernier : les marques doivent passer d'une logique de transaction (vendre un produit au client), à une logique de relation³⁶⁶ (entrer en relation avec le client), pour éviter la guerre de l'acquisition des avantages concurrentiels présentés lors des publicités des différentes marques et qui sont imitables et relèvent du cliché. Entre autres, Kevin Roberts suggère de passer d'une relation d'une marque ou d'un produit à un individu à une relation d'individu (personne morale : marque) à un individu. Car cette relation entre la marque avec son client peut dépasser les arguments publicitaires et fonder un lien amoureux ou amical avec le client, comme le cas des liens qui se tissent réellement entre individus. Pour créer cette relation, il faut y mettre des émotions dans les spots publicitaires, si la marque suscite un fort cocktail émotionnel chez les individus, ces derniers vont l'apprécier, l'aimer et en rester fidèles et lorsque le lien à la marque relève de l'amour, elle deviendra une lovemark.

Pour savoir si une marque est une lovemark, on pose la question suivante : est ce qu'on peut remplacer cette marque, pour satisfaire un besoin ou un désir lors d'une situation d'achat ? Si non, alors c'est une lovemark.

De Baynast & Lendrevie proposent d'établir une carte de mapping³⁶⁷ dont l'axe vertical ; concerne le respect de la marque et l'axe horizontal sur la notion d'amour. Ainsi, la notion de respect de la marque est prise en compte, car si on respecte la marque, c'est parce qu'elle a tenue ses promesses, on lui est reconnaissant et on admet ses qualités. Tandis que l'amour, est le lien émotionnel le plus fort et envoutant qui relie la marque à l'individu.

³⁶⁵ Ibid, P201.

³⁶⁶ Ibid, P212.

³⁶⁷ Ibid, P213.

-
- Quand il n'y a pas ni amour, ni respect, c'est le cas des trademarks, comme les produits de base, dont on y accorde pas d'intérêt.
 - Quand il n'y a pas de respect, mais il y a de l'amour, c'est le cas des missmarks, comme les produits qui peuvent nous plaire pour un moment mais ça ne serait pas durable.
 - Quand il a de l'amour et du respect, c'est bien évidemment des lovemarks, comme le cas des multinationales et leurs produits : Apple, Mercedes, Kinder, Nutella, Nike, Pampers, etc.
 - Quand il y a du respect, mais il n'y a pas de l'amour, c'est des trustmarks, comme le cas de Microsoft par exemple, on respecte cette entreprise pour la qualité de ses produits/services et on lui est reconnaissant, mais on ne ressent pas d'émotions envers elle, ni de l'amour contrairement à sa rivale Apple.

Pour créer une lovemark, Kevin Roberts propose d'associer trois notions clés au produit ou à l'entreprise, lors des spots publicitaires. Ces notions se présentent comme suit :

- 1- Le mystère : cette notion se crée par les histoires, les légendes à raconter ou dont elle participe, les rêves et les inspirations, les mythes et les icônes dont les marques sont porteuses³⁶⁸.
- 2- La sensualité : les cinq sens sont intimement liés avec les émotions, ce qui touchera le client, qui deviendra par conséquent un addict à la marque. Exemples : l'odeur d'Ariel, la musique de Dim, le goût de Nutella, le toucher de Macbook, le rouge de l'emballage d'une bouteille de Coca Cola, etc.
- 3- L'intimité : pour aimer une marque, il faut qu'elle soit intime avec nous, c'est-à-dire qu'elle nous comprenne, nous écoute, elle prend en considération nos soucis et essaye de les éliminer, sans oublier le fait qu'elle nous valorise et favorise. Cette intimité qu'elle tisse, engendrera l'attachement et l'amour, et se suivra par la fidélité.

Après avoir traité les principales théories classiques qui concernent la publicité, passons à la sous-section suivante qui traite l'approche neurologique d'une stratégie publicitaire ou la Neuro-publicité.

³⁶⁸ Ibid, P214.

3.2 La Neuro-publicité :

Les principaux apports des neurosciences à la publicité, s'articulent autour de : des capteurs d'attention de Renvoisé et Morin, et le rôle très important que jouent les neurones miroirs.

3.2.1 Les capteurs d'attention d'une publicité de Renvoisé et Morin :

Selon Renvoisé et Morin, pour atteindre le cerveau reptilien et capter son attention, il est indispensable d'utiliser, ce qu'ils appellent -des capteurs- dans les campagnes publicitaires comme : les mini-drames, les jeux de mots, les questions rhétoriques, les objets et les histoires. Nous définissons et expliquons chaque capteur comme suit :

- a- Un mini drame : qui se traduit dans une publicité, par l'aventure frustrante d'un prospect et sa souffrance face à une situation donnée, en l'associant avec des émotions fortes et des sensations pénibles, que ressentira le téléspectateur et s'imaginera même à sa place, et comment le produit/service promo vient à la fin améliorer considérablement la situation de ce prospect et apaisera son ressenti par les avantages qu'il offre, un soulagement doit être remarqué et ressenti à la fin de ce mini drame.
Ex : Panasonic, qui utilise un mini drame pour vanter les mérites de sa marque d'ordinateurs portables Toughbook, qui sont quasi destructibles. La publicité décrit une situation où un individu, se dépêchant pour arriver à une présentation, fait accidentellement tomber son ordinateur portable dans la rue, pourtant, miracle, le portable Toughbook n'est pas endommagé et notre héros peut continuer son chemin³⁶⁹.
- b- Les jeux de mots : qui sont très remarquables et susceptibles d'attirer l'attention, ils peuvent être utilisés (en antonyme) pour créer des contrastes chez le téléspectateur, ou utilisés de manière humoristique, voire même pour la mélodie/ le jungle publicitaire ou le slogan, pour être mémorisés par la suite. Voici un bon exemple de jeux de mots, utilisés dans une publicité récente : « Nouvelle Skoda, enfin une grande au prix d'une petite »³⁷⁰.
- c- Les questions rhétoriques : des questions comme : Et si vous..... ? Imaginez-vous entraîné de.... ? Que feriez-vous si..... ? Qu'est ce que vous ressentirez si..... ? Que pensez-vous si..... ? etc. Ce genre de questions captera l'attention car le téléspectateur se projettera dans la situation voulue, ressentira les frustrations ou le

³⁶⁹ P. Renvoisé & C. Morin, Neuromarketing-le nerf de la vente, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, P66.

³⁷⁰ Ibidem.

plaisir décrits dans la publicité, ce qui entrainer inéluctablement la mémorisation de la publicité et le produit/service promu. Entre autres, en posant de telles questions, vous incitez le lecteur ou l'auditoire à un dialogue interne. Votre auditoire commence à visualiser mentalement les choses positives qui pourraient lui arriver s'il avait accès aux bénéfices de votre produit³⁷¹.

- d- Un objet : il est recommandé d'utiliser les objets dans une publicité ou même dans la communication marketing, car les objets sont concrets et leur mémorisation par le cerveau est facile et rapide, bien sûr cet objet doit s'associer mentalement avec l'un des avantages du produit/service promu. A titre d'exemple, une société vendait des logiciels pour protéger ses clients des virus, elle a associé alors son image de marque à un verrou, son logo ainsi que des petits portes clés distribués sur ses clients contenaient un petit verrou, signe de protection contre les virus et très attractif aux yeux de ses clients.
- e- Les histoires : raconter une histoire a un impact tellement important sur nos cerveaux, qu'on nous l'imaginons et nous la ressentons, ça relève de l'inconscient car le cerveau reptilien ne différencie pas entre l'imaginaire et la réalité, et cela remonte aussi à notre enfance ou nos parents/proches nous racontaient des histoires et que nous étions très attentifs aux faits, déroulement et la fin de l'histoire. Donc, il est recommandé de raconter une petite histoire en réalisant un petit court métrage dans un spot publicitaire, et l'associer à des émotions palpables et aux avantages ou à l'image de marque du produit/service promu.

3.2.2 Les neurones miroirs de Rizzolati & Gallese et leurs collègues :

Une autre découverte majeure apportée par les neurosciences et qui contribue à la compétitivité commerciale, c'est la découverte des neurones miroirs, faites par Rizzolati, Gallese et leurs collègues (1996)³⁷². Ces derniers ont montré que la zone frontale est non seulement impliquée dans la planification et dans la réalisation du mouvement mais aussi dans la compréhension du but de ce mouvement. Ainsi, une des propriétés de ces neurones est de s'activer lorsque le sujet fait le geste de goûter à quelque chose par exemple, mais aussi quand il observe quelqu'un le faire, d'où leur appellation de neurones miroirs. Plus récemment, Lacoste-Badie (2009) a prouvé que les publicités dans lesquelles le produit a été manipulé par

³⁷¹ Ibid, P72.

³⁷² Droulers. O & Roulet. B, Neuromarketing : le marketing revisité par les neurosciences des consommateurs, Edition Dunod, Paris, 2010, P178.

un personnage sont mieux mémorisées en termes de rappel et de reconnaissance que celles réalisées sans personnage. Ainsi, la découverte des neurones miroirs pourrait avoir d'importantes conséquences pour la conception des campagnes de communication et de constituer un véritable avantage concurrentiel³⁷³ ; et cela en pensant à introduire un personnage (de préférence une personnalité célèbre) entraînant d'utiliser le produit (le goûter, le mettre, l'essayer, etc.) et de bien représenter ce comportement afin de susciter l'envie de reproduire ce comportement chez le public cible et par conséquent acheter et adopter ce produit.

Enfin pour conclure ce chapitre, nous rappelons que l'étude de marché, la segmentation, le ciblage, le positionnement et la publicité se sont associés aux techniques de neurosciences, et ces derniers leur ont rapporté beaucoup d'éclairage et de performance en matière de méthodes et d'utilisation. Tout au long de ce chapitre, nous avons abordé leur approche classique puis leur approche neuroscientifique, pour démontrer la différence et s'appuyer sur la pertinence de la dernière approche. Tout cela, nous mènera à l'objectif voulu : être commercialement compétitif et durer le plus longtemps possible sur le marché.

Et pour conclure cette deuxième partie consacrée au Neuromarketing, on rappelle que les études de marché traditionnelles conduisent le Marketing à commettre des erreurs, en effet, faisant appel au déclaratif, elles ne reflètent pas réellement ce que dit le client, ce n'est pas forcément à ce qu'il pense. Grâce aux nouvelles techniques d'investigation cérébrale, le marketing s'associe aux neurosciences et par conséquent on ne demandera plus aux clients ce qu'ils pensent ou préfèrent mais on observe directement les zones qui s'activent dans leurs cerveaux face aux différents stimuli (produit, service, marque, affiche publicitaire, etc.).

Les apports des Neurosciences nous ont révélé que le cerveau reptilien répond à six stimuli : (il est égocentrique, visuel, sensible aux contrastes, réagit fortement aux émotions, préfère les informations tangibles et se souvient juste du début et de la fin d'un événement). Mais aussi la découverte des neurones miroirs qui poussent à reproduire le comportement.

Une bonne maîtrise des caractéristiques du cerveau reptilien et la prise en considération des capteurs d'attention et des neurones miroirs, procureront aux organisations la capacité de convaincre le consommateur d'acheter le produit et de le fidéliser, en créant une

³⁷³ Ibid, P178-179.

communication Marketing percutante qui attire et stimule son cerveau, et atteindra par conséquent la compétitivité commerciale de l'entreprise.

PARTIE III

*Vers Un Nouveau Paradigme
du Management, Le cerveau
Humain Au Centre De La
Réflexion*

Le Neuromanagement est un nouveau mode ou style de management, qui s'appuie sur les mécanismes non conscients et sur les émotions pour mieux comprendre les comportements des collaborateurs, mais aussi des clients.

En se référant aux contributions récentes des neurosciences, il nous est facile à présent, d'exploiter de nouveaux champs de connaissances qui nous mènent à trouver des solutions aux problèmes organisationnels et de faire face aux limites du marketing classique.

Par notre étude empirique, nous allons exploiter deux champs essentiels : la motivation des collaborateurs et la décision d'achat des consommateurs, en se basant sur les avancées des neurosciences qui sont : l'intelligence émotionnelle et l'analyse des expressions faciales qui déterminent les émotions. Pour cela, on s'est basé sur deux principales enquêtes, la première est qualitative et concerne les architectes et les ingénieurs des bureaux d'étude en architecture de Sidi Bel Abbes, afin de découvrir comment qu'ils gèrent leur stress et quels sont leurs mécanismes de motivation, sans oublier les attitudes de leurs managers envers eux, à l'aide de l'échelle de Bar-on (2006) sur l'intelligence émotionnelle.

Et la seconde enquête est quantitative, elle concerne les consommateurs des boissons rafraichissantes, qui doivent d'abord visionner deux spots publicitaires, le premier a eu seulement recours aux techniques de marketing classique, et le second a eu recours aux techniques de Neuromarketing, puis ils répondent à un questionnaire et choisissent enfin si oui ou non ils décident d'acheter les produits promus. Le but de cette enquête est de comparer leurs expressions faciales tout au long des deux spots, grâce à un logiciel spécialisé, afin de prouver la performance de la publicité qui a eu recours au Neuromarketing.

Chapitre 07

***METHODOLOGIE DE
L'ENQUETE
QUALITATIVE DES
ARCHITECTES ET
INGENIEURS, RESULTATS
ET RECOMMANDATIONS***

L'objet de ce chapitre est de prouver que le collaborateur rationnel qui travaille pour s'accomplir professionnellement et de construire une carrière, est en fait un collaborateur émotionnel, qui ne peut se couper ou se détacher de ses émotions et que ces dernières sont éminentes sur son lieu de travail et influencent même sa manière de travailler.

Si les crises économiques nous ont bouleversés par la nécessité : de travailler plus pour gagner plus, travailler plus vite et le plus efficacement possible, cela en réalité n'a fait qu'empirer la situation, et a poussé les collaborateurs à des dépressions et des burns out, qui naissent de l'accumulation du stress et de l'épuisement de l'énergie physique, mentale et émotionnelle, et qui ne cessent d'augmenter ces derniers temps.

Ainsi, par notre étude qualitative réalisée avec les architectes et les ingénieurs, nous tiendrons tout au long de l'enquête à l'exploitation de la thématique suivante : l'intelligence émotionnelle comme outil de gestion de stress et de motivation des collaborateurs.

Dans cette optique, nos entretiens nous permettent d'établir une corrélation entre le niveau de quotient émotionnel du collaborateur et sa gestion du stress, mais aussi la corrélation entre l'intelligence émotionnelle dans les attitudes des managers et la motivation des collaborateurs. A travers une interprétation des résultats, nous formulerons des recommandations, qui concerneront les bonnes pratiques Neuromanagériales et Neuromotivationnelles à suivre.

1 Méthodologie de l'enquête qualitative des architectes et ingénieurs des bureaux d'étude de Sidi Bel Abbes :

Les apports théoriques ont démontré un lien négatif entre le développement de l'intelligence émotionnelle et la gestion du stress, nous allons à notre tour tester cette hypothèse sur le terrain. Autrement dit, le développement de l'intelligence émotionnelle chez le collaborateur qui se manifeste par sa capacité à comprendre, exprimer, et gérer ses émotions, lui permettra de contrôler son stress, ce qui veut dire, plus le quotient émotionnel du collaborateur est élevé, moins il ressentira de stress. Parallèlement, nous tenons aussi à détecter et analyser les attitudes des managers, et est ce qu'ils suivent une approche d'intelligence émotionnelle pour motiver leurs collaborateurs ou non.

Ainsi, pour répondre à notre problématique et tester nos hypothèses, nous avons décidé de mener une étude qualitative auprès de 10 bureaux d'études de la wilaya de Sidi Bel Abbes, sachant que cette dernière compte une centaine de bureaux d'étude, mais malheureusement, en ces temps de crise, beaucoup ont changé de métiers et le reste a licencié ses collaborateurs et travaille seul, nous avons trouvé uniquement 10 bureaux d'étude, qui emploient au moins

une personne ou deux au maximum, en tant qu'architecte, dessinateur ou ingénieur en génie civil.

Dans cette première section dédiée à la méthodologie de l'enquête consacrée à la Neuromotivation des collaborateurs, nous aborderons les sous-sections suivantes : le choix de la population, le choix de l'enquête qualitative, les thèmes et volets sélectionnés dans les entretiens et le déroulement de l'enquête.

1.1 Le choix de la population :

Pour mener notre étude, nous avons fait le choix d'interroger une population bien précise : les architectes et les ingénieurs en génie civil, travaillant dans des bureaux d'étude d'architecture. Rappelons que notre choix de s'intéresser à ce métier, se justifie par le challenge d'être créatifs et rapides à la fois, par ces architectes et ingénieurs, dans la réalisation des plans de construction, ce qui engendrera chez eux : du stress, de la pression, du surmenage et de l'incertitude, car les plans doivent être présentés dans les délais et respecter la qualité et les normes établis.

1.2 Le choix de l'enquête qualitative :

Une fois la population choisie et sélectionnée, nous avons jugé qu'il était plus judicieux de mener une enquête qualitative plutôt que quantitative. L'échantillon de population comprenant un collaborateur travaillant chez un bureau d'étude des dix bureaux sélectionnés, ce qui nous donne dix collaborateurs ciblés au total, malheureusement seulement sept personnes ont accepté d'entretenir avec nous. Une étude quantitative ne pourrait mener à des résultats représentatifs et pertinents, car nous ne cherchons pas la représentativité comme c'est le cas dans les études marketing, mais nous cherchons précisément à comprendre des comportements, à cerner les émotions et les mécanismes de motivation des personnes interrogées ainsi que les attitudes de leurs managers, dans le but de recueillir des informations pertinentes et utiles pour tester nos hypothèses et en tirer des recommandations. Ajoutant enfin, que cette enquête a été réalisée par des entretiens en face à face.

1.3 Les thèmes abordés dans les entretiens :

Lors de la réalisation des questions que nous poserons à notre échantillon, nous nous sommes référés à l'échelle de Bar-on (2006), qui s'est inspiré du modèle du best seller sur l'intelligence émotionnelle de Daniel Golman et le développa en y ajoutant un volet sur la gestion du stress (voir le tableau ci-dessous), il s'agit dans ce modèle d'identifier l'inventaire

d'intelligence émotionnelle du collaborateur, qui comprend cinq composantes clés :

- (a) la capacité à être conscient de ses émotions, sentiments et idées et à les comprendre,
- (b) la capacité à être conscient et à comprendre les émotions et les sentiments d'autrui,
- (c) la capacité à faire face au stress,
- (d) la souplesse et la capacité à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations,
- (e) la capacité à contrôler ses émotions.

Ces composantes clés forment les cinq échelles composites de l'EQ-i®, à savoir (a) le QE intrapersonnel, (b) le QE interpersonnel, (c) le QE de gestion du stress, (d) le QE d'adaptabilité et (e) le QE de l'humeur générale (Bar-On, 2006)³⁷⁴.

Tableau n° 07 : Échelles et sous-échelles composites mesurées par l'EQ-i®
(Bar-On, 2006).

Echelles et sous-échelles composites	Définition des échelles et des sous-échelles composites
QE INTRAPERSONNEL	Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre
Conscience émotionnelle	Aptitude à reconnaître et à apprendre de ses émotions
Affirmation de soi	Aptitude à exprimer ouvertement ses émotions, ses convictions et ses pensées.
Estime de soi	Conscience et respect de soi
Auto-actualisation	Aptitude à réaliser son potentiel et à participer à des activités que l'on apprécie
Indépendance	Autonomie et contrôle de soi dans ses pensées et ses actions.
QE INTERPERSONNEL	Aptitude à avoir conscience des émotions et des sentiments d'autrui et à les

³⁷⁴ I.Venter & M.Kotzé, Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, Op.cit, P414.

	comprendre
Empathie	Aptitude à avoir conscience et tenir compte des sentiments d'autrui.
Relations interpersonnelles	Aptitude à établir des relations mutuellement satisfaisantes qui mettent en évidence une proximité.
Responsabilité sociale	Le fait de démontrer que l'on est membre d'un groupe basé sur la coopération, et que l'on contribue de manière constructive au bien-être du groupe.
QE D'ADAPTABILITE	Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations
Résolution de problèmes	Aptitude à identifier et à produire des solutions aux problèmes personnels et sociaux.
Epreuve de réalité	Aptitude à évaluer la correspondance entre ses perceptions et la réalité.
Souplesse	Aptitude à adapter ses sentiments, ses pensées et ses comportements face à de nouvelles situations.
QE de gestion du stress	Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions
Tolérance au stress	Aptitude à résister aux événements négatifs et aux situations stressantes.
Contrôle des impulsions	Aptitude à résister ou à retarder ses

	impulsions et à contrôler ses émotions.
QE d'humeur générale	Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste
Bonheur	Le fait de se sentir satisfait de sa vie et d'exprimer des émotions positives.
Optimisme	Aptitude à voir les choses du bon côté et à conserver une attitude positive face à l'adversité.

Source : I.Venter & M.Kotzé, Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, Revue Internationale des Sciences Administratives, Volume 77, 02/2011, P414 & 415.

Notant que nous avons ajouté un volet sur les attitudes des managers, comprenant des questions sur : la motivation, la reconnaissance, les récompenses, la prise de décision, l'indépendance dans la réalisation des tâches, le contrôle, les sanctions, les reproches, la satisfaction relationnelle et l'épanouissement professionnel.

Rappelons enfin, que les collaborateurs attribueront une note de 0 à 10 sur chaque volet de Bar-on afin de calculer le quotient émotionnel de chacun et déterminer sa relation avec la gestion du stress.

1.4 Le déroulement de l'enquête :

Après avoir décidé de mener une enquête qualitative et préparer nos questions, nous avons tout d'abord sollicité nos connaissances (les gérants du bureau d'étude ACAD Sidi Bel Abbès), qui nous ont listées en premier lieu les bureaux d'étude qui disposent toujours d'un ou deux collaborateurs malgré ces temps de crises, puis qui ont eu la gentillesse de les contacter personnellement et leur demandaient s'ils acceptaient ou non de collaborer avec nous dans le cadre d'une recherche académique et d'un travail de thèse.

Parmi les dix collaborateurs contactés et qui correspondaient à notre cible, nous avons reçu trois refus sans aucun motif de justification, nous avons donc pu interviewer sept personnes, durant la semaine de mi-février 2018, après leurs heures de travail, loin de leurs bureaux d'études, autour d'un café, bien à l'aise dans le siège du bureau d'étude ACAD, ces personnes

ont insisté sur leur anonymat ainsi que l'anonymat des bureaux d'études chez qui ils travaillaient.

Malgré le nombre restreint des personnes qui ont accepté de collaborer avec nous, et le refus de trois personnes, nous avons quand même obtenu un entretien en face à face avec sept collaborateurs, âgés de 24 à 39 ans, et travaillaient dans le stress que le métier d'architecture impose.

Parmi les sept personnes interrogées, trois occupent le poste d'architecte et quatre le poste d'ingénieur en génie civil.

Rappelons enfin que les collaborateurs ainsi que les noms des bureaux d'étude dans lesquels ils travaillent sont confidentiels. Nous utilisons donc des appellations numérotées de leurs postes, ex : architecte 1, ingénieur 2, etc. lorsque nous aborderons les résultats et les passages des entretiens.

Après avoir relaté le déroulement de notre enquête, passons aux résultats obtenus.

2 Les résultats de l'enquête qualitative auprès des architectes et ingénieurs :

Nous développerons dans chaque tableau ci-dessous, les réponses des sept architectes et ingénieurs.

Voici les résultats de l'entretien réalisé avec architecte 1 :

Thèmes	Questions
<p>Le QE Intrapersonnel « Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre ».</p>	<p>1) Pourriez-vous SVP vous présenter, nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ?</p> <p>Jeune homme, de 32 ans, j'ai six ans d'expériences dans le domaine d'architecture, je travaille chez le même bureau d'étude depuis que j'ai commencé à exercer mon métier, qui d'ailleurs consiste à réaliser des plans de construction (étude, conception et des fois le suivi sur le terrain).</p>
	<p>2) Est-ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ?</p> <p>Oui, j'arrive à identifier les émotions que je ressens au travail comme : le doute, la colère, le stress, etc. et je connais leurs causes et conséquences</p>

	<p>puisqu'elles sont engendrées par la nature de mon travail.</p>
	<p>3) Est- ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses émotions, convictions et pensées ?</p> <p>Oui, parce que dans le métier d'architecture, il faut le dialogue.</p>
	<p>4) Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ?</p> <p>Oui, j'ai de l'estime envers ma propre personne.</p>
	<p>5) Est-ce que vous avez confiance en vous ?</p> <p>Oui, j'ai confiance en moi</p>
	<p>6) Est- ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous vous mettre à niveau ?</p> <p>Oui, de temps en temps, en utilisant internet.</p>
	<p>7) Est- ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les tâches qui lui correspondent ?</p> <p>Non, je suis juste un exécutant.</p>
	<p>8) Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et vos actions au travail ?</p> <p>Libre dans mes pensées mais pas dans mes actions de travail.</p>
	<p>9) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation et l'indépendance ?</p> <p>Je choisis la note de 6/10.</p>
<p>Le QE Interpersonnel « Aptitude à avoir conscience de émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre ».</p>	<p>1) Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre manager ou vos collègues ?</p> <p>Quelques fois, oui.</p>
	<p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les</p>

	<p>autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ?</p> <p>Oui mais ça dépend des collègues, j'aime bien aussi prendre mes distances.</p> <p>3) Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être collectif au travail ?</p> <p>Non, comme je vous l'ai déjà dit j'aime prendre mes distances au travail.</p> <p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale ?</p> <p>Je dirai 5/10.</p>
<p>Le QE D'Adaptation</p> <p>« Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations ».</p>	<p>1) Est- ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et sociaux rapidement ?</p> <p>Oui, j'arrive à résoudre mes problèmes à temps.</p> <p>2) Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre tes perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez au travail ?</p> <p>Oui, j'essaye de faire la part des choses.</p> <p>3) Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations.</p> <p>Oui, je gère mes émotions et mes comportements.</p> <p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la résolution des problèmes, l'épreuve de réalité et la souplesse ?</p> <p>Je dirai 7/10.</p>
<p>Le QE De Gestion de Stress :</p> <p>« Aptitude à</p>	<p>1) Est-ce que vous êtes de nature stressé ?</p> <p>Non, je ne le suis pas.</p>

<p>faire face au stress et à contrôler ses émotions».</p>	<p>2) Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ? Non, je ne le considère pas comme stressant.</p> <p>3) Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au contraire paralysant ? Je le considère comme stimulant.</p> <p>4) Comment vous manifestez votre stress au travail ? Je prends des pauses.</p> <p>5) Est-ce que vous le communiquez à votre manager ? Non, parce que c'est normal de ressentir du stress.</p> <p>6) Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ? Oui, il le faut.</p> <p>7) Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ? Oui, je me contrôle.</p> <p>8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la tolérance au stress et le contrôle des impulsions ? Je dirai 8/10.</p>
<p>Le QE D'Humeur Générale: « Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste».</p>	<p>1) Est-ce que vous aimez votre travail ? Oui, j'aime mon travail.</p> <p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté afin</p>

	<p>de conserver une aptitude positive face à l'adversité ?</p> <p>Oui, je suis de nature optimiste.</p>
	<p>3) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'humeur générale ?</p> <p>Je dirai 7/10.</p>
L'aptitude du manager envers vous.	<p>1) Est-ce que votre manager vous motive ? Si oui, comment ?</p> <p>Non, mon supérieur ne fait rien pour nous motiver.</p>
	<p>2) Comment vous êtes rémunérés ? salaire fixe ou selon rendement ? Et est ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ?</p> <p>Salaire fixe et je suis peu satisfait de cette rémunération.</p>
	<p>3) Est-ce que vous êtes épanouis professionnellement ?</p> <p>Non, je ne le suis pas, car je travaille beaucoup, j'encaisse peu d'argent.</p>
	<p>4) Est-ce que votre manager exprime sa reconnaissance envers votre travail ?</p> <p>Quelques fois oui.</p>
	<p>5) Est-ce que votre manager récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ?</p> <p>Non, je ne reçois pas de récompenses, ni morales, ni matérielles.</p>
	<p>6) Est-ce que votre manager vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ?</p> <p>Généralement, je ne fais qu'exécuter ce qu'il me demande de faire.</p>
	<p>7) Est-ce que votre manager vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ?</p> <p>Quelques fois oui.</p>
	<p>8) Est-ce que votre manager vous contrôle constamment ?</p> <p>Non.</p>
	<p>9) Est-ce que votre manager vous sanctionne en cas de faute ? Et quel type de sanctions sont utilisées (verbale ou diminution de salaire) ?</p> <p>Oui mais rarement, les sanctions sont de type verbales.</p>
	<p>10) Est-ce que votre manager vous reproche directement sur le travail</p>

	ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ? Non, il me reproche d'une manière directe.
	11) Est-ce que vous êtes satisfaits de votre relation avec votre supérieur ? et votre relation avec vos collègues ? D'une façon générale oui.

Passons à la seconde personne interrogée : ingénieure 1.

Thèmes	Questions
Le QE Intrapersonnel « Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre ».	1) Pourriez-vous SVP vous présenter, nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ? Jeune femme, de 24 ans, j'ai une année d'expériences dans le domaine de l'ingénierie en génie civil, je travaille chez un bureau d'étude dans le cadre du pré-emploi, ma spécialité c'est : les travaux publics TP et mes missions au quotidien c'est de faire des essais géotechniques.
	2) Est-ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ? Oui, j'arrive à reconnaître les émotions ressenties au travail et leurs causes ainsi que leurs conséquences sur mon comportement. Notamment : le doute, la honte et la peur de commettre des erreurs et quelques fois la tristesse.
	3) Est-ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses émotions, convictions et pensées ? Je suis un peu timide mais j'arrive quelques fois à exprimer mon opinion.
	4) Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ? Oui, j'ai de l'estime pour moi-même
	5) Est-ce que vous avez confiance en vous ? Un peu, vu que je suis encore débutante et que je travaille dans le cadre du pré-emploi.
	6) Est-ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous-même ?

	<p>mettre à niveau ?</p> <p>Oui, parce que mon travail nécessite de se mettre constamment à niveau.</p> <p>7) Est- ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les tâches qui lui correspondent ?</p> <p>Non, je suis le genre qui exécute.</p> <p>8) Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et vos actions au travail ?</p> <p>Non, puisque je vous ai déjà expliqué que je débute dans mon métier.</p> <p>9) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation et l'indépendance ?</p> <p>Je choisis la note de 5/10.</p>
<p>Le QE Interpersonnel</p> <p>« Aptitude à avoir conscience de émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre ».</p>	<p>1) Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre manager ou vos collègues ?</p> <p>Oui, je ressens leur colère, leur inquiétude et/ou leur stress.</p> <p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ?</p> <p>Oui, pour travailler dans environnement serein, il est nécessaire de co-équipier et puis notre métier nous l'impose.</p> <p>3) Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être collectif au travail ?</p> <p>Oui, car travailler en collectif et dans de bonnes conditions permet d'évoluer.</p> <p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale ?</p>

	Je dirai 8/10.
Le QE D'Adaptation « Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations ».	1) Est- ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et sociaux rapidement ? Oui, j'essaye de résoudre mes problèmes à temps.
	2) Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre tes perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez au travail ? Non, c'est très difficile de faire la part des choses surtout quand on a des problèmes à la maison.
	3) Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations. Oui, j'essaye de les gérer et de m'adapter à de nouvelles situations.
	4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la résolution des problèmes, l'épreuve de réalité et la souplesse ? Je dirai 6/10.
Le QE De Gestion de Stress : « Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions».	1) Est-ce que vous êtes de nature stressée ? Non, je ne le suis pas.
	9) Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ? Oui, parce qu'on n'a pas le droit à l'erreur et les résultats de nos essais doivent être justes et exactes.
	10) Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au

	<p>contraire paralysant ?</p> <p>Je le considère comme stimulant.</p>
	<p>11) Comment vous manifestez votre stress au travail ?</p> <p>Je refais mes essais à plusieurs reprises pour m'en débarrasser du stress et pour m'assurer de l'exactitude de mes résultats.</p>
	<p>12) Est-ce que vous le communiquez à votre manager ?</p> <p>Oui, je le fais savoir à mon manager afin qu'il sache que j'ai refais plusieurs fois les essais.</p>
	<p>13) Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ?</p> <p>Oui, je trouve que c'est normal de faire preuve de résistance face aux événements négatifs et aux situations stressantes, car c'est notre métier qui nous les impose et on s'habitue avec les temps.</p>
	<p>14) Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ?</p> <p>Oui, je me contrôle.</p>
	<p>15) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la tolérance au stress et le contrôle des impulsions ?</p> <p>Je dirai 8/10.</p>
<p>Le QE D'Humeur Générale: « Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste ».</p>	<p>4) Est-ce que vous aimez votre travail ?</p> <p>Oui, j'aime mon travail.</p>
	<p>5) Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté afin de conserver une aptitude positive face à l'adversité ?</p> <p>Oui, je suis de nature optimiste.</p>
	<p>6) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne :</p>

	<p>l'humeur générale ?</p> <p>Je dirai 8/10.</p>
<p>L'aptitude du manager envers vous.</p>	<p>1) Est-ce que votre manager vous motive ? Si oui, comment ?</p> <p>Oui, l'actuel manager me motive et m'assure de bonnes conditions de travail. Puisque j'ai travaillé 6 mois dans une entreprise de bâtiment et après j'ai changé et j'ai préféré travaillé chez un bureau d'étude, qui possède en plus un laboratoire d'analyse de matériaux (là ou je travaille exactement).</p> <p>2) Comment vous êtes rémunérés ? salaire fixe ou selon rendement ? Et est ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ?</p> <p>Salaire dans le cadre du pré-emploi + primes occasionnelles (ramadan, l'aïd, etc.), mais juste en cette période d'essai puisque je suis encore débutante, après je pourrai passer à un salaire fixe ou selon rendement si mes supérieurs seront satisfaits de mon travail.</p> <p>3) Est-ce que vous êtes épanouis professionnellement ?</p> <p>Oui avec le nouveau manager, je ressens de l'épanouissement professionnel.</p> <p>4) Est-ce que votre manager exprime sa reconnaissance envers votre travail ?</p> <p>Oui, il le fait à chaque fois que j'accomplisse ce qu'il me demande de faire.</p> <p>5) Est-ce que votre manager récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ?</p> <p>Oui des récompenses morales et des primes occasionnelles.</p> <p>6) Est-ce que votre manager vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ?</p> <p>Généralement, je ne fais qu'exécuter ce qu'il me demande de faire.</p> <p>7) Est-ce que votre manager vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ?</p> <p>Non et cela s'explique du fait que je sois encore débutante.</p>

8) Est-ce que votre manager vous contrôle constamment ? Oui, bien sur.
9) Est-ce que votre manager vous sanctionne en cas de faute ? Et quel type de sanctions sont utilisées (verbale ou diminution de salaire) ? Oui mais rarement, les sanctions sont de type verbales.
10) Est-ce que votre manager vous reproche directement sur le travail ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ? Oui, il me reproche indirectement et d'une manière beaucoup plus souple.
11) Est-ce que vous êtes satisfaits de votre relation avec votre supérieur ? et votre relation avec vos collègues ? Oui, jusqu'à présent, je suis satisfaite.

Passons à la troisième personne interrogée : architecte 2.

Thèmes	Questions
Le QE Intrapersonnel « Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre ».	1) Pourriez-vous SVP vous présenter, nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ? Jeune homme, de 36 ans, j'ai dix ans d'expériences dans le domaine d'architecture, je travaille chez le même bureau d'étude depuis dix ans et mon travail consiste à réaliser des plans de construction : (étude + conception + suivi sur le terrain).
	2) Est -ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ? Oui, j'arrive à reconnaître les émotions ressenties au travail et leurs causes mais je ne gère pas bien mes émotions.
	3) Est- ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses émotions, convictions et pensées ? Peu de fois, car je suis de nature timide.
	4) Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ? Oui, j'ai de l'estime pour moi même

	<p>5) Est-ce que vous avez confiance en vous ? Pas une totale confiance, certaines situations me font douter de moi.</p> <p>6) Est- ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous vous mettre à niveau ? Oui, par des formations sur le net je m'auto-actualise les connaissances et compétences.</p> <p>7) Est- ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les tâches qui lui correspondent ? Non, je suis le genre qui exécute.</p> <p>8) Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et vos actions au travail ? Non, puisque je travaille chez une autre personne, je ne travaille pas pour moi-même pour être aussi libre dans mes pensées et mes actions.</p> <p>9) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation et l'indépendance ? Je choisis la note de 5/10.</p>
<p>Le QE Interpersonnel « Aptitude à avoir conscience de émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre ».</p>	<p>5) Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre manager ou vos collègues ? Non, cela ne m'intéresse pas.</p> <p>6) Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ? Un peu, puisque je suis méticuleux dans mon travail, cela pourrait causer des problèmes à mes collègues.</p> <p>7) Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être collectif au travail ?</p>

	<p>Non, je ne suis pas ce genre de personne.</p> <p>8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale ?</p> <p>Je dirai 3/10.</p>
<p>Le QE D'Adaptation</p> <p>« Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations ».</p>	<p>1) Est- ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et sociaux rapidement ?</p> <p>Non, je prends beaucoup de temps à gérer mes problèmes et à leur trouver des solutions, en réalité, je m'adapte mal avec les problèmes.</p> <p>2) Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre tes perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez au travail ?</p> <p>Oui, j'essaye tant bien que mal de faire la part des choses, même si des fois, on est de mauvaise humeur à cause des problèmes et c'est très difficile de travailler dans de tels états.</p> <p>3) Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations.</p> <p>Non, je gère très mal ce genre de choses.</p> <p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la résolution des problèmes, l'épreuve de réalité et la souplesse ?</p> <p>Je dirai 4/10.</p>
<p>Le QE De Gestion de Stress :</p> <p>« Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses</p>	<p>1) Est-ce que vous êtes de nature stressée ?</p> <p>Oui, je le suis.</p>

<p>émotions».</p>	<p>2) Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ? Oui, mon métier est très stressant.</p> <p>3) Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au contraire paralysant ? Je le considère comme paralysant.</p> <p>4) Comment vous manifestez votre stress au travail ? J'écoute de la musique pour me distraire.</p> <p>5) Est-ce que vous le communiquez à votre manager ? Oui, pour qu'il ressente notre souffrance lors de l'accomplissement du travail.</p> <p>6) Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ? Un peu, c'est toujours aussi difficile d'y résister.</p> <p>7) Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ? Quelques fois oui.</p> <p>8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la tolérance au stress et le contrôle des impulsions ? Je dirai 5/10.</p>
<p>Le QE D'Humeur Générale: « Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste».</p>	<p>1) Est-ce que vous aimez votre travail ? Oui, j'aime mon travail.</p> <p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté afin de conserver une aptitude positive face à l'adversité ? Non, en réalité je suis plutôt pessimiste.</p>

	<p>3) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'humeur générale ?</p> <p>Je dirai 5/10.</p>
<p>L'aptitude du manager envers vous.</p>	<p>1) Est-ce que votre manager vous motive ? Si oui, comment ?</p> <p>Oui, par des primes selon les projets que j'ai réalisés.</p>
	<p>2) Comment vous êtes rémunérés ? salaire fixe ou selon rendement ? Et est ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ?</p> <p>Salaire fixe + prime sur chaque projet réalisé, oui je suis satisfait de ce système de rémunération.</p>
	<p>3) Est-ce que vous êtes épanouis professionnellement ?</p> <p>Non, je ne le suis pas.</p>
	<p>4) Est-ce que votre manager exprime sa reconnaissance envers votre travail ?</p> <p>Oui, il le fait.</p>
	<p>5) Est-ce que votre manager récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ?</p> <p>Oui, des récompenses matérielles qui sont des primes sur chaque projet réalisé.</p>
	<p>6) Est-ce que votre manager vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ?</p> <p>Généralement, je ne fais qu'exécuter ce qu'il me demande de faire.</p>
	<p>7) Est-ce que votre manager vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ?</p> <p>Non, il ne le fait pas.</p>
	<p>8) Est-ce que votre manager vous contrôle constamment ?</p> <p>Non, il ne me contrôle pas, j'ai passé quand même dix ans à travailler chez lui.</p>
	<p>9) Est-ce que votre manager vous sanctionne en cas de faute ? Et quel type de sanctions sont utilisées (verbale ou diminution de salaire) ?</p>

Oui mais rarement, les sanctions sont de type verbales.
10) Est-ce que votre manager vous reproche directement sur le travail ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ? Oui, il me reproche d'une manière indirecte.
11) Est-ce que vous êtes satisfaits de votre relation avec votre supérieur ? et votre relation avec vos collègues ? Oui avec mon manager et un peu avec mes collègues.

Passons à la quatrième personne interrogée : ingénieure 2

Thèmes	Questions
Le QE Intrapersonnel « Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre ».	1) Pourriez-vous SVP vous présenter, nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ? Jeune femme, de 24 ans, j'ai deux ans d'expériences dans le domaine d'ingénierie en génie civil, spécialité : travaux publics, je travaille chez le même bureau d'étude depuis deux ans, je suis géotechnicienne et mon travail consiste à rédiger des rapports d'étude de sol.
	2) Est-ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ? Oui, j'arrive à identifier les émotions ressenties au travail, leurs causes et leurs conséquences sur mes comportements mais je gère moyennement mes émotions.
	3) Est-ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses émotions, convictions et pensées ? Oui, je préfère exprimer ce que je ressens et ce que je pense vis-à-vis d'une situation ou d'une personne et je le fais d'une manière directe.
	4) Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ? Oui, j'ai beaucoup d'estime pour moi-même.
	5) Est-ce que vous avez confiance en vous ? Oui, j'ai une totale confiance en moi.

	<p>6) Est- ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous vous mettre à niveau ?</p> <p>Oui, car je trouve qu'on ne peut pas être compétent et construire une carrière dans notre domaine sans le recours à une continuelle auto-actualisation des connaissances et des compétences.</p> <p>7) Est- ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les tâches qui lui correspondent ?</p> <p>Je suis le genre qui exécute les tâches demandées mais je suis aussi le genre qui exprime son avis, choisit les tâches à accomplir et propose des solutions.</p> <p>8) Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et vos actions au travail ?</p> <p>Oui, je me sens libre dans mon travail, mes pensées et convictions car notre gérant nous encourage à communiquer et à exprimer ce qui ne va pas.</p> <p>9) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation et l'indépendance ?</p> <p>Je choisis la note de 7/10.</p>
<p>Le QE Interpersonnel</p> <p>« Aptitude à avoir conscience de émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre ».</p>	<p>9) Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre manager ou vos collègues ?</p> <p>Oui, j'arrive à ressentir leur stress, leur colère ou leur impatience, généralement on ressent ces émotions en collectif car notre travail est collectif et nous impose à ressentir, à vivre puis à s'habituer à certaines émotions, ça fait parti du métier tout simplement.</p> <p>10) Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ?</p> <p>Oui, pour avoir un rendement de travail cohérent et homogène, il faut avoir l'esprit d'équipe, mais j'avoue que je m'intéresse beaucoup plus à</p>

	<p>mon rendement personnel.</p> <p>11) Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être collectif au travail ? Oui, mais j'avoue que je possède l'esprit de concurrence avec mes collègues et je veux les surpasser et attirer l'attention de mes gérants.</p> <p>12) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale ? Je dirai 4/10.</p>
<p>Le QE D'Adaptation « Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations ».</p>	<p>5) Est- ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et sociaux rapidement ? Oui, je suis le genre qui résolve rapidement ses problèmes personnels et même professionnels, je suis de nature battante et je me rends pas facilement.</p> <p>6) Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre tes perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez au travail ? Oui, j'essaye de le faire même si parfois cela est dure surtout quand on a des problèmes familiaux, mais je continue à travailler afin d'oublier ou de dépasser la situation critique dans laquelle je passe, comme je vous l'ai déjà dit je suis une battante !</p> <p>7) Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations. J'essaye continuellement de gérer mes émotions et mes comportements face à de nouvelles situations, je peux vous dire que je gère moyennement mes émotions au travail et dans la vie en général, car on est humain et on s'emporte quelques fois suite à certaines émotions ressenties.</p> <p>8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la résolution des problèmes, l'épreuve de réalité et la souplesse ?</p>

	Je dirai 6/10.
Le QE De Gestion de Stress : « Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions».	1) Est-ce que vous êtes de nature stressée ? Oui, quand je rencontre des problèmes non résolus et que je dois les résoudre le plus vite possible.
	2) Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ? Oui, mon métier est très stressant.
	3) Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au contraire paralysant ? Je le considère dans certaines situations stimulant et dans d'autres paralysant.
	4) Comment vous manifestez votre stress au travail ? Je refais mon travail à plusieurs reprises pour m'en débarrasser du stress et me rassurer que j'ai accompli un bon travail.
	5) Est-ce que vous le communiquez à votre manager ? Oui, je lui fais savoir que je suis stressée mais notre métier nous impose à vivre avec, on est tous stressés.
	6) Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ? Oui, c'est une question de courage et de personnalité.
	7) Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ? Oui, j'essaye de me contrôler.
	8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la tolérance au stress et le contrôle des impulsions ? Je dirai 5/10.
Le QE D'Humeur Générale:	1) Est-ce que vous aimez votre travail ? Oui, j'adore mon travail.

<p>« Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste».</p>	<p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté afin de conserver une aptitude positive face à l'adversité ? Oui, je le suis.</p> <p>3) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'humeur générale ? Je dirai 8/10.</p>
<p>L'aptitude du manager envers vous.</p>	<p>1) Est-ce que votre manager vous motive ? Si oui, comment ? Oui, par son sens de l'écoute et de la communication qui nous rend à l'aise au travail. Et nous fournit de bonnes conditions (environnement serein, matériels disponibles) cela nous facilite beaucoup le travail et nous motive considérablement.</p> <p>2) Comment vous êtes rémunérés ? salaire fixe ou selon rendement ? Et est ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ? Salaire fixe + prime occasionnelle (projet accompli, le ramadan, l'aïd, etc.), à chaque fois que je fournis des efforts considérables, il m'augmente le salaire de 20%, cela m'est arrivée deux fois en deux ans. Au final, je suis très satisfaite du salaire, des primes, et surtout des augmentations surprises de 20%.</p> <p>3) Est-ce que vous êtes épanouis professionnellement ? Oui, j'ai appris beaucoup de choses sur mon travail durant ces deux ans et je suis vraiment épanouie professionnellement.</p> <p>4) Est-ce que votre manager exprime sa reconnaissance envers votre travail ?</p>

Oui, il le fait.
<p>5) Est-ce que votre manager récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ?</p> <p>Oui, des récompenses matérielles qui sont des primes + les augmentations surprises de 20%, mais aussi des récompenses morales, il me remercie devant mes collègues et il est vraiment reconnaissant envers mes efforts.</p>
<p>6) Est-ce que votre manager vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ?</p> <p>Oui, nos deux gérants nous laissent une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches et sont à l'écoute de nos propositions et contributions.</p>
<p>7) Est-ce que votre manager vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ?</p> <p>Oui, ils le font.</p>
<p>8) Est-ce que votre manager vous contrôle constamment ?</p> <p>Oui, bien sur car ils sont plus expérimentés que moi, mais je sais qu'avec le temps et mes années d'expériences, ils cesseront de le faire.</p>
<p>9) Est-ce que votre manager vous sanctionne en cas de faute ? Et quel type de sanctions sont utilisées (verbale ou diminution de salaire) ?</p> <p>En cas de faute, l'un des deux me sanctionne verbalement.</p>
<p>10) Est-ce que votre manager vous reproche directement sur le travail ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ?</p> <p>Non, ils me reprochent d'une manière indirecte et beaucoup plus souple.</p>
<p>11) Est-ce que vous êtes satisfaits de votre relation avec votre supérieur ? et votre relation avec vos collègues ?</p> <p>Oui j'ai de bonnes relations avec tout le monde, basées sur le respect.</p>

Passons à la cinquième personne interrogée : ingénieur 3.

Thèmes	Questions
<p>Le QE Intrapersonnel « Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre ».</p>	<p>1) Pourriez-vous SVP vous présenter, nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ?</p> <p>Jeune homme, de 39 ans, j'ai onze ans d'expériences dans le domaine d'ingénierat en génie civil, je travaille chez le même bureau d'étude depuis ces onze ans et je suis responsable des manipulateurs de chantier.</p>
	<p>2) Est-ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ?</p> <p>Oui, j'arrive à reconnaître les émotions ressenties au travail, leurs causes ainsi que leurs conséquences sur mes comportements.</p>
	<p>3) Est-ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses émotions, convictions et pensées ?</p> <p>Non, je suis le genre timide.</p>
	<p>4) Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ?</p> <p>Oui, j'ai de l'estime pour moi-même.</p>
	<p>5) Est-ce que vous avez confiance en vous ?</p> <p>Pas une totale confiance, mais avec les années j'ai appris à me faire confiance.</p>
	<p>6) Est-ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous vous mettre à niveau ?</p> <p>Oui, je trouve que c'est nécessaire de s'auto-actualiser ses propres connaissances et compétences, dans mon cas, cela m'aide beaucoup à résoudre les problèmes de chantiers.</p>
	<p>7) Est-ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les</p>

	<p>tâches qui lui correspondent ?</p> <p>J'exécute les tâches demandées et quelques fois je choisis moi-même les tâches qui me correspondent.</p>
	<p>8) Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et vos actions au travail ?</p> <p>Peu de fois, car la nature de notre travail nous impose certaines situations critiques que nous devons subir et donc on ne sent pas libre.</p>
	<p>9) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation et l'indépendance ?</p> <p>Je choisis la note de 6/10.</p>
<p>Le QE</p> <p>Interpersonnel</p> <p>« Aptitude à avoir conscience de émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre ».</p>	<p>1) Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre manager ou vos collègues ?</p> <p>Oui, j'arrive à le ressentir et cela est contagieux, je me retrouve moi-même déprimé, stressé ou en colère comme eux. Notre métier nous impose au quotidien ces émotions.</p>
	<p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ?</p> <p>Oui, je préfère le travail collaboré.</p>
	<p>3) Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être collectif au travail ?</p> <p>Oui, mais j'avoue que je m'intéresse plus à mon propre rendement et bien être au travail, j'ai le sens de la concurrence et j'aime me démarquer de mes collègues et les surpasser.</p>
	<p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale ?</p> <p>Je dirai 3/10.</p>
Le QE	<p>1) Est- ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et</p>

<p>D'Adaptation</p> <p>« Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations ».</p>	<p>sociaux rapidement ?</p> <p>J'essaye tant bien que mal de trouver des solutions à mes problèmes mais cela me stresse beaucoup.</p> <hr/> <p>2) Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre tes perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez au travail ?</p> <p>Non, j'avoue que je m'emporte avec mes émotions surtout en cas de problèmes familiaux ou professionnels et cela m'empêche gravement de me concentrer sur mon travail.</p> <hr/> <p>3) Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations.</p> <p>Non, je gère très mal ce genre de choses.</p> <hr/> <p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la résolution des problèmes, l'épreuve de réalité et la souplesse ?</p> <p>Je dirai 4/10.</p>
<p>Le QE De Gestion de Stress :</p> <p>« Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions ».</p>	<p>1) Est-ce que vous êtes de nature stressée ?</p> <p>Oui, je le suis. Cela m'a même causé la maladie de psoriasis.</p> <hr/> <p>2) Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ?</p> <p>Oui, mon métier est très stressant.</p> <hr/> <p>3) Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au contraire paralysant ?</p> <p>Je le considère comme paralysant.</p>

	<p>4) Comment vous manifestez votre stress au travail ? Je me renferme sur moi-même et je ne parle pas.</p> <p>5) Est-ce que vous le communiquez à votre manager ? Il détecte mon stress sans que je lui dise quoi que ce soit.</p> <p>6) Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ? C'est obligatoire d'y résister, on n'a pas le choix et cela m'a rendu malade.</p> <p>7) Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ? J'essaye de me contrôler.</p> <p>8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la tolérance au stress et le contrôle des impulsions ? Je dirai 1/10.</p>
<p>Le QE D'Humeur Générale: « Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste ».</p>	<p>1) Est-ce que vous aimez votre travail ? Oui, j'aime mon travail.</p> <p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté afin de conserver une aptitude positive face à l'adversité ? Non, en réalité je suis plutôt pessimiste.</p> <p>3) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'humeur générale ? Je dirai 2/10.</p>
<p>L'aptitude du manager</p>	<p>1) Est-ce que votre manager vous motive ? Si oui, comment ? Oui, par des primes selon les projets finis et dont j'ai participé au chantier.</p>

envers vous.	
	2) Comment vous êtes rémunérés ? salaire fixe ou selon rendement ? Et est ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ? Salaire selon rendement + prime sur chaque projet réalisé, oui je suis satisfait de ce système de rémunération.
	3) Est-ce que vous êtes épanouis professionnellement ? Non, je ne le suis pas à cause du stress de mon métier.
	4) Est-ce que votre manager exprime sa reconnaissance envers votre travail ? Oui, il le fait.
	5) Est-ce que votre manager récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ? Oui, des récompenses matérielles qui sont des primes sur chaque projet réalisé et même des récompenses morales (il me remercie publiquement et il est reconnaissant envers mes efforts).
	6) Est-ce que votre manager vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ? Oui, vu le nombre d'années que j'ai passé à travailler avec lui.
	7) Est-ce que votre manager vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ? Oui, il le fait.
	8) Est-ce que votre manager vous contrôle constamment ? Il me contrôle rarement, j'ai passé quand même onze ans à travailler avec lui.
	9) Est-ce que votre manager vous sanctionne en cas de faute ? Et quel type de sanctions sont utilisées (verbale ou diminution de salaire) ? Oui mais rarement, les sanctions sont de type verbales.
	10) Est-ce que votre manager vous reproche directement sur le travail ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ? Oui, il me reproche d'une manière indirecte et beaucoup plus souple.
	11) Est-ce que vous êtes satisfaits de votre relation avec votre

	supérieur ? et votre relation avec vos collègues ? Oui, je le suis.
--	--

Passons à présent à la sixième personne interrogée : ingénieur 4.

Thèmes	Questions
Le QE Intrapersonnel « Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre ».	1) Pourriez-vous SVP vous présenter, nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ? Jeune homme, de 38 ans, j'ai quatorze ans d'expériences dans le domaine d'ingénierat en génie civil, je travaille chez le même bureau d'étude depuis quatorze ans et mon travail consiste à faire des essais et des suivis de chantiers.
	2) Est-ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ? Oui, j'arrive à reconnaître les émotions ressenties au travail, leurs causes ainsi que leurs conséquences sur mes comportements.
	3) Est-ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses émotions, convictions et pensées ? Non, je suis du genre timide et je crains de blesser les autres si je leur dévoile mes émotions, convictions et pensées.
	4) Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ? Je dirai : une partielle estime pour moi-même.
	5) Est-ce que vous avez confiance en vous ? Pas une totale confiance, je dirai aussi : une partielle confiance en moi.
	6) Est-ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous mettre à niveau ? Oui, la nature de mon métier exige une auto-actualisation des connaissances et des compétences.
	7) Est-ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les tâches qui lui correspondent ?

	<p>Non, je suis le genre qui exécute.</p> <p>8) Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et vos actions au travail ? Non, puisque je travaille dans un bureau étude, je n travaille pas à mon propre compte.</p> <p>9) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation et l'indépendance ? Je choisis la note de 5/10.</p>
<p>Le QE Interpersonnel « Aptitude à avoir conscience de émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre ».</p>	<p>1) Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre manager ou vos collègues ? Non, cela ne m'intéresse pas vraiment, je suis le genre retiré et ne cherche pas à savoir.</p> <p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ? Oui, je co-équipe avec mes collègues pour nous faciliter les tâches car notre travail est de nature collectif.</p> <p>3) Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être collectif au travail ? Non, je ne suis pas ce genre de personne.</p> <p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale ? Je dirai 4/10.</p>
<p>Le QE D'Adaptation « Aptitude à faire preuve de</p>	<p>1) Est- ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et sociaux rapidement ? Non, je suis le genre qui s'adapte mal avec les problèmes et ces derniers me contrarient.</p>

<p>souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations ».</p>	<p>2) Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre tes perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez au travail ?</p> <p>Oui, j'essaie de faire la part des choses même si c'est facile de le dire et difficile de le faire réellement.</p> <p>3) Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations.</p> <p>Non, je gère mal tout ça.</p> <p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la résolution des problèmes, l'épreuve de réalité et la souplesse ?</p> <p>Je dirai 4/10.</p>
<p>Le QE</p> <p>De Gestion de Stress :</p> <p>« Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions ».</p>	<p>1) Est-ce que vous êtes de nature stressée ?</p> <p>Oui, je le suis face au changement.</p> <p>2) Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ?</p> <p>Oui, mon métier est stressant.</p> <p>3) Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au contraire paralysant ?</p> <p>Je le considère comme paralysant.</p> <p>4) Comment vous manifestez votre stress au travail ?</p> <p>Je parle de mon problème avec mes collègues.</p> <p>5) Est-ce que vous le communiquez à votre manager ?</p> <p>Oui, d'une manière indirecte, je lui exprime mon stress.</p>

	<p>6) Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ? Oui on est obligé, sinon on a qu'à démissionner et ne pas travailler.</p> <p>7) Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ? Non, je me contrôle pas et donc j'arrête tout de suite de travailler.</p> <p>8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la tolérance au stress et le contrôle des impulsions ? Je dirai 3/10.</p>
<p>Le QE D'Humeur Générale: « Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste ».</p>	<p>1) Est-ce que vous aimez votre travail ? Oui, j'aime mon travail.</p> <p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté afin de conserver une aptitude positive face à l'adversité ? J'avoue que je suis du genre pessimiste.</p> <p>3) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'humeur générale ? Je dirai 5/10.</p>
<p>L'aptitude du manager envers vous.</p>	<p>1) Est-ce que votre manager vous motive ? Si oui, comment ? Oui, par des primes selon les projets que j'ai réalisés et les augmentations de salaire.</p> <p>2) Comment vous êtes rémunérés ? salaire fixe ou selon rendement ? Et est ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ? Salaire selon rendement (par mission), et non je ne suis pas satisfait de</p>

cette rémunération.
3) Est-ce que vous êtes épanouis professionnellement ? Non, je ne le suis pas.
4) Est-ce que votre manager exprime sa reconnaissance envers votre travail ? Oui, il le fait.
5) Est-ce que votre manager récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ? Oui, des récompenses matérielles et morales.
6) Est-ce que votre manager vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ? Généralement, je ne fais qu'exécuter ce qu'il me demande de faire.
7) Est-ce que votre manager vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ? Non, il ne le fait pas.
8) Est-ce que votre manager vous contrôle constamment ? Oui, il me contrôle.
9) Est-ce que votre manager vous sanctionne en cas de faute ? Et quel type de sanctions sont utilisées (verbale ou diminution de salaire) ? Oui mais rarement, les sanctions sont de type verbales.
10) Est-ce que votre manager vous reproche directement sur le travail ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ? Oui, il me reproche d'une manière indirecte et beaucoup plus souple.
11) Est-ce que vous êtes satisfaits de votre relation avec votre supérieur ? et votre relation avec vos collègues ? Oui avec tout le monde.

Passons à la septième et dernière personne interrogée : architecte 3.

Thèmes	Questions
<p>Le QE Intrapersonnel « Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre ».</p>	<p>1) Pourriez-vous SVP vous présenter, nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ?</p> <p>Jeune homme, de 25 ans, j'ai deux ans d'expériences dans le domaine d'architecture, je travaille chez le même bureau d'étude depuis que j'ai commencé à exercer mon métier, qui d'ailleurs consiste à réaliser des plans de construction (architecture, conception de projet et suivi).</p>
	<p>2) Est –ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ?</p> <p>Oui, j'arrive à reconnaître les émotions que je ressens au travail comme : le stress, la colère et même la joie et le plaisir lors de l'accomplissement de mon travail.</p>
	<p>3) Est- ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses émotions, convictions et pensées ?</p> <p>Oui, il faut s'exprimer à temps pour le bien du projet.</p>
	<p>4) Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ?</p> <p>Oui, beaucoup même.</p>
	<p>5) Est-ce que vous avez confiance en vous ?</p> <p>Idem comme ma réponse précédente.</p>
	<p>6) Est- ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous vous mettre à niveau ?</p> <p>Oui, quotidiennement par internet et revues.</p>
	<p>7) Est- ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les tâches qui lui correspondent ?</p> <p>Je suis le genre qui exécute puisque je veux beaucoup apprendre et</p>

	<p>acquérir une solide expérience mais aussi le genre qui s'exprime, donne son avis et choisit certaines tâches plutôt que d'autres.</p>
	<p>8) Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et vos actions au travail ?</p> <p>Oui, je me sens libre.</p>
	<p>9) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation et l'indépendance ?</p> <p>Je choisis la note de 9/10.</p>
<p>Le QE Interpersonnel</p> <p>« Aptitude à avoir conscience de émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre ».</p>	<p>1) Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre manager ou vos collègues ?</p> <p>Oui, je ressens ce que mon entourage ressent, j'arrive à le détecter par les expressions de leur visage.</p>
	<p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ?</p> <p>Oui, le travail c'est l'équipe et la communication.</p>
	<p>3) Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être collectif au travail ?</p> <p>Oui, j'aide mes collègues s'ils ont besoin de mon aide.</p>
	<p>4) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale ?</p> <p>Je dirai 8/10.</p>
<p>Le QE D'Adaptation</p> <p>« Aptitude à faire preuve de souplesse et à</p>	<p>1) Est-ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et sociaux rapidement ?</p> <p>Oui, j'arrive à résoudre mes problèmes à temps.</p>

<p>modifier ses sentiments face à de nouvelles situations ».</p>	<p>5) Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre tes perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez au travail ? Oui, le travail me fait oublier tout mes autres soucis.</p> <p>6) Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations. Oui, je gère parfaitement mes émotions et mes comportements.</p> <p>7) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la résolution des problèmes, l'épreuve de réalité et la souplesse ? Je dirai 8/10.</p>
<p>Le QE De Gestion de Stress : « Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions».</p>	<p>1) Est-ce que vous êtes de nature stressé ? Non, je ne le suis pas.</p> <p>2) Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ? Oui, je le considère comme stressant.</p> <p>3) Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au contraire paralysant ? Je le considère comme stimulant, car chaque jour j'apprends quelque chose de nouveau et d'intéressant.</p> <p>4) Comment vous manifestez votre stress au travail ? Je fais des pauses et je fais des rangements dans mon bureau.</p> <p>5) Est-ce que vous le communiquez à votre manager ? Oui, je lui fais savoir parce qu'en travaillant stressé, cela augmente les fautes au travail.</p>

	<p>6) Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ?</p> <p>Oui, il le faut, ça fait parti du travail.</p>
	<p>7) Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ?</p> <p>Oui, je me contrôle parfaitement.</p>
	<p>8) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : la tolérance au stress et le contrôle des impulsions ?</p> <p>Je dirai 9/10.</p>
<p>Le QE D'Humeur Générale: « Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste ».</p>	<p>1) Est-ce que vous aimez votre travail ?</p> <p>Oui, je suis passionnée d'architecture.</p>
	<p>2) Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté afin de conserver une aptitude positive face à l'adversité ?</p> <p>Oui, je suis de nature optimiste.</p>
	<p>3) Pourriez-vous vous noter de 0 à 10 sur ce volet qui concerne : l'humeur générale ?</p> <p>Je dirai 8/10.</p>
<p>L'aptitude du manager envers vous.</p>	<p>1) Est-ce que votre manager vous motive ? Si oui, comment ?</p> <p>Oui, par des primes sur chaque projet réalisé.</p>
	<p>2) Comment vous êtes rémunérés ? salaire fixe ou selon rendement ?</p> <p>Et est ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ?</p> <p>Au début, c'était salaire fixe + primes, maintenant, on est passé au salaire</p>

<p>au pourcentage sur chaque projet réalisé. Pour l'instant, je suis satisfait de ce système de rémunération.</p>
<p>3) Est-ce que vous êtes épanouis professionnellement ?</p> <p>Oui, je le suis.</p>
<p>4) Est-ce que votre manager exprime sa reconnaissance envers votre travail ?</p> <p>Oui, il le fait.</p>
<p>5) Est-ce que votre manager récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ?</p> <p>Oui, je reçois des récompenses morales et matérielles par mon supérieur.</p>
<p>6) Est-ce que votre manager vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ?</p> <p>Au début, je ne faisais qu'exécuter ce qu'il me demandait, maintenant j'ai mon mot à dire et il m'encourage à le faire.</p>
<p>7) Est-ce que votre manager vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ?</p> <p>Oui, il prend mon avis.</p>
<p>8) Est-ce que votre manager vous contrôle constamment ?</p> <p>Non, il ne le fait pas.</p>
<p>9) Est-ce que votre manager vous sanctionne en cas de faute ? Et quel type de sanctions sont utilisées (verbale ou diminution de salaire) ?</p> <p>Oui mais très rarement, les sanctions sont de type verbales.</p>
<p>10) Est-ce que votre manager vous reproche directement sur le travail ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ?</p> <p>Il me reproche d'une manière indirecte et beaucoup plus souple.</p>
<p>11) Est-ce que vous êtes satisfaits de votre relation avec votre supérieur ? et votre relation avec vos collègues ?</p> <p>Oui, très satisfait.</p>

Nous passons dans ce qui suit à l'analyse, l'interprétation et aux recommandations.

3 Analyse des résultats, interprétation et recommandations :

Discuter sur le stress, les émotions et la façon de les gérer, les exprimer ou les canaliser, n'ont pas été des questions faciles à répondre de la part de nos architectes et ingénieurs, surtout

qu'on ne se connaissait pas et parler avec des inconnus sur de sujets pareils n'est pas chose aisée, c'est pour cela que la méthode d'attribution des scores sur chaque volet de la grille de Bar-on (2006) nous a beaucoup aidé à éclairer les choses.

Ainsi, pour infirmer ou confirmer la première hypothèse, qui concerne la corrélation entre l'intelligence émotionnelle du collaborateur et sa gestion de son propre stress (frein à sa motivation), nous allons tracer un tableau qui contient : le quotient émotionnel (QE intrapersonnel + QE interpersonnel + QE d'adaptabilité + QE de gestion du stress + QE d'humeur général) de chaque personne interrogée et on la compare avec le score de chacun attribué à sa gestion du stress. Nous avons obtenu le tableau suivant :

Tableau n°08: Résultats de l'enquête auprès des architectes et des ingénieurs (Quotient émotionnel et score attribué au stress).

Personnes Interrogées Items	Architecte 1	Ingénieure 1	Architecte 2	Ingénieure 2	Ingénieur 3	Ingénieur 4	Architecte 3
Quotient d'Intelligence Emotionnelle	6,6	7	4,4	6	3,2	4,2	8,4
Score attribué à la gestion du stress	8	8	5	5	1	3	9

Source : Résultats de l'enquête.

Dans le tableau suivant, on va reclasser ces résultats selon un ordre décroissant, afin de déterminer d'abord ceux qui ont obtenus un QE élevé, puis moyen et enfin faible.

Tableau n° 09 : Résultats de l'enquête auprès des architectes et des ingénieurs (Quotient émotionnel et score attribué au stress) selon un ordre décroissant.

Personnes Interrogées / Items	Architecte 3	Ingénieur 1	Architecte 1	Ingénieur 2	Architecte 2	Ingénieur 4	Ingénieur 3
Quotient d'Intelligence Emotionnelle	8,4	7	6,6	6	4,4	4,2	3,2
Score attribué à la gestion du stress	9	8	8	5	5	3	1

***Source :** Résultats de l'enquête.*

D'après les résultats de l'enquête, nous avons obtenus les trois catégories de quotient d'intelligence émotionnelle, d'abord la catégorie 1 qualifiée par son QE ELEVE qui est composée de : Architecte 3 et Ingénieur 1, catégorie 2 qualifiée par son QE MOYEN qui est composé de : Architecte 1 et Ingénieur 2, et enfin la catégorie 3 composée de trois personnes qui ont un QE FAIBLE et sont : Architecte 2, Ingénieur 4 et Ingénieur 3. Notant qu'Ingénieur 3 a attrapé même la maladie de psoriasis à cause de son quotient émotionnel faible et sa mauvaise gestion du stress, cette dernière s'est malheureusement transformée en maladie incurable.

Ainsi, nous validons H1 : il ya une corrélation positive entre le quotient émotionnel du collaborateur et sa gestion de son propre stress, ce dernier est considéré comme frein majeur à sa motivation.

Passons aux attitudes des managers envers leurs collaborateurs, d'après les entretiens, nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau n° 10: Résultats de l'enquête auprès des architectes et des ingénieurs (Attitudes des managers envers eux)

Personnes interrogées / Attitudes du manager /	Architecte 1	Ingénieure 1	Architecte 2	Ingénieure 2	Ingénieur 3	Ingénieur 4	Architecte 3
Motivation (Comment ?)	Non	Oui (Prime)	Oui (Prime)	Oui (Prime)	Oui (Prime)	Oui (Prime)	Oui (Prime)
Rémunération	Salaire fixe	Salaire dans le cadre du pré-emploi + primes (ramadan, l'aïd, etc)	Salaire fixe + prime sur chaque projet réalisé	Salaire fixe + prime (ramadan, l'aïd, etc.) + augmentation surprise jusqu'à 20%	Salaire selon rendement+ prime sur chaque projet réalisé	Salaire selon rendement	Salaire fixe + prime sur chaque projet réalisé
Satisfaction du collaborateur sur cette rémunération	Non	Oui	Oui	Beaucoup	Oui	Non	Oui
Reconnaissance	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Récompenses (morales/ matérielles)	Non	Les deux	matérielles	Les deux	Les deux	Les deux	Les deux
La marge de manœuvre	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui
L'implication dans les décisions	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Sanctions	sanctions verbales	sanctions verbales	sanctions verbales	sanctions verbales	sanctions verbales	sanctions verbales	sanctions verbales
Reproches	Directes	Indirectes	Indirectes	Indirectes	Indirectes	Indirectes	Indirectes
Contrôle Stricte	Non	Oui	Non	Oui	Rarement	Oui	Non
Satisfaction de la relation avec le manager	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui

Epanouissement professionnel du collaborateur	Non	Oui	Oui	Oui	Non, à cause du stress du métier	Non	Oui
--	-----	-----	-----	-----	--	-----	-----

***Source :** Résultats de l'enquête.*

D'après ces résultats, nous remarquons que la plupart des managers des bureaux d'études ne se basent pas sur une approche d'intelligence émotionnelle (qui est le moteur de la Neuromotivation), dans leurs attitudes envers leurs collaborateurs (architectes + ingénieurs), d'abord la motivation selon eux, est juste de type matérielle, or même les théories de motivation les plus anciennes, ont démontré que la motivation ne se fait pas seulement avec de l'argent mais il y a des éléments plus importants qui entrent en jeu (la considération, un environnement serein, le sens de l'écoute et de la communication, la disponibilité du matériel pour faciliter le travail, etc.), ensuite, nous remarquons que les collaborateurs nous confirment, d'un côté, que leurs managers sont reconnaissants envers eux, mais d'un autre côté, ils les contrôlent strictement, ne leur laissent pas une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches, ne leur laissent pas prendre de l'initiative, ne les impliquent pas dans leurs décisions et pire encore ils les sanctionnent verbalement en cas de fautes, ce qui est très loin des pratiques de l'intelligence émotionnelle. Enfin, malgré tout ces éléments cités et certains collaborateurs sont épanouis professionnellement et satisfaits de leurs relations avec leurs managers, ce qui prouve que l'organisation mécaniste existe toujours et que le taylorisme a encore de beaux jours devant lui.

Nous recommandons aux managers de ces bureaux d'étude, puisque leur métier est stressant et angoissant, une approche de Neuromanagement et particulièrement de Neuromotivation, qui est éminente à adopter dans leur cas, pour cela, il faut d'abord qu'ils aident leurs collaborateurs à confronter leur stress au quotidien car on ne naît pas émotionnellement intelligent mais on peut le devenir, en développant nos compétences émotionnelles et même celles d'autrui, on peut désormais canaliser notre propre stress et celui d'autrui afin d'orienter l'ensemble des énergies dans le bon sens. Ensuite d'arrêter de penser seulement aux profits, car la règle de base du Neuromanagement ; c'est quand on fait les choses correctement alors il en résultera inéluctablement du profit, mais aussi, si les managers arrivent à identifier leurs propres émotions et reconnaître celles d'autrui, il y aura une meilleure entente entre eux, et c'est en communiquant et en étant attentifs aux expressions faciales des autres, qu'ils pourraient les détecter, plutôt que les laisser comme certains architectes et ingénieurs qui ne sont pas épanouis professionnellement et qui se forcent à continuer à travailler, ce qui sera

néfaste pour leur santé et pour le bien de l'entreprise, d'ailleurs on a eu un cas très grave d'un ingénieur atteint de psoriasis à cause du stress et que visiblement son manager n'a pas réussi à l'aider émotionnellement. En détectant les émotions d'autrui (souffrance, colère, stress, impatience, dégoût, tristesse, etc.), le manager arrivera à lever le mystère et la méfiance, le chacun pour soi, et tout le monde serait transparent, cela mènerait aussi à plus de tolérance, moins de compétition entre les collègues mais aussi de tensions et de conflits.

Enfin, pour se sentir valorisé, le collaborateur doit être écouté, encouragé à donner son avis, impliqué dans les décisions de travail, encouragé à prendre de l'initiative et à innover, ne pas être contrôlé, bien rémunéré pour ne pas sentir l'injustice engendrée par l'écart entre ses efforts et ce qu'il encaisse, et surtout en cas de faute ou reproche, le manager ne doit pas le reprocher directement mais il doit enrober la critique/ la reproche d'éloges pour qu'elle soit entendue, accompagnée de solutions et de suggestions pour que le collaborateur l'assimile facilement au lieu qu'il l'aperçoive comme une reproche ou une sanction.

Chapitre 08

***SEMIOLOGIE DES SPOTS
PUBLICITAIRES,
METHODOLOGIE ET
RESULTATS DE
L'ENQUETE EMPIRIQUE
SUR LE
NEUROMARKETING***

L'objet de cette étude consiste à comparer entre les expressions faciales (engendrées par les émotions ressenties) d'un échantillon déterminé, après le visionnage de deux spots publicitaires, le premier a eu seulement recours aux techniques de marketing classique, et le second ; aux techniques de Neuromarketing. Dans le but de démontrer que la Neuropublicité est performante en matière de souvenirs, compréhension, interprétation et appréciation du message publicitaire et qu'elle a un meilleur impact sur la décision d'achat du consommateur. Ainsi, ce chapitre sera composé de trois sections principales, la première comporte la présentation et la sémiologie des deux spots publicitaires choisis. La deuxième section est consacrée à la méthodologie de cette enquête ainsi que les logiciels utilisés pour le traitement des résultats. Et en dernière section, nous discuterons les résultats obtenus (émotionnels et verbaux), pour qu'enfin en tirer de bonnes pratiques Neuro-publicitaires comme recommandations.

1 Présentation et sémiologie des deux spots publicitaires choisis :

Pour notre enquête empirique, nous avons sélectionné deux publicités, la première est nationale (algérienne), de 20 secondes, qui n'a pas eu recours aux techniques de Neuromarketing, ce dernier reste encore loin à être concrétisé sur le terrain mais aussi connu, puisque même les techniques de marketing classiques ne sont pas encore maîtrisées. Ceci s'explique par l'absence énorme de départements marketing dans les sociétés algériennes, le chômage est à son summum pour les diplômés en marketing, mais aussi le manque de startups et d'entreprises privées, ajoutant que le PIB hors hydrocarbure en Algérie a été estimé à seulement 2,8% au premier trimestre 2017 selon l'organisation nationale des statistiques (ONS)³⁷⁵.

La seconde publicité, est celle de Coca Cola, d'une minute et qui a eu recours aux techniques³⁷⁶ de Neuromarketing comme : L'IRMF, L'EEG, etc. qui montrent les zones du cerveau qui s'activent (notamment le noyau accumbens qui est synonyme au plaisir ou la récompense face à une publicité, un packaging ou autres stimuli marketing afin d'ajuster ces derniers en fonction des préférences des clients), selon la société anglaise : neurosense³⁷⁷, qui offre des services en Neuromarketing et affirme que Coca Cola figure parmi ses clients.

³⁷⁵ <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20170719/117543.html>, consulté le 05/11/2017.

³⁷⁶ Pour plus d'informations sur les techniques de Neuromarketing, voir : Petit O, Merunka D & Oullier O (2014), Neurosciences et comportement du consommateur –Outils et méthodes d'investigation-, Revue Française en Marketing, N°248, 3/5, Juin, P7-25.

³⁷⁷ <http://www.neurosense.com/clients/>, consulté le 05/11/2017.



1.1 Présentation et sémiologie du premier spot publicitaire N'gaous :

N'gaous est l'une des plus anciennes entreprises algériennes, spécialisée dans la transformation des fruits, la fabrication et la commercialisation des eaux fruitées gazéifiées et jus en conserves. L'entreprise est située à N'gaous, à la wilaya de Batna, à l'est de l'Algérie, une région agricole, riche de sa production d'abricot. Sa création était en 1979 par un contrat signé avec la société française CIFAL, et qui se produisait sous la tutelle de l'entreprise ENAJUC (entreprise nationale des jus et conserves), avant d'être restructurée en 1998 pour devenir N'gaous, et privatisée à 100% en 2007³⁷⁸.



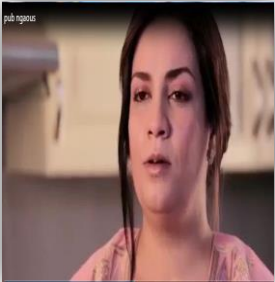


Le tableau qui suit illustre la sémiologie scène par scène du spot publicitaire de l'entreprise N'gaous, diffusé en 2016 sur les chaînes algériennes, notamment les plus populaires comme : Samira TV et Ennahar TV.

Tableau N°11: La sémiologie du premier spot publicitaire N'gaous.

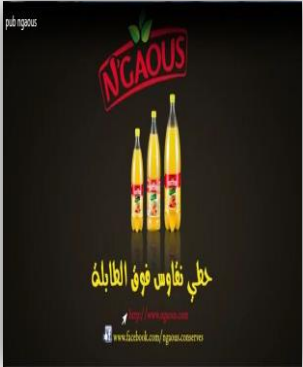
Source : Elaboré par moi-même.

Les scènes	Sémiologie : description (dénotation)/ bande son/ (connotation).
	<p>Dans une cuisine, un couple dont l'homme est assis pour manger et sa femme lui sert quelque chose.</p> <p>Aucune bande son à ce moment là.</p> <p>On établit ici la cible : un jeune couple algérien.</p> <p>Le contexte : la cuisine.</p> <p>Ce couple est entrain de déjeuner vu la lumière du jour parue par la fenêtre, on aperçoit aussi des bananes avec d'autres fruits posés en guise de dessert.</p>
	<p>L'image laisse apparaitre un jus que la femme sert dans un verre.</p> <p>Voix off : « si vous ne posez pas N'gaous sur la table ! ».</p> <p>On comprend par cette image que le produit promu dans ce spot est le jus N'gaous, or ce n'est pas le cas, on réalisera cela vers la fin du spot.</p>

³⁷⁸ <http://ngaous.com/presentation>, consulté le 03/12/2017.

	<p>Dans cette scène, on aperçoit le mécontentement et surtout le dégoût de l'époux quand il goûte à ce jus.</p> <p>Voix off : « Ton époux va être en colère ».</p> <p>Le mécontentement de l'époux a pour but d'engendrer le suspens chez le téléspectateur afin de capter son attention et de vouloir comprendre le pourquoi.</p>
	<p>L'époux se lève et commence à crier sur sa femme, et montre par ses gestes que la raison est bel et bien le jus servi.</p> <p>Voix off : « Et si ton mari est en colère, vous vous disputeriez ».</p> <p>La dispute ainsi que la voix off qui nous explique ce qui se passe, ont toujours pour but d'accrocher le téléspectateur pour connaître ce qui va se passer par la suite.</p>
	<p>La camera se tourne vers la femme pour monter son état et ses expressions faciales au moment que son mari lui cria dessus.</p> <p>Voix off : « et si vous vous disputeriez, tu vas être fâchée /chagrinée ».</p> <p>Le mécontentement de l'épouse à son tour, a pour but de monter que la situation s'est aggravée.</p>
	<p>L'image laisse apparaître une valise qui se pose sur le sol avec force, puis une proche (certainement une maman ou une sœur) entrain de prendre l'épouse dans ses bras, cette dernière était dans un état lamentable.</p>
	<p>On entend d'abord le bruit de la valise, quand la femme la dépose plus ou moins violemment sur le sol, puis la Voix off : « et tu partiras chez tes parents ».</p> <p>La valise et le bruit qu'elle fait ont pour connotation que la femme l'a préparée tout en étant fâchée et compte quitter son mari. Tandis que le câlin de sa proche, est un signe de complicité, d'amour et qu'elle est toujours la bienvenue chez sa famille.</p>

	<p>On observe l'épouse entrain de s'exclamer en lisant un papier, que le facteur lui a certainement tendu.</p> <p>Voix off : « Et si tu pars chez tes parents, tu vas être divorcée ».</p> <p>L'exclamation de l'épouse a pour but encore une fois de susciter le suspens, la dispute à cause du produit N'gaous qu'elle n'a pas posé sur la table au moment où son mari déjeunait a finalement mené au divorce !</p>
<p>Stand Back de toutes les scènes ci-dessus</p>	<p>On observe les scènes se dérouler en arrière, ce qu'on appelle un « stand back ».</p> <p>Voix Off : « Ne laisse pas la situation empirer et aller jusqu'au divorce ».</p> <p>La connotation de ce stand back est de faire un rappel de ce qui s'est passé et que la cause était : une boisson autre que N'gaous que le mari n'a pas du tout apprécié.</p>
	<p>On aperçoit le slogan écrit en arabe, en grand caractères, en jaune sur un fond noir, et en bas, en rouge le site internet de l'entreprise N'gaous, puis en jaune le lien de sa page facebook. Les deux liens sont écrits en petits caractères.</p> <p>Voix off : « change tes habitudes ».</p> <p>La connotation des couleurs jaune et rouge sur le fond noir, c'est pour attirer et stimuler le cerveau. Bien sure, le slogan en grands caractères car il est plus important que le site internet ou la page Facebook de N'gaous.</p>
	<p>Dans cette avant dernière scène, on aperçoit trois bouteilles du produit N'gaous, il s'agit d'eau fruitée gazéifiée représentée sous trois modèle : une grande bouteille en plastiques de 2 Litres, une deuxième plate et en verre de 1 litre, et une troisième en plastique de 1 litre. C'était donc pas le jus comme on a cru précédemment. Car les boissons gazéifiées sont conservées dans leurs bouteilles, même au moment du déjeuner, afin qu'elles ne perdent pas leur goût gazéifié, tandis que le jus, on peut le mettre dans un grand bol, cela ne changerait rien à son goût.</p>

	<p>Voix off : « pose N'gaous sur la table ».</p> <p>Cette scène ainsi que les deux précédentes, semblent avoir une connotation humoristique, et qu'il faut prendre ce spot publicitaire au second degré, sauf que ni le ton de la voix off ni les expressions faciales des deux acteurs ne reflètent cela. Sans oublier l'erreur du produit promu de N'gaous: est ce jus ou eaux gazéifiées ?</p>
	<p>Dans cette dernière scène, le logo de N'gaous est affiché en dernier, avec le slogan, les produits, le site internet et le lien de la page Facebook.</p> <p>Aucune bande son.</p> <p>Afficher en dernier le logo, a pour but de faire un rappel sur le produit promu dans ce spot, surtout que le logo comporte le nom de la marque.</p>

Source : élaboré par moi-même

1.2 Présentation et sémiologie du second spot publicitaire Coca Cola :

Coca Cola est l'une des marques les plus réputées au monde, créée par Asa Candler en 1883, qui institue, à ce moment là, plusieurs pratiques marketing, en offrant : des montres, des calendriers et toutes sortes d'objets portant son logo à ses distributeurs, des coupons de produit gratuit à ses consommateurs, et embauche même une chanteuse de music-hall pour faire la promotion de sa marque. Son internationalisation démarre dans la première moitié du 20^{ème} siècle et quand la publicité de masse apparaît, Coca Cola devient un expert des spots télévisés de trente secondes³⁷⁹.

Le tableau qui suit illustre la sémiologie scène par scène du spot publicitaire de l'entreprise Coca Cola, qui est l'un des spots de sa campagne de communication « taste the feeling », diffusé en 2016 sur des chaînes du monde entier, et dont la population algérienne l'aperçoit



³⁷⁹ Kotler P, Dubois B, Keller K L & Manceau D (2006), Marketing management, 12^{ème} édition, Edition Pearson Education, P41.

notamment sur Nessma (une chaîne tunisienne), et des chaînes arabes du moyen orient très célèbres comme : Rotana Cinema et MBC BOLLYWOOD.



Tableau N°12 : La sémiologie du second spot publicitaire Coca Cola.

Les scènes	Sémiologie : description (dénotation)/ bande son/ (connotation).
 	<p>Dans un salon, un jeune petit garçon, la douzaine d'années, est entrain de jouer aux jeux vidéos, on aperçoit déjà dès la première scène une petite bouteille de Coca Cola sur la table.</p> <p>Puis son frère qui apparait, puisque qu'au moment où ce dernier, plus âgé (16 à 18 ans) entre au salon, on entend la bande son « Hey Brother ».</p> <p>La bande son : une nouvelle version de « Hey Brother » d'Avicii par le trio Space Camp, avec le chanteur hawaïen de Space Camp, Josh Jones. Qu'on entend tout au long du spot publicitaire.</p> <p>La cible : des jeunes consommateurs et le produit est Coca Cola.</p>
	<p>En deuxième scène, le grand frère taquine le plus jeune, en baissant sa casquette à deux reprises pour ne pas le laisser jouer tranquillement. L'image laisse apparaître toujours le produit promu, et met en lumière l'humeur du grand frère, qui a l'air d'être amusé.</p> <p>La bande son : « Hey brother ».</p> <p>Le but est d'attirer l'attention du téléspectateur et aussi de susciter des sourires (émotions positives).</p>
	<p>En troisième scène, on constate que le petit frère trouve des difficultés pour se procurer le casque, puisqu'il est de petite taille. Le grand frère, tout en parlant au cellulaire, s'est aperçu de la situation, au lieu l'aider, il prend le casque et le met encore plus haut et loin, en privant le petit du casque et en le laissant perplexe.</p> <p>Bande son : “ There's an endless road to rediscover”, qui veut dire en français : « il y a une longue route sans fin à</p>

	<p>redécouvrir ».</p> <p>Le but du comportement du grand frère est de toujours agacer son petit frère dans plusieurs et différentes situations. Afin d'accrocher le téléspectateur en lui exposant avec humour l'histoire du grand frère et comment il se comporte avec le plus jeune, chose qui est vécue quasiment dans toutes les familles.</p>
	<p>En quatrième scène, on observe les deux frères entrain de marcher sous la pluie et le grand qui tient le parapluie. Puis deux secondes après, le grand frère dépasse dans la marche le plus jeune, en le laissant sous la pluie.</p> <p>N'ayant pas le choix, ce dernier met son cartable sur la tête pour éviter d'être encore plus mouillé et de ressentir du froid.</p> <p>Bande son : " Know the water's sweet", qui veut dire en français : « Tu sais que les eaux sont calmes ».</p> <p>Le but de cette scène, est de continuer à étaler le comportement agaçant du grand frère vis-à-vis du plus jeune, pour accrocher encore plus l'attention du téléspectateur, créer le suspens, en voulant découvrir ce qui se passera par la suite mais aussi de susciter encore des émotions positives et des sourires.</p>

	<p>En cinquième scène, on aperçoit les pieds des deux frères et que l'ainé a encore taquiné son frère en le piétinant exprès. Ce dernier le frappe légèrement au bras et lui demande d'arrêter. Par la suite, on comprend que leurs parents lui demandent à leur tour d'arrêter mais il leur fait un geste comme s'il n'était pour rien.</p> <p>La scène aussi laisse apparaître une grande bouteille de Coca Cola zéro sur la table et deux verres remplis de Coca, au moment où toute la famille est réunie à table.</p> <p>La bande son : “ but blood is thicker”, qui veut dire en français : « mais le sang est plus épais ».</p> <p>Le but de cette scène est de continuer à étaler les situations dans lequel se trouve le petit frère et comment le plus âgé éprouve du plaisir à le taquiner, il le fait même, en cachette, en la présence des parents. Afin de : toujours susciter l'intérêt pour cette publicité, grâce à l'humour qui accompagne cette histoire, et de rappeler de temps à autre le produit promu qui est Coca- Cola, mais dans cette scène, ils mettent en lumière la grande bouteille, de type zéro sucre, qu'on imagine bonne et rafraichissante à boire au moment du déjeuner ou diner.</p>
	<p>Dans cette sixième scène, l'image laisse apparaître le petit frère triste assis sur un bon à l'école, et prêt de lui une petite bouteille de Coca Cola.</p> <p>Lorsqu'il veut la tenir, un de ses trois camarades la tient avant lui et ne veut pas la lui remettre, tout en l'embêtant et l'humiliant.</p> <p>La bande son : “ Oh, if the sky comes falling down”, qui veut dire en français : « Oh, si le ciel continue de te tomber dessus ».</p> <p>Cette scène est le cœur de la publicité, entre autres le problème à</p>

	<p>résoudre, qui rime aussi bien avec les paroles de la bande son.</p> <p>Afin de pimenter l'histoire étalée de ce spot publicitaire et engendrer des émotions ; comme la complicité envers le petit frère qui se trouve toujours dans des situations embarrassantes, la colère envers ses camarades qui l'humilient (ce qui est une situation assez fréquente dans les écoles), mais aussi le suspense, comment cette histoire va se terminer ? Notant que tous ces faits tournent autour de la petite bouteille de Coca Cola, dans le but de faire ressentir les émotions par le téléspectateur, qui activeront en même temps sa mémoire, ce qui va aider la marque à s'ancrer moralement dans l'esprit du consommateur, et lorsque ce dernier sera en situation d'achat d'une boisson, sa mémoire s'activera et choisira inéluctablement Coca Cola.</p>
	<p>Dans cette avant dernière scène, on met en lumière un des liens les plus forts et les plus sacrés qui existe ; c'est la fraternité. Soudainement le grand frère apparaît, ordonne immédiatement de rendre à son frère la petite bouteille de Coca Cola. Effrayés, les camarades obéissent, puis d'un geste de claquement d'un pied sur le sol par le grand frère, les camarades peureux courent en toute vitesse.</p> <p>La bande son : « For you, there's nothing in this world I wouldn't do », qui veut dire en français: « Pour toi, il n'y a rien dans ce monde que je ne ferai pas ».</p> <p>Le but de cette scène est de montrer que le grand frère est toujours là quand on en a besoin, malgré qu'il taquinait son petit frère à chaque fois, mais il n'a pas accepté que ce dernier soit humilié ou gêné par ses camarades.</p> <p>L'amour fraternel, est au dessus de tout, et signifie d'être toujours présent quoi qu'il arrive, comme il a été chanté dans la bande</p>

	<p>son.</p> <p>Ces faits sont toujours liés à la petite bouteille de Coca Cola, afin de susciter toujours des émotions, encore plus fortes dans cette scène, un mélange de : la joie d'avoir un frère, qui nous vient en aide au moment de détresse, de la reconnaissance envers lui, à de l'humour, quand il claque son pied sur le sol et que les camarades prennent la fuite.</p>
	<p>En dernière scène, le grand frère tient dans sa main la petite bouteille de Coca Cola, on devine qu'il a envie de la boire avec la grimace qu'il fait avec ses lèvres. Mais il ne la boit pas et la remet à son frère.</p> <p>Mais quand le petit frère commence à la boire, l'ainé bascule la bouteille sur lui, pour recommencer à le taquiner. Enfin, les deux frères étaient tout les deux contents et réconciliés.</p> <p>La bande son : « What if I'm far from home ? Oh brother I will hear you call. For you, there's nothing in this world I wouldn't do », qui veut dire en français : « Que se passerait-il si j'étais loin de la maison? Oh mon frère, j'entendrai ton appel. Pour toi, il n'y a rien dans ce monde que je ne ferai pas ».</p> <p>Encore une fois, le spot se base sur l'humour du grand frère après qu'il l'a défendu, ce qui réconciliera le petit, qui sourit et comprend que son frère certes continue à le taquiner mais il l'aime profondément.</p>

	<p>Après on aperçoit, en premier lieu, le slogan « taste the feeling », qui veut dire en français : « savoure l'instant », qui a une connotation de ressentir les émotions/sentiments et les savourer.</p> <p>Et en dernier, on aperçoit le logo de Coca Cola, en rouge, puisque cette couleur attire le cerveau et active la mémoire.</p> <p>Le but de cette dernière scène est de constater, ressentir et surtout savourer l'amour fraternel mais aussi le goût rafraichissant et délicieux de Coca Cola.</p>
--	---

Source : Elaboré par moi-même.

Après avoir présenté les spots publicitaires et leur sémiologie, passons à la méthodologie de recherche utilisée ainsi que les logiciels de traitements des résultats choisis.

2 Méthodologie de recherche, échantillonnage, déroulement de l'enquête, et logiciels utilisés :

L'objectif de cette étude est de comparer les expressions faciales (engendrées par les émotions ressenties) après le visionnage de deux spots publicitaires, le premier a eu seulement recours

aux techniques de marketing classique, et le second ; aux techniques de Neuromarketing. Dans le but de démontrer que la Neuropublicité est performante en matière de souvenirs, compréhension, interprétation et appréciation du message publicitaire et qu'elle a un meilleur impact sur la décision d'achat du consommateur. Ainsi, la méthodologie de recherche utilisée est déductive, nous allons déduire à partir de cette expérience, des résultats émotionnels du visionnage et des résultats verbaux du sondage, qui infirment ou confirment nos hypothèses. (Voir les hypothèses en introduction).

Pour cette étude comparative entre les expressions faciales et les impressions verbales du même échantillon vis-à-vis des deux publicités, un sondage web (destiné à ceux que je connaissais et qui voulaient participer à mon enquête empirique, comme ma famille, mes amis et des connaissances) ainsi qu'un sondage en face à face (exactement à la faculté des sciences exactes à Sidi Bel Abbes, auprès des étudiants, enseignants et personnel) a été administré à l'échantillon, et élaboré grâce aux deux logiciels payants Formsite et Facereader du 02 Mai au 11 Juillet 2017, auprès de 150 algériens(nes), âgés(es) de 18 ans à 65 ans et pouvant s'exprimer en Français, comme critères d'échantillonnage, puisque la cible des boissons N'gaous et de Coca Cola est assez large.

On a montré à l'échantillon, composé à la fin de l'enquête, de 80 femmes et de 70 hommes, d'abord la publicité de N'gaous, avec des questions qui suivent le spot sur l'impact : 1- le souvenir (des étagères, du produit, du récit publicitaire, du décor, de la marque, du slogan), 2- la compréhension (du message publicitaire), 3- l'interprétation (qu'est ce que N'gaous a voulu faire passer comme message) et 4- l'appréciation du spot (agréable à voir, l'originalité de l'idée, aimer dans l'ensemble), et enfin des questions sur le partage du spot sur les réseaux sociaux, le fait d'avoir été convaincu ou pas et l'achat ou non du produit. Notant que les réponses étaient sous forme d'échelle de Likert (voir le questionnaire en annexe).

Ensuite, on a montré le spot de Coca Cola avec les mêmes questions sur son impact et la décision finale d'achat. Notant, que pendant le visionnage, les visages ont été détectés grâce à une webcam afin de permettre l'analyse immédiate de leurs émotions faciales avec le logiciel Facereader, puis la récolte des impressions verbales avec le logiciel Formsite.

Ajoutant enfin, qu'avant le visionnage des deux spots, nous avons proposé à l'échantillon de sélectionner les marques de boissons consommées à partir d'une liste qu'on a proposée, et cela pour deux raisons : connaître d'abord les marques les plus consommées (une sorte d'identification des parts de marché des boissons rafraichissantes) puis de connaître si oui ou non cet échantillon a goûté aux deux boissons N'gaous et Coca Cola et s'il les apprécie ou pas pour connaître ses impressions avant la diffusion des spots . Après le visionnage, on leur a

demandé si oui ou non ils ont déjà vu ces deux publicités ? Si, oui sur quels émetteurs ? Histoire de savoir si les publicités ont été assez diffusés et visionnées mais aussi de connaître le canal le plus utilisé et qui est tendance en ce moment (internet ou TV). Pour plus de détails, voir le questionnaire en annexe.

✓ **Le logiciel utilisé des expressions faciales : FACEREADER**

Facereader est un logiciel, qui permet d'analyser les six émotions de base ou primaires selon Erkman (1970) et qui sont : la colère, la peur, le dégoût, la surprise, la joie et la tristesse (voir la figure ci-dessous), en plus de la neutralité. De façon générale, la joie est considérée comme une émotion positive et par conséquent favorable à une publicité ou une campagne marketing, tandis que la tristesse, la crainte, la colère et le dégoût sont considérés comme des émotions négatives et que la surprise se trouve entre les deux. Bien sûr, tout dépend du contexte et du message que la publicité veut faire passer mais dans la plupart des cas, la joie est associée au bien être/plaisir du consommateur, ce qui favorisera l'achat du produit.

Figure n° 30: Les six émotions de bases selon Erkman



Source : A. Fustec & D. Sappey-Marinié(2011), Manager la génération Y avec les neurosciences, Eyrolles Edition d'Organisation, P44.

Le processus de Facereader est simple et comporte trois étapes essentielles³⁸⁰:

- 1- La détection du visage : Facereader utilise l'algorithme viloa-jones (2001) pour cette première étape.
- 2- La modélisation du visage : selon la méthode des modèles à apparence active (active appearance method) décrite par Cootes et Taylor (2000), qui permet la description de plus de 500 points du visage (voir la figure ci-dessous) et sa texture, grâce à sa base de données à partir d'images annotées. Les points clés du visage sont : (A) ceux qui

³⁸⁰ Traduit d'un document public fourni par Facereader :Noldus (2015), Facereader Methodology, P6.

délimitent le visage et (B) ceux délimitent les parties principales du visage comme les lèvres, les sourcils, le nez et les yeux.

- 3- La classification des expressions faciales : selon un réseau de neurones artificiel, créé par plus de 10000 images annotées.

Figure n°31 : Interface utilisateur de Facereader



Source : Un document public fourni par Facereader :Noldus (2011), Facereader Information technology, P2.

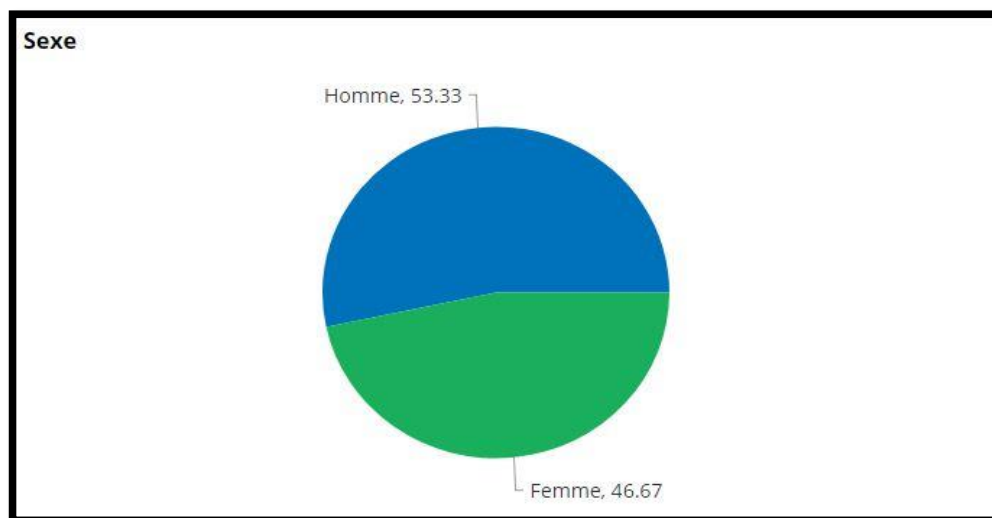
3 Résultats obtenues (verbaux / émotionnels) et recommandations :

Nous développerons dans cette dernière section : en premier lieu, l'exploration des données qu'on a obtenues, qui concernent le sondage sur les deux spots, et l'analyse croisée entre les différents items grâce au logiciel de traitement statistique SPSS. On discutera en second lieu, les résultats émotionnels, à savoir, la valence et l'analyse émotionnel, ainsi que leurs limites. Et en dernier lieu, on retiendra de notre étude empirique ; les bonnes pratiques Neuropublicitaires comme recommandations.

3.1 L'exploration des données :

Le nombre de personnes interviewées pour l'évaluation (le souvenir, l'interprétation, la compréhension et l'appréciation) des deux spots publicitaires, en l'occurrence N'gaous et Coca Cola est de cent cinquante. Cet échantillon est composé de 80 hommes et 70 femmes, à savoir, en pourcentage : 53,33% hommes et 46,67% femmes (voir la figure n°32).

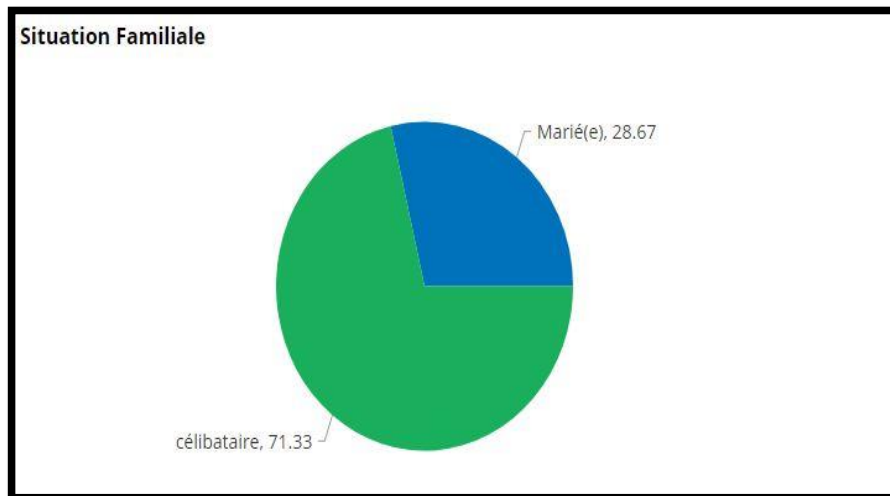
Figure n°32 : La répartition de la population interrogée par genre en pourcentage.



Source : Résultats de l'enquête.

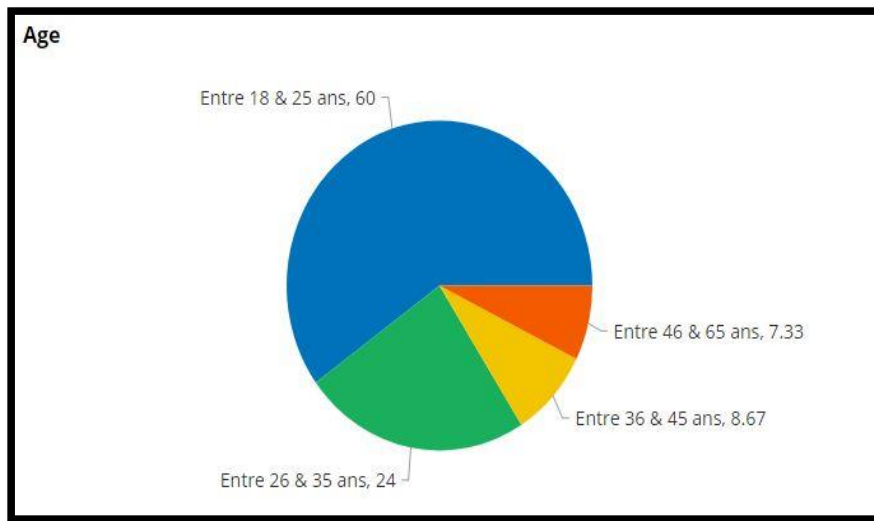
L'état civil ou la situation familiale de cette population est composé de : 43 marié(e)s et de 107 célibataires, à savoir, en pourcentage : 28,67 % de marié(e)s et 71,33% de célibataires (voir la figure n°33).

Figure n°33 : L'état civil de la population interrogée en pourcentage.



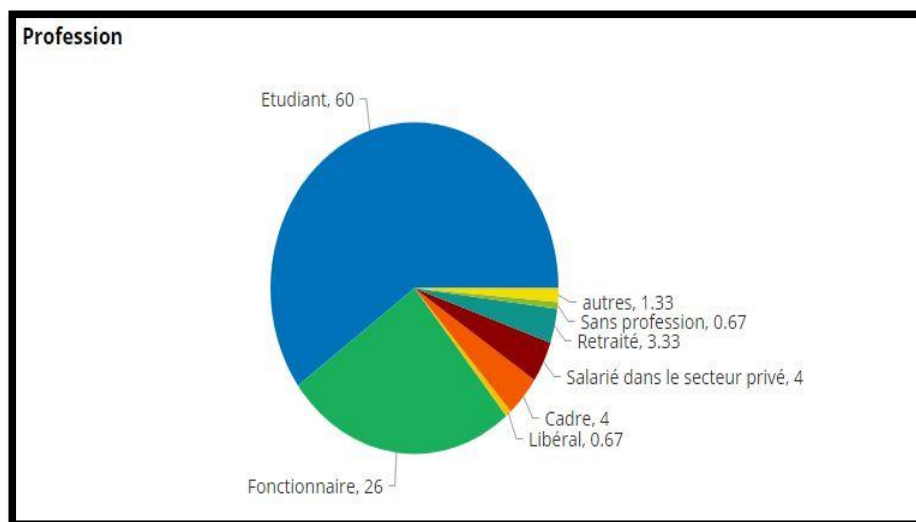
Source : Résultats de l'enquête.

Puisque la majeure partie de notre enquête s'est déroulée à la faculté de la technologie de l'université de Sidi Bel Abbès, les individus qui ont le plus accepté de visionner les deux publicités puis de nous répondre sont des étudiant(e)s, donc la tranche d'âge qui a primé est celle entre 18 et 25 ans ; 90 individus avec un pourcentage dominant estimé à 60 %. Puis viennent les personnes âgées de 26 à 35 ans en deuxième position, à savoir, 36 individus avec un pourcentage estimé à 24%. Les personnes âgées de 36 à 45 ans occupent la troisième place, à savoir, 13 individus avec un pourcentage estimé à 8,67% et enfin la tranche d'âge entre 46 et 65 ans occupe la dernière place, 11 personnes ont accepté de nous répondre avec un pourcentage estimé à 7,33% (voir la figure n°34).

Figure n°34: La population interrogée en pourcentage, selon la tranche d'âge

Source : Résultats de l'enquête.

Notre échantillon est constitué à raison de 60 % (90 individus) d'étudiant(e)s. 39 personnes (26%) se déclarant des fonctionnaires exerçant dans la fonction publique. A parts égales, par les salariés dans le secteur privé ainsi que les cadres, avec chacun 4%. Les neuf personnes restantes sont, soit des retraités, un sans profession, deux médecins et un architecte. La figure suivante représente cette distribution.

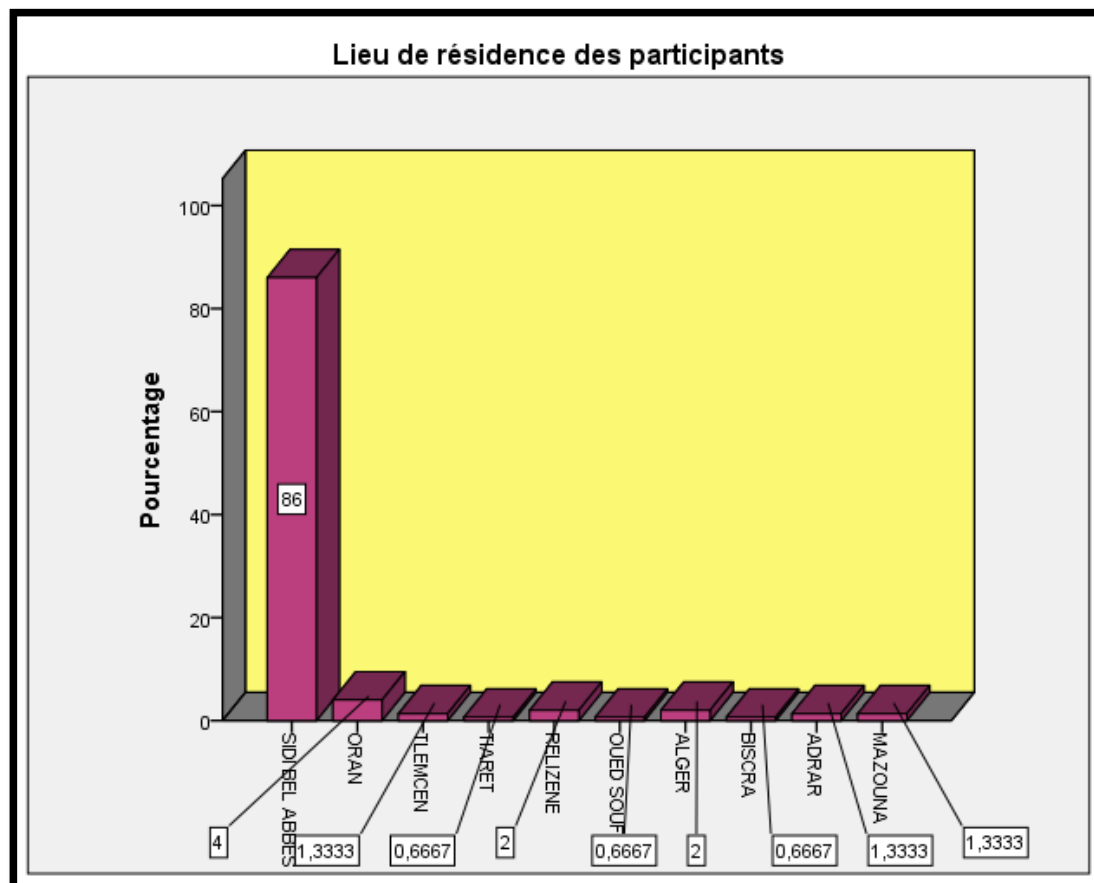
Figure n°35: La répartition de la population interrogée en pourcentage, selon la profession.

Source : Résultats de l'enquête.

Concernant le lieu de résidence de ces cent cinquante personnes interrogées, est réparti comme suit : la majeure partie, à savoir, 86% réside à Sidi Bel Abbès. Suivi par Oran avec

4%. Les 10% restantes se répartirent entre les wilayas suivantes : Tlemcen, Tiaret, Relizene, Oued Souf, Alger, Biscra, Adrar et Mazouna. La figure ci-dessous représente cette répartition.

Figure n°36 : La répartition de la population interrogée en pourcentage, selon le lieu de résidence.

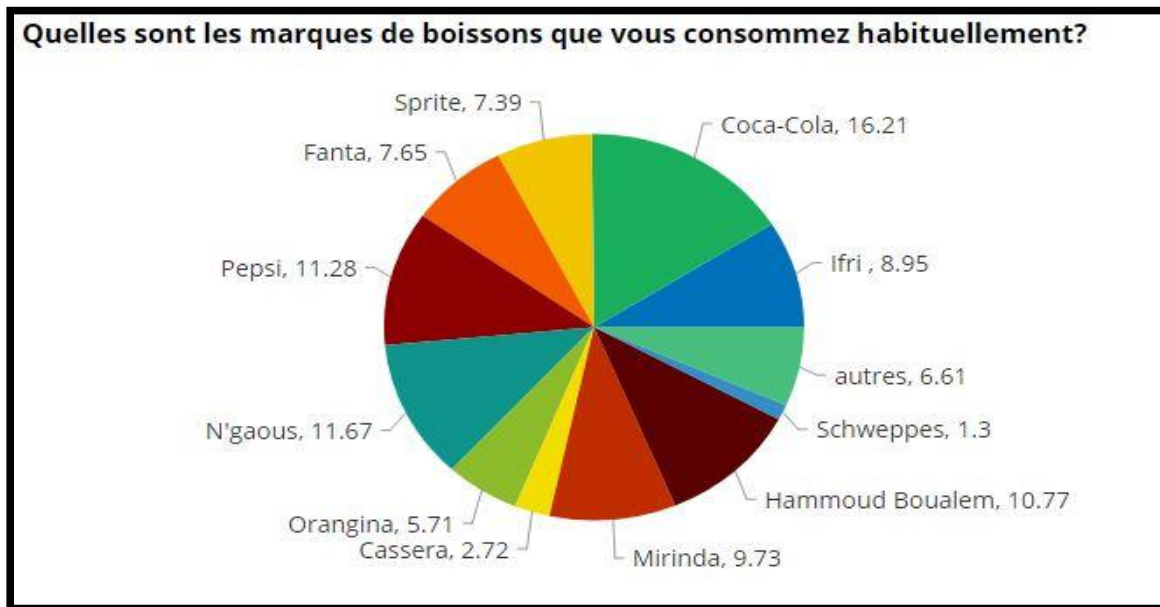


Source : Résultats de l'enquête.

A la question : quelles sont les marques de boissons que vous consommez habituellement ? Nous remarquons que la boisson Coca Cola prime sur le classement avec un pourcentage de 16,2%. Suivie en seconde position, par les boissons de N'gaous et de Pespî avec des pourcentages successives de 11,7 % et de 11,2%. Pas loin de la boisson Hammoud Boualem, en troisième position avec 10,7%. Mirinda en quatrième position avec une part de 9,7%. Ifri en cinquième position avec une part de 8,9%. Les boissons Fanta et Sprite avec des parts successives de 7,6% et de 7,3% classées en sixième position. 6,6% est attribué à « autres », ce sont des boissons non citées dans le questionnaire, à savoir des boissons locales comme Zazou, Abou Sofiane, Amazon et Rami. Orangina en septième position avec une part de 5,7%. En huitième position Cassera avec une part de 2,7%. Enfin en neuvième et dernière

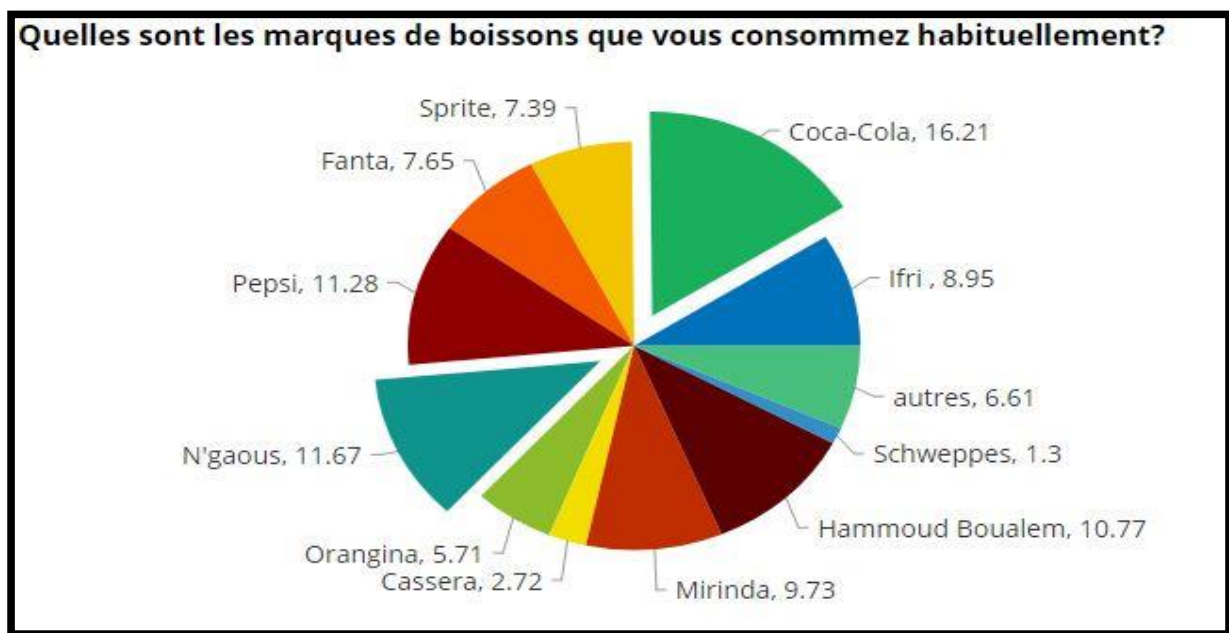
position, la boisson Schweppes se classe avec une part de 1,3%. Les deux figures ci-dessous illustrent ce classement.

Figure n°37 : Les boissons consommées habituellement par la population interrogée, en pourcentage.



Source : Résultats de l'enquête.

Figure n°38 : Le classement de Coca Cola et de N'gaous parmi les autres boissons habituellement consommées par la population interrogée.

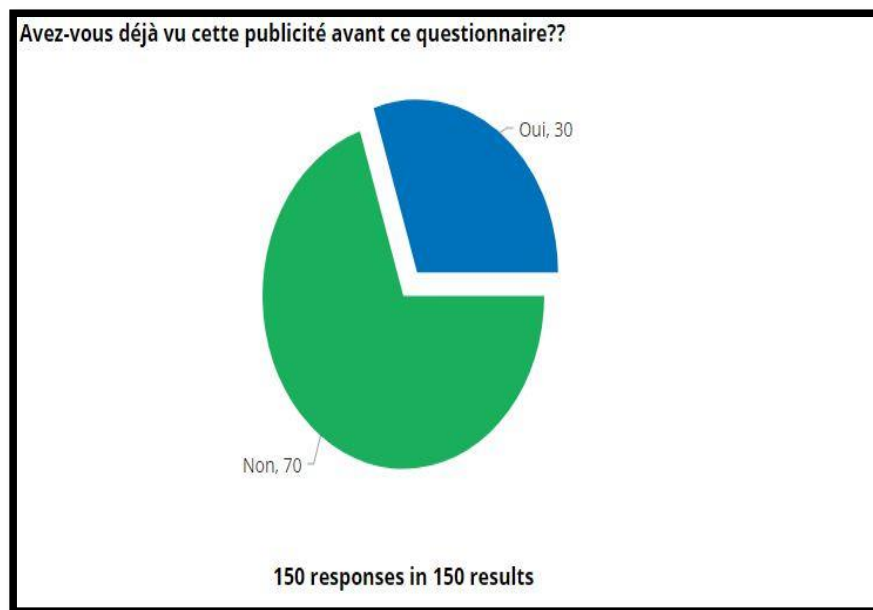


Source : Résultats de l'enquête.

3.1.1 L'exploration des données du spot de N'gaous :

- A la question : avez-vous déjà vu cette publicité avant ce questionnaire ? 30 % (45 individus) confirment l'avoir déjà vu, tandis que le reste 70% (105 individus) ne l'a pas visionné et c'était la première fois pour lui au moment de l'enquête (voir la figure n°39), ce qui prouve que la publicité n'a pas été assez diffusée pour toucher plus de téléspectateurs.

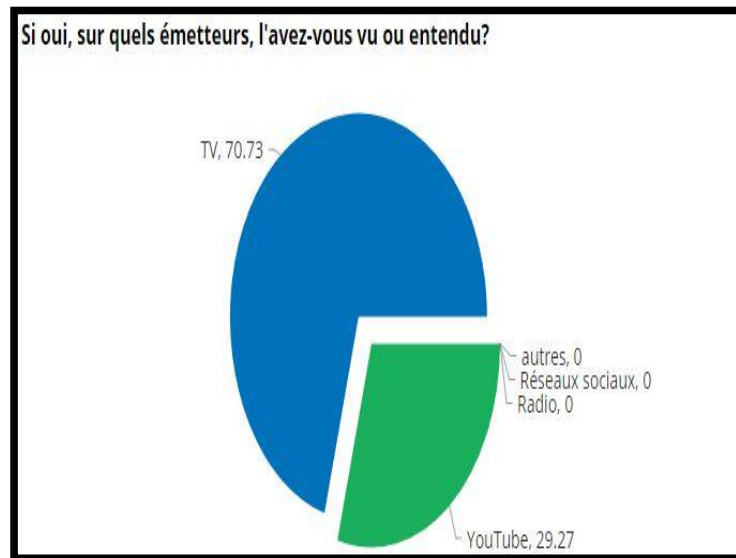
Figure n°39: Le taux de visionnage de la publicité de N'gaous par la population interrogée avant le questionnaire.



Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : Si oui, sur quels émetteurs, l'avez-vous vu ou entendu ? 70% de la population a visionné la publicité sur la TV, tandis que 30% sur internet, précisément sur YouTube (voir la figure n°40), ce qui est remarquable, et qui montre que petit à petit ; internet va devenir un canal très important pour diffuser les publicités et la communication marketing, voire même prendre la place de la TV un jour.

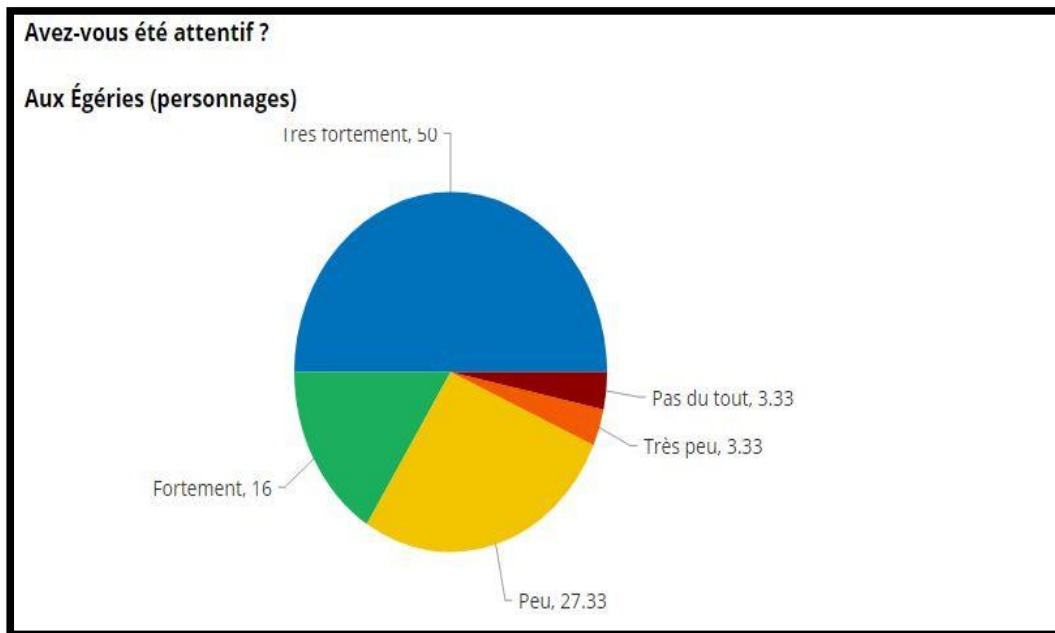
Figure n°40 : Les émetteurs sur lesquels la population interrogée a visionné la publicité de N'gaous avant le questionnaire.



Source : Résultats de l'enquête.

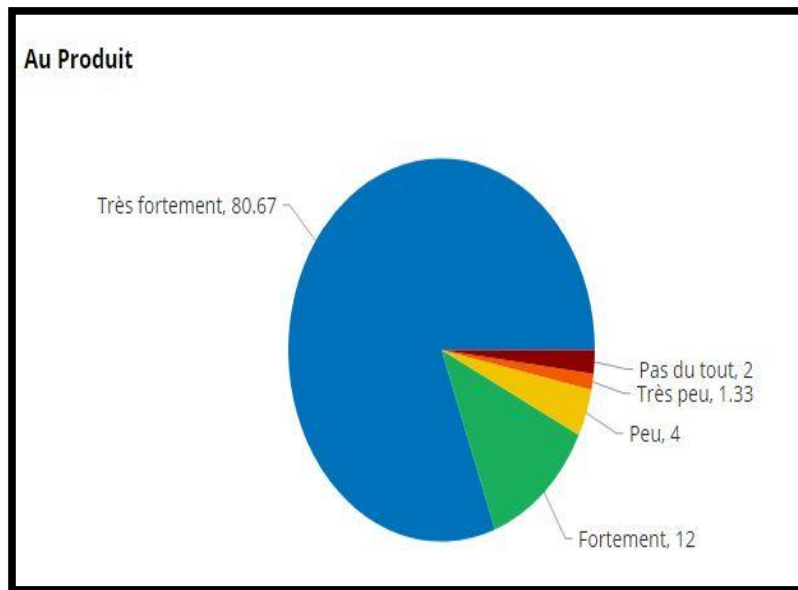
- A la question : avez-vous été attentif aux égéries (personnages) de la publicité de N'gaous ? 50% (75 individus) affirment avoir été « très fortement » attentifs. Suivis par 27,3% (41 personnes) qui étaient « peu » attentifs. Suivis aussi par 16% de la population (24 personnes) qui ont été « fortement » attentifs. Et enfin 7% de la population (10 personnes) réparti entre : avoir été « très peu » et « pas du tout » attentifs aux personnages mis en scènes dans le spot publicitaire (voir la figure n°41). Nous ajoutons que ceux qui ont répondu par « peu » ou « très peu », affirment se souvenir seulement de la femme et non pas de son mari, cela s'expliquerai peut être par son charme mais aussi parce qu'elle était présente dans la quasi-totalité du spot.

Figure n°41 : Le taux de souvenir des égéries de la publicité de N'gaous.



Source : Résultats de l'enquête.

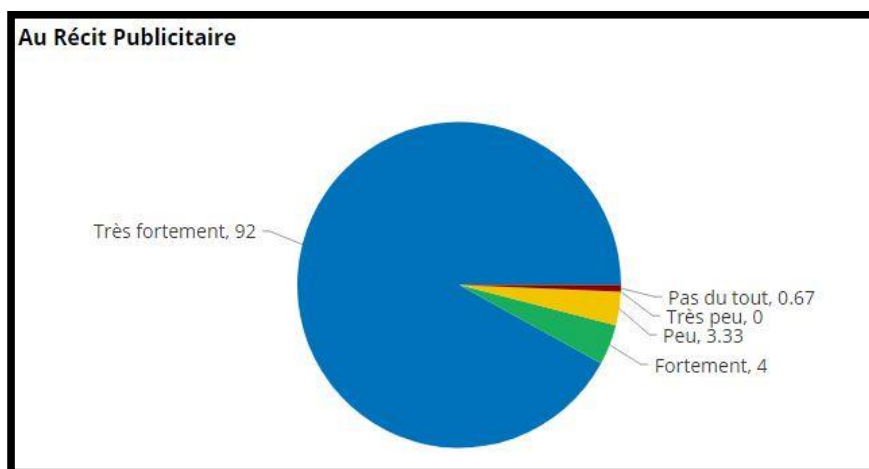
- A la question : avez-vous été attentif au produit de la publicité de N'gaous ? 80,6% (121 individus) affirment avoir été « très fortement » attentifs. Suivis par 12% (18 personnes) qui étaient « fortement » attentifs. Et enfin les 11 personnes restantes, qui représentent 7,3% de la population interrogée étaient « peu », « très peu » et « pas du tout » attentifs au produit promu (voir la figure n°42). Rappelons qu'à la fin du spot, trois produits N'gaous sont présentés, il s'agit d'eau fruitée gazéifiée représentée sous trois modèles de produit : une grande bouteille en plastiques de 2 Litres, une deuxième plate et en verre de 1 litre et une troisième en plastique de 1 litre.

Figure n°42: Le taux de souvenir du produit de la publicité de N'gaous.

Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été attentif au récit publicitaire de la publicité de N'gaous ?

96 % de la population interrogée confirment avoir été « très fortement » et « fortement » attentifs au récit publicitaire de N'gaous, ceci s'explique par la valence émotionnelle ressentie, tout au long de la publicité, qui activera la mémoire et la capacité de stocker l'histoire (voir la figure n°43), reste à savoir si les émotions étaient de nature positive ou négative, c'est ce qu'on verra dans les résultats émotionnels.

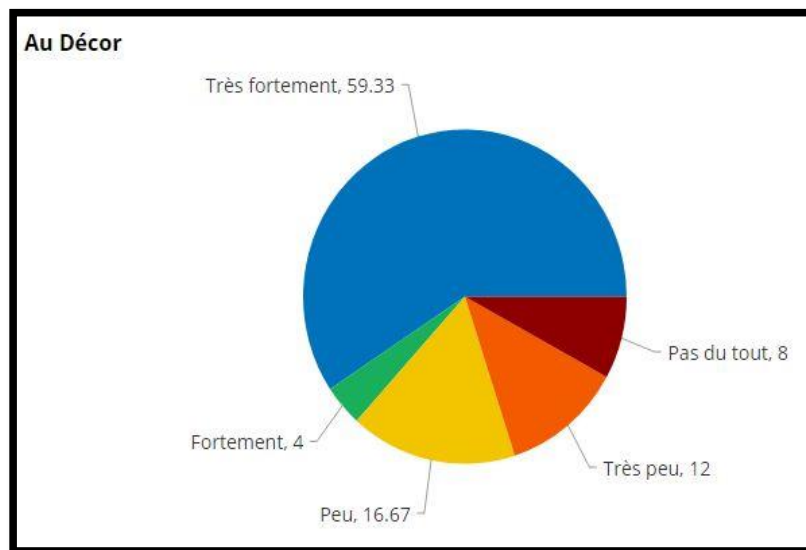
Figure n°43: Le taux de souvenir du récit publicitaire de la publicité de N'gaous.

Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été attentif au décor, dans lequel s'est tourné la publicité de N'gaous ?

53,33% de la population interrogée se souviennent très fortement du décor (la cuisine puis la maison parentale de l'épouse) dans lequel s'est tourné le spot, tandis que 36,67% du reste de la population se partagent l'avis entre : peu, très peu et pas du tout de souvenirs sur le décor (voir la figure n°44).

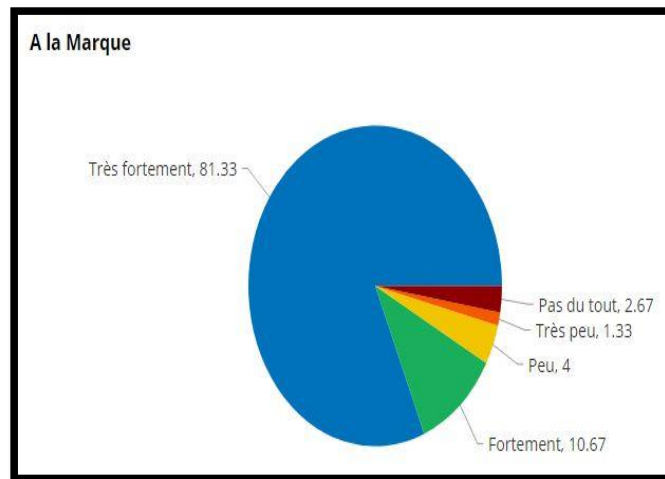
Figure n°44 : Le taux de souvenir du décor dans lequel s'est tourné le spot de N'gaous



Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-été attentif à la marque promue dans le spot de N'gaous ? La majorité de la population interrogée, estimée à 92% se souviennent du nom et du logo de la marque promue dans le spot de N'gaous (voir la figure n°45).

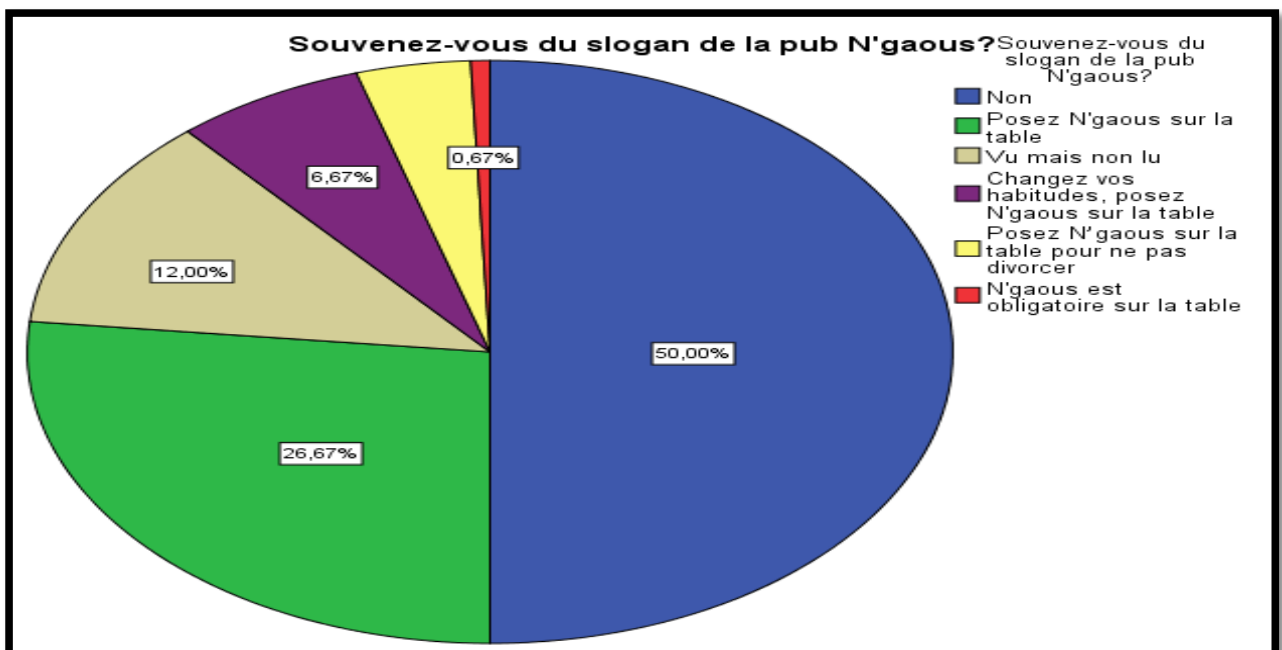
Figure n°45 : Le taux de souvenir de la marque promue dans le spot de N'gaous.



Source : Résultats de l'enquête.

- Concernant le taux de souvenir du slogan du spot publicitaire de N'gaous, la moitié de la population interrogée affirme ne pas s'en souvenir (ni vu ou entendu), tandis que 12% l'ont vu dans les dernières secondes du spot, mais n'ont pas eu l'occasion de le lire ou de l'entendre. Seuls 6,67% qui se souviennent correctement du slogan, qui est : « Changez vos habitudes, posez N'gaous sur la table ».

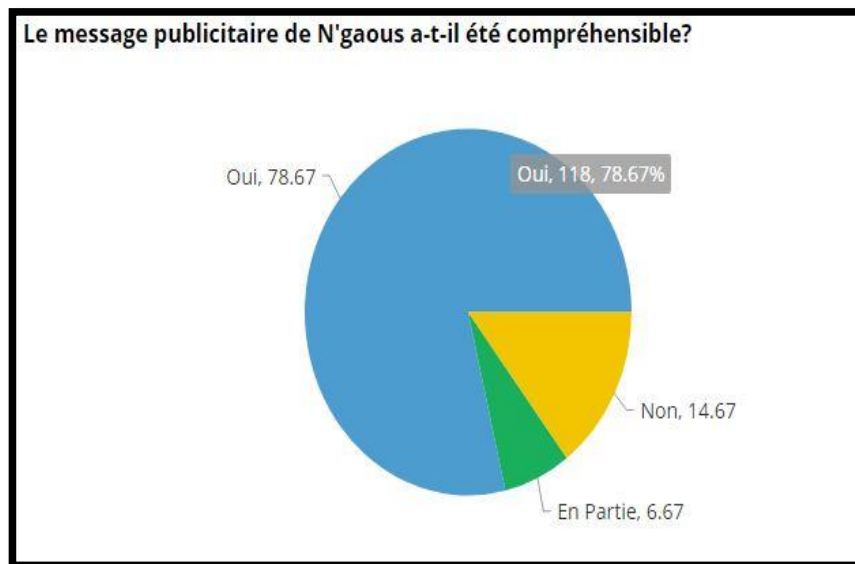
Figure n°46 : Le taux de souvenir du slogan du spot de N'gaous



Source : Résultats de l'enquête.

- Concernant la compréhension du message publicitaire de N'gaous, 78,67% de la population interrogée affirment l'avoir compris, tandis que 14,67% ne l'ont pas compris et 6,67% l'ont compris en partie (voir la figure n°47).

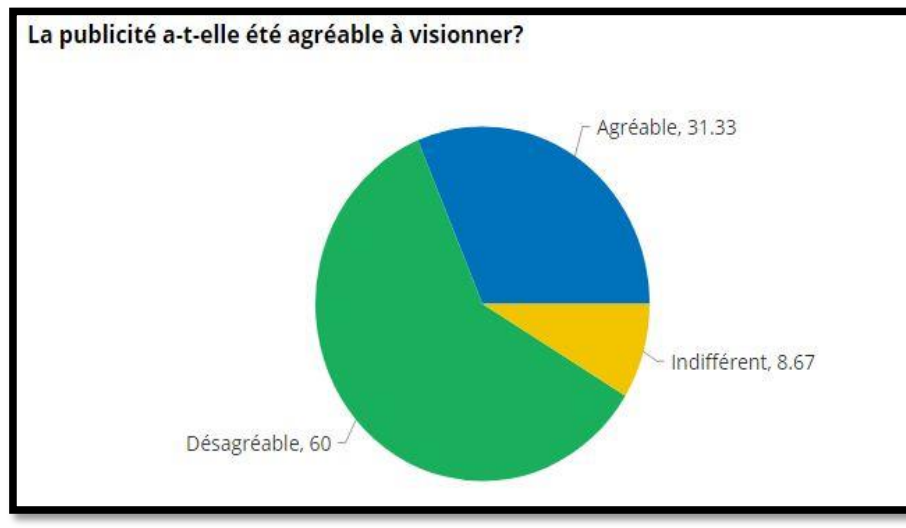
Figure n°47 : La compréhension du message publicitaire de N'gaous.



Source : Résultats de l'enquête.

- Concernant l'appréciation du spot, précisément si le spot de N'gaous a été agréable à visionner ? 31,33% seulement le trouvent agréable, 60% le trouvent désagréable et 8,67% sont indifférents à son égard (voir la figure n°48). Puisque la majorité l'emporte, le spot de N'gaous a été vraiment désagréable à voir.

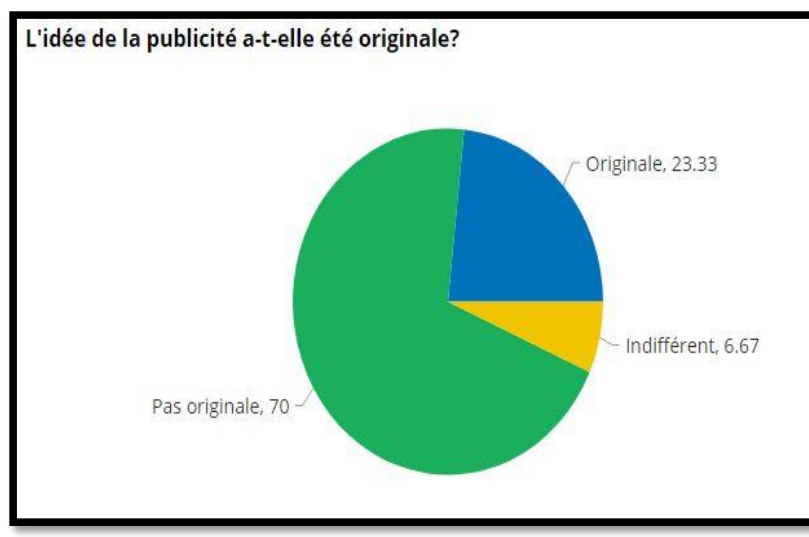
Figure n°48: L'appréciation du spot de N'gaous (être agréable à visionner)



Source : Résultats de l'enquête.

- Concernant l'originalité de l'idée du spot, 70% de la population interrogée ne trouvent pas l'idée originale, tandis que 23,33% seulement la trouvent originale, et le reste (6,67%) est indifférent. Puisque la majorité l'emporte, l'idée du spot de N'gaous n'est finalement pas originale.

- **Figure n°49**: L'originalité de l'idée du spot de N'gaous

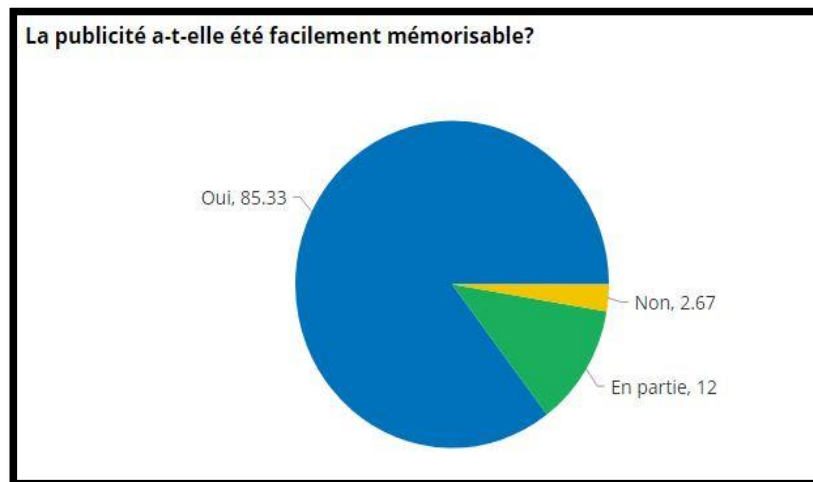


Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : La publicité de N'gaous a elle-été facilement mémorisable? La majorité de la population interrogée (85,33%) se remémore facilement des faits du

spot. Ceci s'explique, par sa durée de 20 secondes, mais aussi par les émotions engendrées, qui activent la mémoire, qui stocke ce spot.

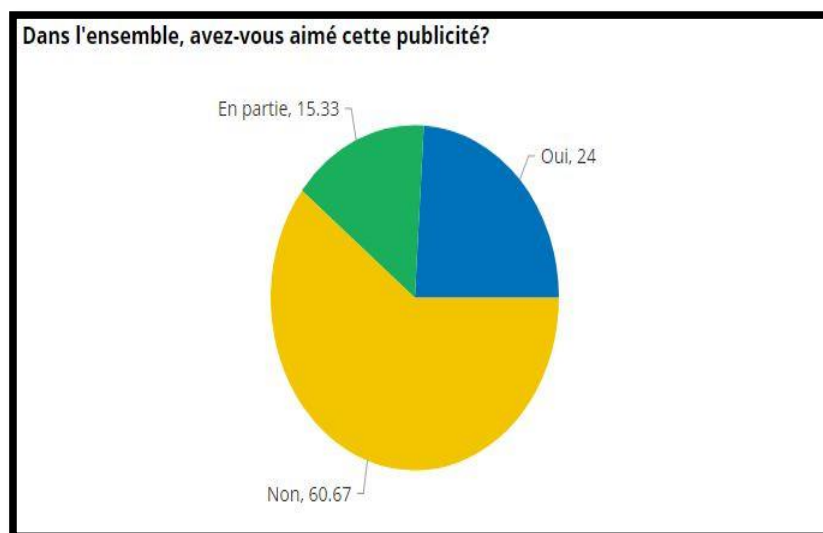
- **Figure n°50** : La mémorabilité du spot de N'gaous



Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous aimé dans l'ensemble le spot de N'gaous ? Plus de la moitié (60,67%) de la population interrogée déclarent ne pas l'avoir aimé. Tandis que 24% seulement affirment le contraire, et le reste (15,33%) sont indifférents.

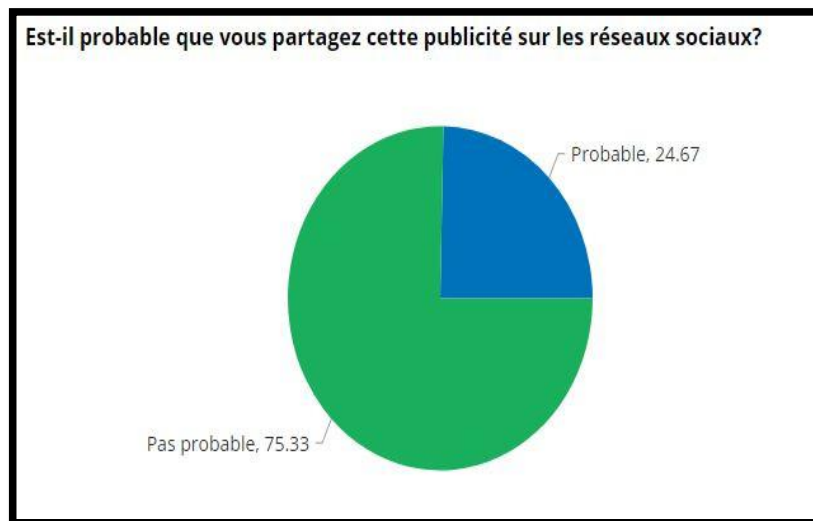
Figure n°51 : Avoir aimé dans l'ensemble le spot de N'gaous.



Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : est-il probable de partager cette publicité sur les réseaux sociaux ? La majorité de la population interrogée (75,33%) affirment qu'il n'est pas probable de la partager.

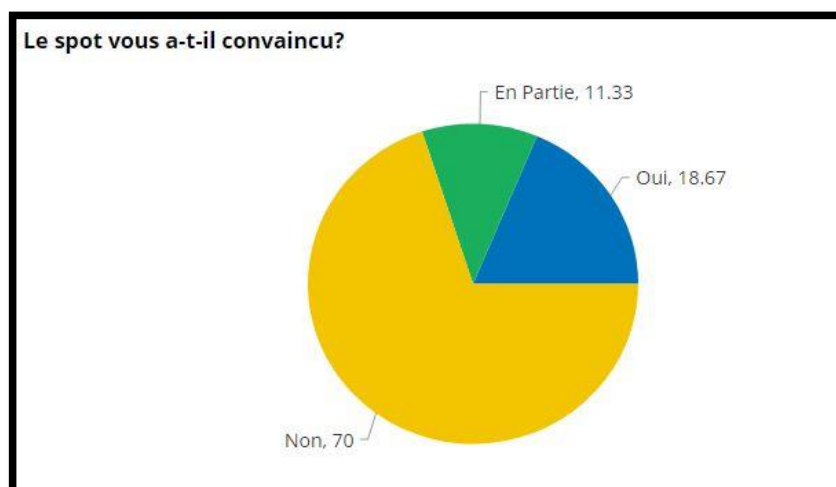
Figure n°52 : La probabilité de partager le spot de N'gaous sur les réseaux sociaux.



Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été convaincu du spot de N'gaous ? 70% ne le sont pas, contre 18,67% seulement, tandis que le reste, est indifférent.

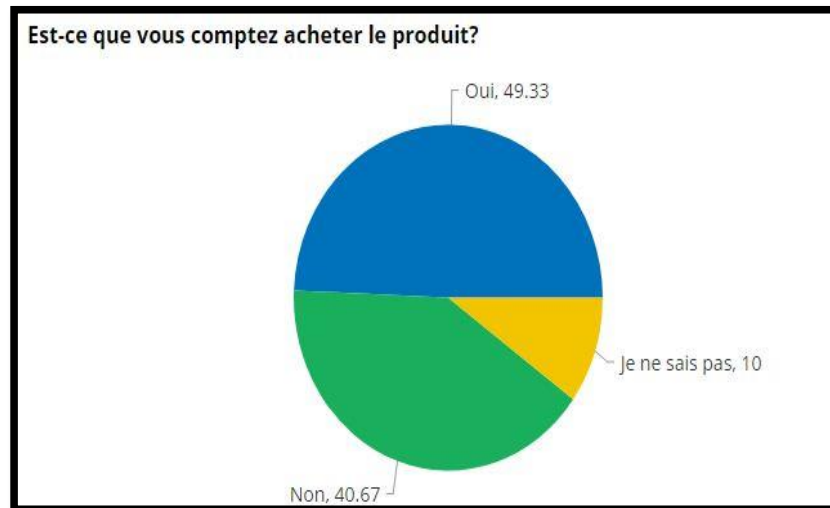
Figure n°53 : Avoir été convaincu par le spot de N'gaous.



Source : Résultats de l'enquête.

- Et enfin, concernant la décision d'achat du produit N'gaous, 49,33% seulement de la population interrogée décident d'acheter le produit de N'gaous, après le visionnage de son spot.

Figure n°54 : Etre convaincu par le spot de N'gaous.

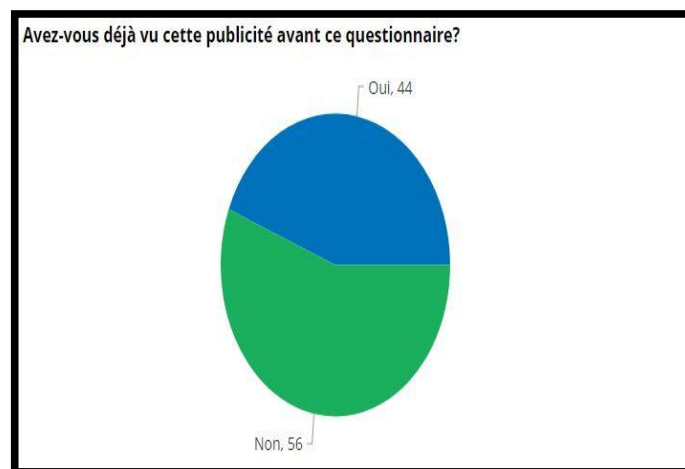


Source : Résultats de l'enquête.

3.1.2 L'exploration des données du spot de Coca Cola:

- A la question : avez-vous déjà vu cette publicité avant ce questionnaire ? 44 % confirment l'avoir déjà vu, tandis que le reste (56%), ne l'a pas visionné et c'était la première fois pour lui au moment de l'enquête (voir la figure n°55).

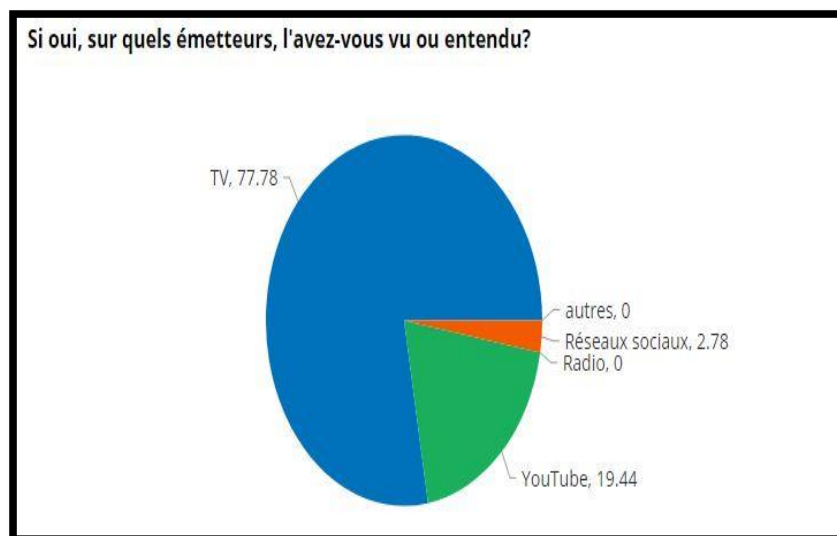
Figure n°55 : Le taux de visionnement de la publicité de Coca Cola par la population interrogée avant le questionnaire.



Source : Résultats de l'enquête.

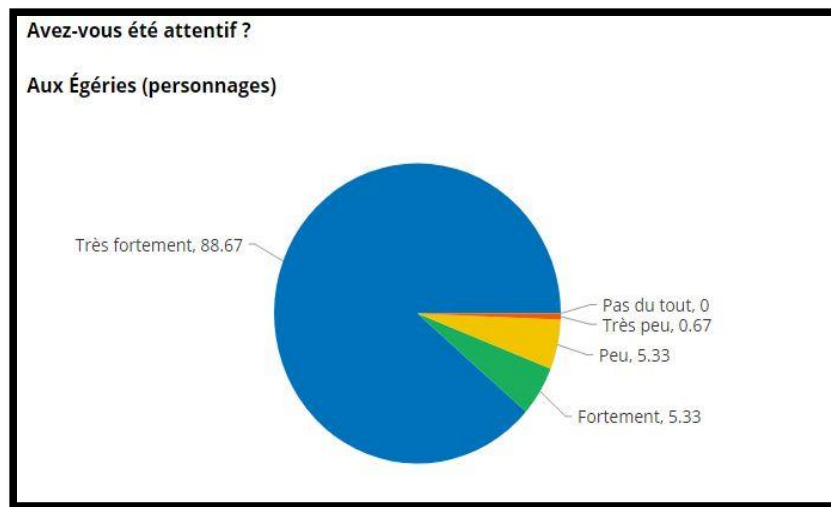
- A la question : Si oui, sur quels émetteurs, l'avez-vous vu ou entendu ? Plus de 77% de la population a visionné la publicité sur la TV, tandis que presque 23 % sur internet, précisément sur YouTube et les réseaux sociaux comme Facebook (voir la figure n°56), ce qui prouve que la publicité a été assez diffusée sur la TV et a touché plus de monde que celle de N'gaous. Mais aussi, partagée et vue sur les réseaux sociaux, contrairement au spot de N'gaous.

Figure n°56: Les émetteurs sur lesquels la population interrogée a visionné la publicité de Coca Cola avant le questionnaire.



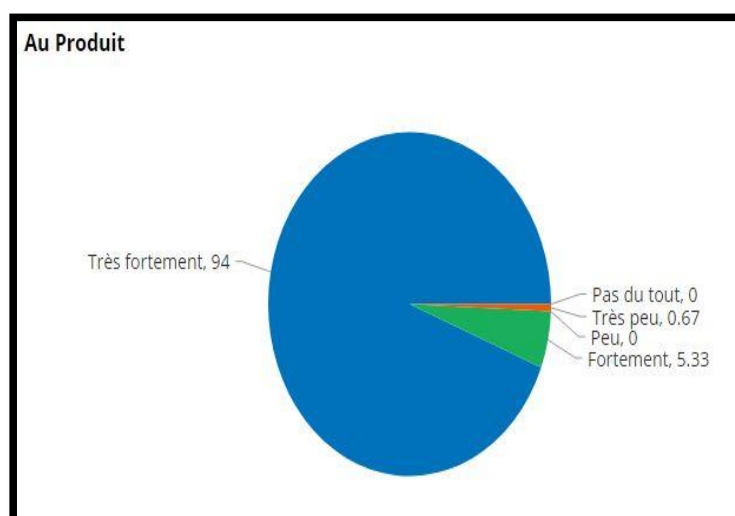
Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été attentif aux égéries (personnages) de la publicité de Coca Cola ? 94% se souviennent « très fortement » et « fortement » des personnages. Tandis que 6% seulement se souviennent « peu », « très peu » ou « pas du tout » des personnages (voir la figure n°57), ce qui prouve que les personnages ont été touchants lors du spot pour les avoir gardés en mémoire.

Figure n°57 : Le taux de souvenir des égéries de la publicité de Coca Cola.

Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été attentif au produit de la publicité de Coca Cola ? Plus de 99% affirment avoir été « très fortement » et « fortement » attentifs au produit promu, tandis que moins de 1% seulement ne l'étaient pas (voir la figure n°58). Pour rappel, les produits promus de Coca Cola durant le spot sont : la petite bouteille en verre et la grande bouteille en plastique de Coca Cola Zéro.

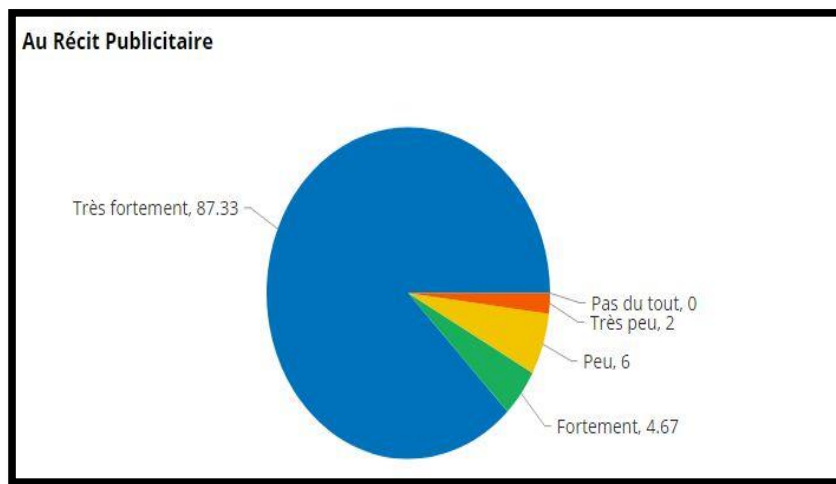
Figure n°58 : Le taux de souvenir du produit de la publicité de Coca Cola.

Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été attentif à l'histoire de la publicité de Coca Cola ?

(92%) de la population interrogée confirment avoir été « très fortement » et « fortement » attentifs à l'histoire de Coca Cola, ceci s'explique par la valence émotionnelle ressentie, tout au long de la publicité, qui activera la mémoire et la capacité de stocker l'histoire (voir la figure n°59), et que l'histoire a été bien touchante.

Figure n°59 : Le taux de souvenir de l'histoire de Coca Cola.

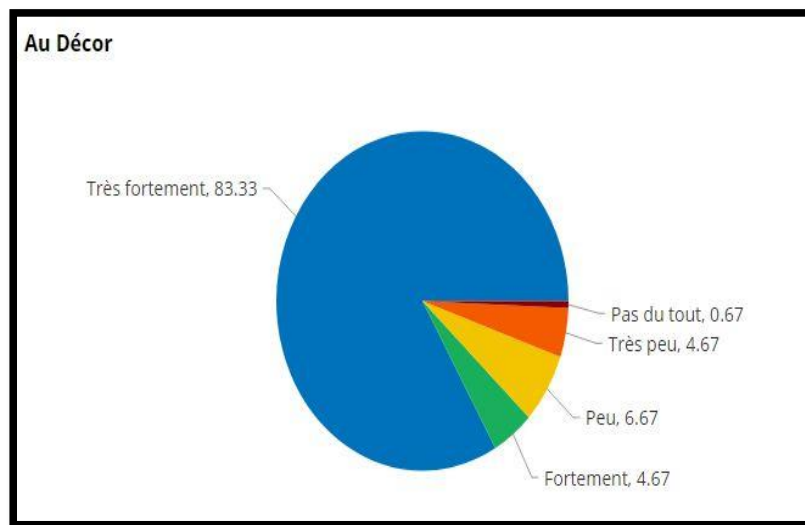


Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été attentif au décor, dans lequel s'est tournée la publicité de Coca Cola ?

88 % de la population interrogée se souviennent très fortement du décor (le salon, dehors, la salle à manger et dans la cour du collège) dans lequel s'est tourné le spot, tandis que 12% du reste de la population se partagent l'avis entre : peu, très peu et pas du tout de souvenirs sur le décor (voir la figure n°60).

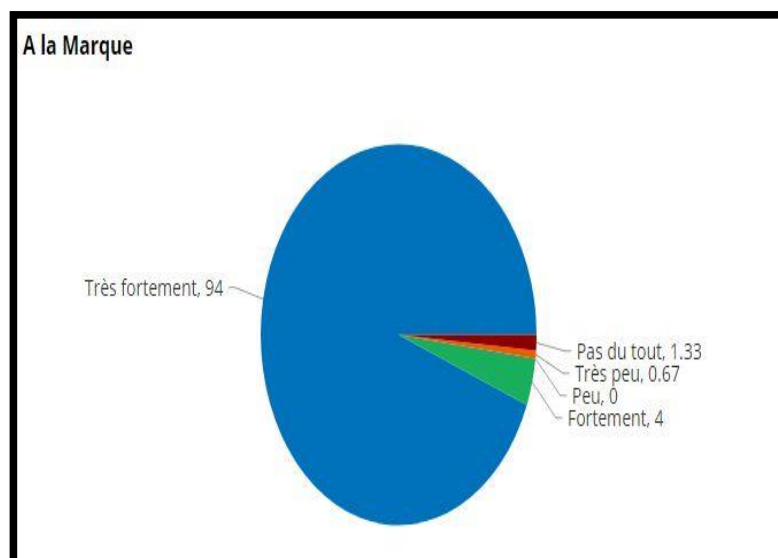
Figure n°60 : Le taux de souvenir du décor dans lequel s'est tourné le spot de Coca Cola.



Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-été attentif à la marque promue dans le spot de Coca Cola ? La majorité de la population interrogée, estimée à 98% se souviennent du nom et du logo de la marque promue dans le spot de Coca Cola (voir la figure n°61), ce qui est énorme, dépassant ainsi le taux de souvenirs de la marque de N'gaous.

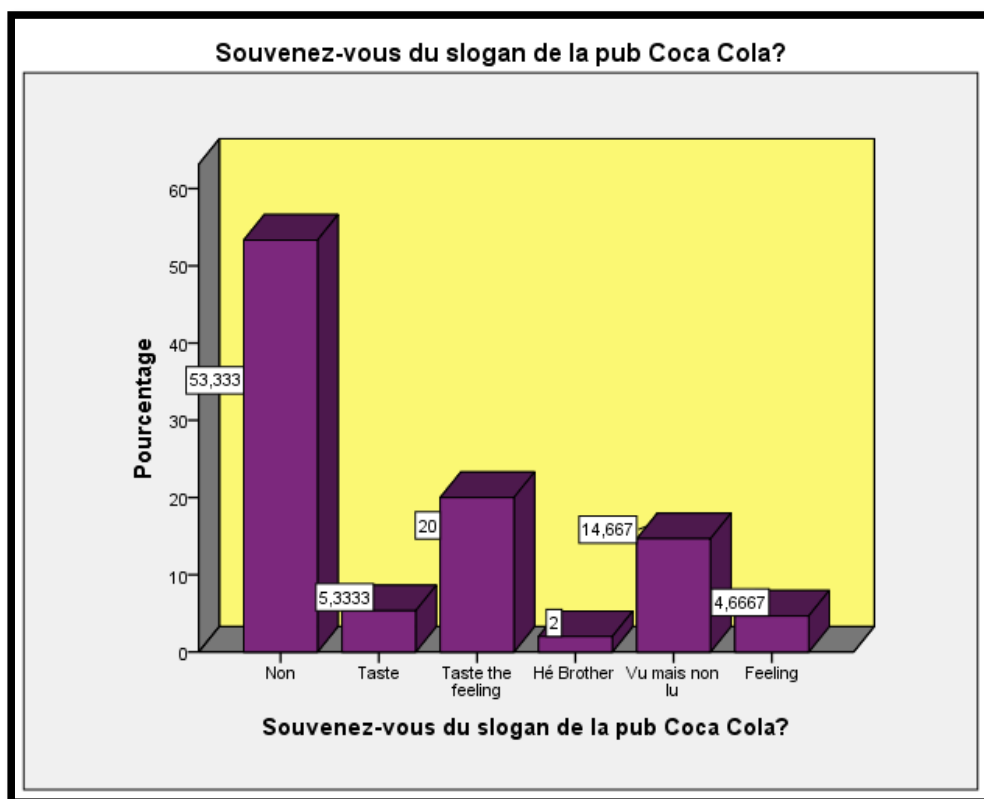
Figure n°61: Le taux de souvenir de la marque du deuxième spot.



Source : Résultats de l'enquête

- Concernant le taux de souvenir du slogan du spot publicitaire de Coca Cola, plus de la moitié de la population interrogée, affirment ne pas s'en souvenir, tandis que plus de 14% l'ont vu dans les dernières secondes du spot, mais n'ont pas eu l'occasion de le lire. Seuls 20% qui s'en souviennent correctement, et qui est : « Taste the feeling », ce qui est énorme car le slogan est juste écrit contrairement à celui de N'gaous, qui est écrit et énoncé et seulement 6,67% qui s'en souviennent.

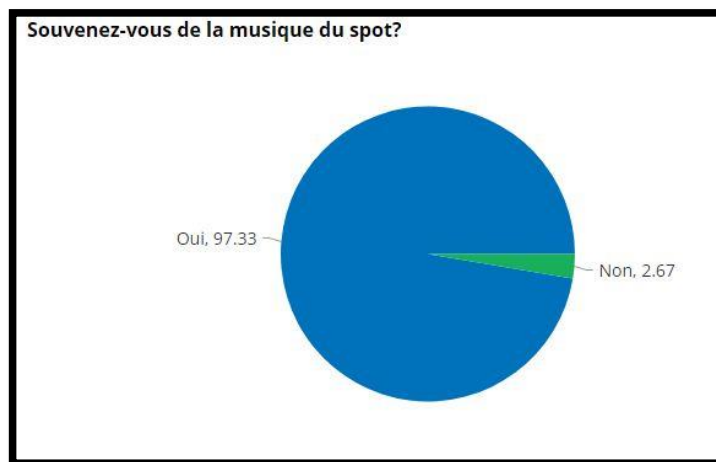
Figure n°62 : Le taux de souvenir du slogan du spot de Coca Cola.



Source : Résultats de l'enquête.

- Concernant le taux de souvenirs de la musique du spot de Coca Cola, 97,33% se souviennent très bien, certains nous l'ont même interprété avec émotions, ce qui prouve que le choix de la musique a été réussi et correspondait très bien à l'histoire et au message que Coca Cola voulait transmettre.

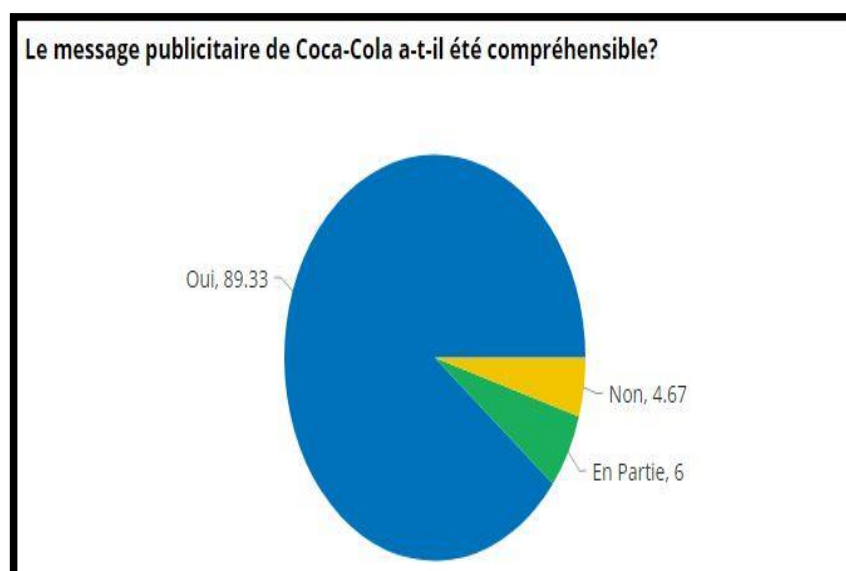
Figure n°63: Le taux de souvenir de la musique du spot de Coca Cola.



Source : Résultats de l'enquête.

- Concernant la compréhension du message publicitaire de Coca Cola, 89,33 % de la population interrogée affirment l'avoir compris, tandis que seulement 4,67% ne l'ont pas compris et 6% l'ont compris en partie (voir la figure n°64), ce qui est remarquable contrairement au message publicitaire de N'gaous, et prouve que le message est bel et bien passé.

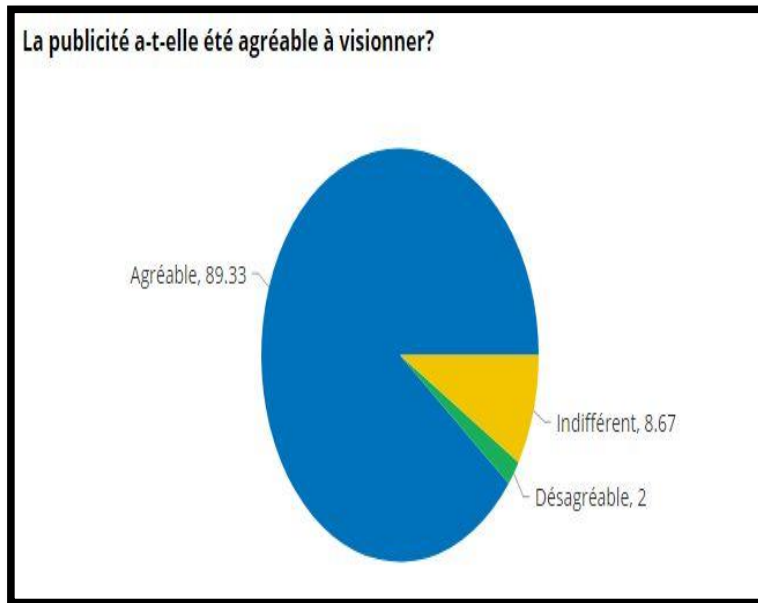
- **Figure n°64 :** Compréhension du message publicitaire de Coca Cola.



Source : Résultats de l'enquête.

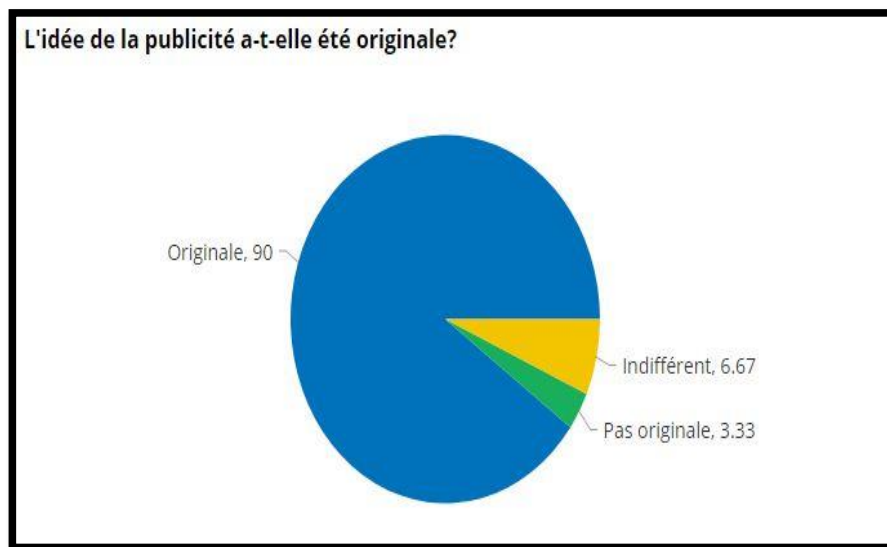
- Concernant l'appréciation du spot, précisément si le spot de Coca Cola a été agréable à visionner ? 89,33% le trouvent agréable, tandis que 2% seulement le trouvent désagréable et 8,67% sont indifférents à son égard (voir la figure n°65). Puisque la majorité l'emporte, le spot de Coca Cola a été vraiment agréable à voir.

Figure n°65 : L'appréciation du spot de Coca Cola (être agréable à visionner)



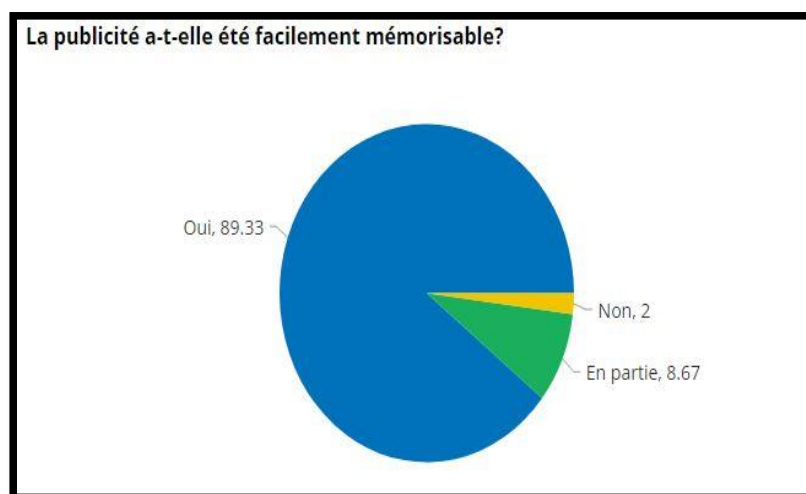
Source : Résultats de l'enquête.

- Concernant l'originalité de l'idée du spot, 90% de la population interrogée trouvent que l'idée est originale, tandis que 3,33% seulement, pensent le contraire, et le reste (6,67%) est indifférent. Puisque la majorité l'emporte, l'idée du spot de Coca Cola est originale.

Figure n°66 : L'originalité de l'idée du spot de Coca Cola

Source : Résultats de l'enquête.

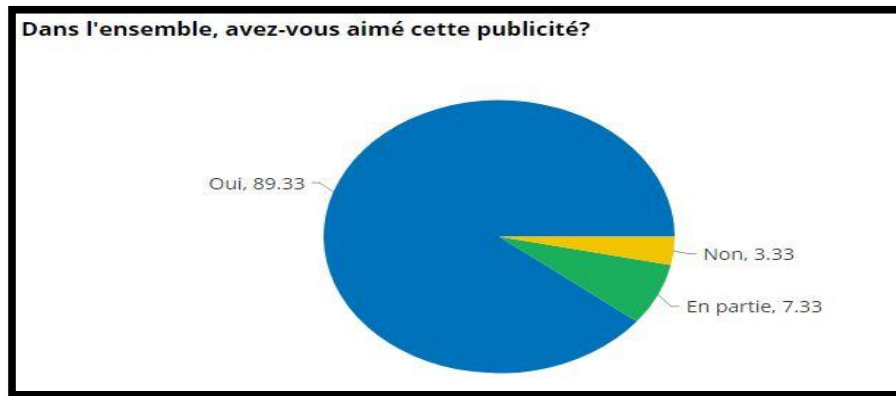
- A la question : La publicité de Coca Cola a elle-été facilement mémorisable? La majorité de la population interrogée (89,33%) se remémore facilement des faits du spot. Le taux est un peu près identique avec celui de N'gaous, ainsi, on conclue que les deux spots sont facilement mémorisables car ils se sont basés sur les émotions dans leur message publicitaire.

Figure n°67 : La mémorabilité du spot de Coca Cola

Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous aimé dans l'ensemble le spot de Coca Cola ? Plus de la moitié (60,67%) de la population interrogée déclarent ne pas l'avoir aimé. Tandis que 24% seulement affirment le contraire, et le reste (15,33%) sont indifférents.

Figure n°68 : Avoir aimé dans l'ensemble le spot de Coca Cola



Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : est-il probable de partager cette publicité sur les réseaux sociaux ? Plus de la majorité de la population interrogée (68,67 %) affirment qu'il est probable de la partager, contrairement à celle de N'gaous.

Figure n°69 : La probabilité de partager le spot de Coca Cola sur les réseaux sociaux.

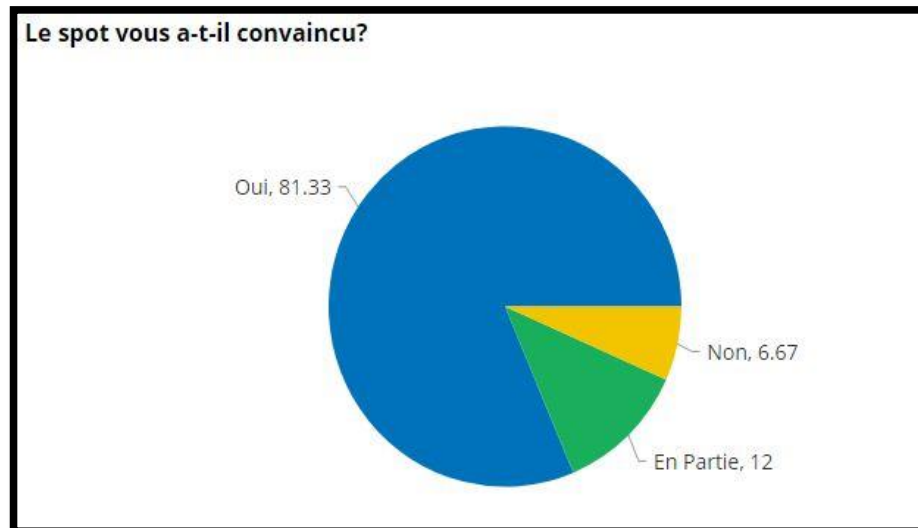


Source : Résultats de l'enquête.

- A la question : avez-vous été convaincu du spot de Coca Cola ? 81,33% le sont, contre 6,67% seulement, tandis que le reste, est indifférent. Ce qui est assez frappant

vis-à-vis du taux de N'gaous, ou 70% de la population interrogée n'a pas été convaincu par son spot !

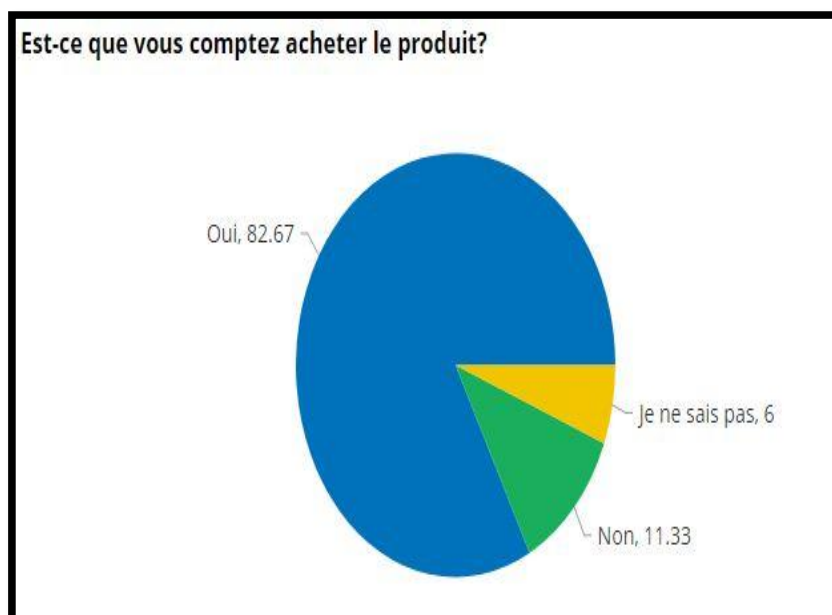
Figure n°70 : Avoir été convaincu par le spot de Coca Cola.



Source : Résultats de l'enquête.

- Et enfin, concernant la décision d'achat du produit Coca Cola, plus de 82% de la population interrogée décident d'acheter le produit de Coca Cola, après le visionnage de son spot. Ce qui représente deux fois plus le taux d'achat de N'gaous.

Figure n°71 : La décision d'achat du produit Coca Cola



Source : Résultats de l'enquête.

Après l'exploration des données, on s'intéresse ci-dessous aux tableaux croisés entre différents paramètres de notre étude, en utilisant le logiciel SPSS.

3.1.3 Le traitement SPSS des données du sondage :

On procédera dans ce type de traitement aux tableaux croisés entre : l'impact (le souvenir, la compréhension, l'interprétation et l'appréciation) des deux publicités et la décision d'achat de la population interrogée des deux produits N'gaous et Coca Cola.

Puisque chaque tableau croisé traite deux variables qualitatives, ex : tableau croisé entre le souvenir des égéries et la décision d'achat, on utilisera principalement le coefficient de contingence et le test de Khi2.

Les tableaux ci-dessous illustrent les résultats obtenus après traitement, on abordera juste les résultats significatives des deux tests : coefficient de contingence et Khi2 (la valeur de P qui doit être inférieure à 0,05), entre autres les éléments qui ont influencé positivement la décision d'achat.

Tableau n° 13 : Les résultats de SPSS des tableaux croisés des paramètres qui influencent la décision d'achat du produit N'gaous.

La publicité de N'gaous	Les tableaux croisés	Le Coefficient de contingence (la valeur de P : signification approximée)
	Agréable à visionner Décision d'achat	0,013
	L'idée Originale Décision d'achat	0,047

	<p>Aimer dans l'ensemble</p> <p>Décision d'achat</p>	0,000
	<p>Partager sur les réseaux sociaux</p> <p>Décision D'achat</p>	0,001

Source : Résultats de l'enquête par le logiciel SPSS

Tableau n° 14 : Les résultats de SPSS des tableaux croisés des paramètres qui influencent la décision d'achat du produit Coca Cola.

La publicité de Coca-Cola	Les tableaux croisés	Khi-deux (la valeur de P : Signification asymptotique (bilatérale))
	<p>Se souvenir des égeries</p> <p>Décision d'achat</p>	0,000
	<p>Se souvenir de l'histoire</p>	0,001

	Décision d'achat	
	Agréable à visionner	0,02
	Décision d'achat	
	L'idée originale	0,05
	Décision D'achat	
	Aimer Dans l'ensemble	0,02
	Décision d'achat	
	Partager Sur les Réseaux Sociaux	0,000
	Décision D'achat	

Source : Résultats de l'enquête par le logiciel SPSS

3.1.4 Discussion des résultats du sondage et du traitement SPSS:

Si, on récapitule les résultats du sondage et on compare entre les impressions verbales de notre échantillon sur les deux spots, on obtient le tableau suivant :

Tableau n°15: Résultats du sondage de l'impact des deux spots publicitaires sur la décision d'achat de la population interrogée.

L'impact du spot publicitaire	Les Thèmes abordés	La publicité de N'gaous	La Publicité de Coca-Cola
1-Souvenir (le taux en %)	Les égéries	66%	94%
	Le produit	92,67%	99,33%
	Le récit / l'histoire	96%	92%
	Le décor	63,33%	88%
	La marque (nom et logo)	92%	98%
	Le slogan	6,67%	20%
	Mémorisable dans l'ensemble	85,33%	89,33%
	La musique du spot Coca-Cola		97,33%
2-Compréhension (le taux en %)	du message publicitaire	78,67%	89,33%
3-Interprétation	du message publicitaire	Ça n'a aucun sens/ N'gaous peut séparer un couple	Coca réunit entre les frères
4-Appréciation (le taux en %)	Agréable à visionner	31,33%	89,33%
	L'originalité de l'idée	23,33%	90%
	Aimé dans l'ensemble	24%	89,33%
	Le partage sur les réseaux sociaux	24,67%	68,67%
: La décision D'achat	Etre convaincu	18,67%	81,33%
	L'achat	49,33%	82,67%

Dans l'ensemble, les répondants se sont souvenus des égéries, du produit, du récit/ histoire publicitaire, du décor, de la marque (nom et logo) des deux spots publicitaires, mais avec un taux plus élevé pour la publicité de Coca Cola, ainsi que sa bande son (certains même nous l'ont interprété avec émotions), mais aussi du slogan.

Pour la compréhension, la majorité des répondants déclarent avoir compris les messages publicitaires des deux spots, mais qui trouvent une différence flagrante et épouvantable dans leur interprétation, selon eux, le premier spot nous transmet le message suivant : « N'gaous peut séparer un couple » et que cela n'a aucun sens, certains trouvent même que c'est une incitation au divorce et ils ne l'ont pas pris au second degré, tandis que dans le second spot : « Coca Cola réunit entre les frères », au moment où l'un a besoin de l'autre, malgré qu'ils se taquinaient tout le temps. Ils ajoutent même que le premier spot est agressif et négative, tandis que le second est riche en émotions positives.

De façon générale, le spot de Coca Cola a été le plus apprécié, agréable à visionné, son idée est originale et qu'il pourra même faire l'objet de plusieurs partages sur les réseaux sociaux.

Enfin, la publicité de Coca Cola se démarque sur celle de N'gaous par l'impact positif et avantageux sur l'opinion des répondants, ce qui les a convaincu et favorisera l'achat du produit Coca Cola.

Il est à noter que seulement 18,67% des répondants ont été convaincus par le spot de N'gaous, à cause des émotions négatives dégagées, mais 49,33% décident quand même d'acheter le produit, en disant que N'gaous s'est plantée certes dans ce spot mais la qualité de son produit reste bonne et appréciée. C'est alors qu'on ne peut pas se référer aux résultats SPSS des tableaux croisés réalisés en dessus, car ici la décision d'achat n'a rien avoir avec ce spot et le fait d'être convaincu par ce dernier.

Concernant le traitement statistique SPSS des données du sondage de la publicité de Coca Cola, nous retenons que les caractéristiques du spot qui ont influencés la décision d'achat des volontaires sont : 1- le fait de se souvenir des égéries, 2- le fait de se souvenir de l'histoire, 3- trouver que le spot est agréable à visionner, 4- Trouver que son idée est originale, 5- Apprécier (aimer dans l'ensemble) le spot, Et enfin 6- le fait d'accepter de partager le spot sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, les autres caractéristiques comme : le décor dans lequel les scènes du spot sont tournées, le logo, le slogan, le fait de comprendre le message publicitaire ou pas, n'ont pas influencé dans notre étude de cas la décision d'achat de nos volontaires.

En plus des résultats émotionnels que nous allons développer dans ce qui suit, ces résultats ; qui concernent les impressions verbales de notre échantillon nous aide à établir les recommandations et a en tirer de bonne pratiques publicitaires.

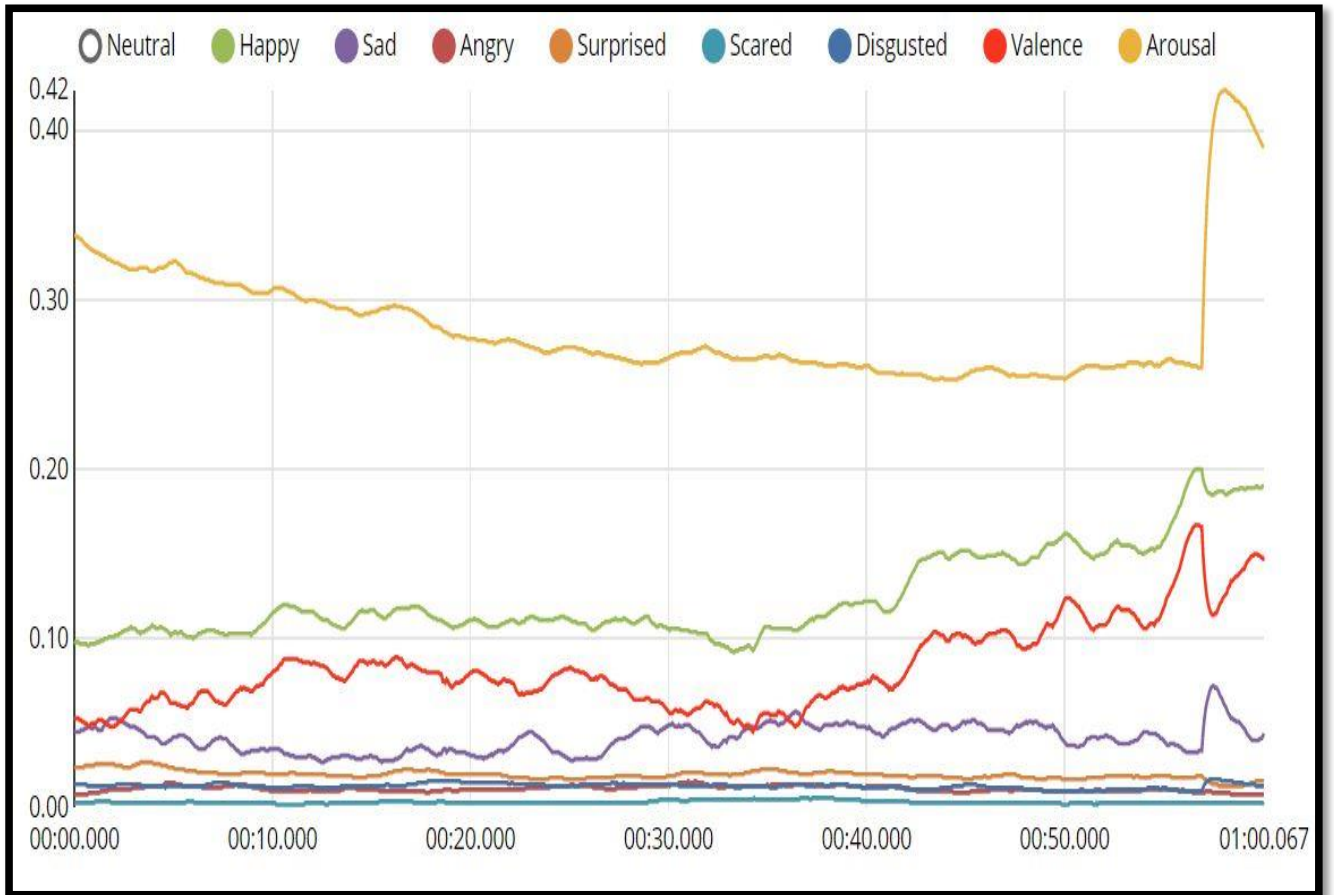
3.2 Les résultats émotionnels :

Il existe deux types de résultats émotionnels : l'analyse émotionnelle et la valence émotionnelle.

- L'analyse émotionnelle : représente l'ensemble des émotions de base (joie, tristesse, colère, surprise, crainte, dégoût) ressenties par l'échantillon tout au long du visionnement du spot publicitaire, qui sont schématisées chacune seule, mais dans le même graphe selon la séquence du spot.
- La valence émotionnelle (le parcours émotionnel) : correspond à la variation de l'intensité positive et/ou négative de l'émotion tout au long d'une publicité. Elle varie entre -1 et 1. Une valence de -1 indique une réaction 100% négative, 1 une réaction 100% positive et 0 une réaction neutre.

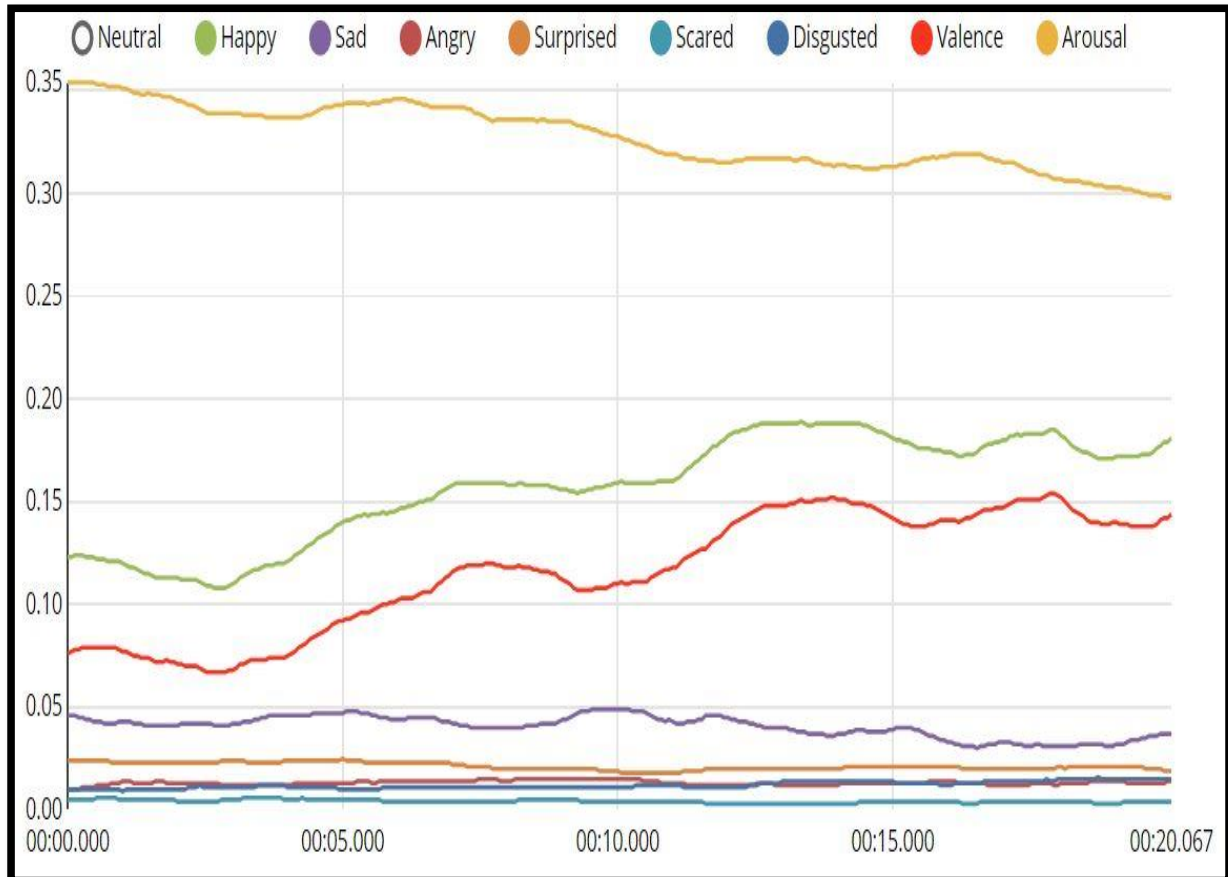
En guise de résultats, nous avons obtenu les graphes suivants :

Graphe 1 : Les émotions de base ainsi que la valence émotionnelle ressenties par l'échantillon lors du visionnement du spot de Coca-Cola



Source : résultats fournis par le logiciel Facereader

Graphe 2 : Les émotions de base ainsi que la valence émotionnelle ressenties par l'échantillon lors du visionnement du spot de N'gaous.



***Source :** résultats fournis par le logiciel Facereader*

Le spot publicitaire de Coca Cola s'est démarqué émotionnellement par rapport au spot de N'gaous (selon les graphes n°01 & 02) par :

- ✓ La montée flagrante de l'arousel, l'excitation en français, aperçue sur son schéma et estimée à 0,42 à son summum, dans les dernières secondes du spot, ou l'attention des téléspectateurs est très difficile à maintenir, ce qui prouve que Coca Cola a suscité un suspens qui a capté leur attention, les a retenus, et les a poussés à réagir émotionnellement jusqu'à la fin du spot. Contrairement à l'excitation dans le spot de N'gaous qui se dégrade continuellement.
- ✓ La montée graduelle de la valence émotionnelle (le parcours émotionnel), dans le spot de Coca Cola, à partir de la 37^{ème} seconde (au moment où le grand frère apparaît,

ordonne de remettre la petite bouteille de Coca à son petit frère et quand il claque son pied contre le sol). Et qu'elle est à son summum au moment de la 56 à 57 ème secondes, quand les deux frères sourient mutuellement en guise de réconciliation. Contrairement au graphe de la valence émotionnelle du spot de N'gaous (voir le graphe n°02), cette dernière est certes tout au long du spot positive mais nettement moins intense que celle constatée chez Coca Cola. Qu'elle a atteint son summum en deux temps, le premier est constaté à la période du « stand back » de la 12 ème à la 14 ème secondes pour nous montrer que la raison du divorce a été N'gaous, quant au dernier ; est constaté à la 17 ème seconde quand la voix off dit « Ne laisse pas la situation empirer et aller jusqu'au divorce », et qu'il nous montre l'image des trois produits de N'gaous.

- ✓ L'existence d'un pic émotionnel positif dans le spot de Coca Cola, contrairement à son absence dans le spot de N'gaous, vers la fin du spot, au même moment où on a constaté que le schéma de la valence ainsi que celui la joie ont atteint leur summum. Ce qui est très bénéfique pour Coca-Cola, car au moment où l'émotion est forte se ressent vers la fin du spot, cela veut dire que le message publicitaire est passé et que la mémoire de ceux qui le visionnent est activée pour laisser la marque s'ancrer moralement et positivement dans leur esprit, les prédisposant en conséquence à acheter le produit.
- ✓ L'interaction des émotions ressenties avec chaque séquence du spot de Coca Cola est constatée dans les schémas contrairement à ce qui a été perçu dans ceux de N'gaous, qui semblent inexpressifs fades, et sans intérêts particuliers.

Notant enfin que la valence émotionnelle est certes positive tout au long du spot de N'gaous , puisque au moment du visionnement, on a aperçu des sourires moqueurs, comme s'ils n'en revenaient pas qu'on peut divorcer à cause de N'gaous. Malheureusement, ça entre dans les limites du logiciel Facereader car il ne peut faire la différence entre un sourire joyeux et un sourire moqueur, quand l'expression faciale du visage laisse apparaitre un sourire, il l'enregistre comme étant l'émotion de la joie.

3.3 Les recommandations :

De notre étude empirique, qui pour rappel a consisté à comparer entre l'analyse émotionnel ainsi que les impressions verbales de notre échantillon sur deux spots publicitaires, un qui a eu recours aux techniques de marketing classique seulement et l'autre aux techniques de Neuromarketing, et qu'au final ce dernier a prouvé sa performance en matière d'influence sur

la décision d'achat de nos volontaires, de bonnes pratiques Neuro-publicitaires sont à retenir et qui sont :

- 1- Associer la marque et le produit promu à des émotions positives, notamment à une proportion de joie considérable. Créer un fort cocktail émotionnel captera certes l'intention du consommateur mais s'il est négatif, cela engendrera un rejet de la part des consommateurs, comme ça été le cas avec le spot de N'gaous.
- 2- Raconter une histoire intéressante, logique et pourquoi pas amusante ou fascinante, cela dépendra du contexte du message publicitaire à vouloir passer, mais l'idéal c'est que l'enchaînement de cette l'histoire fera accroître l'émotion graduellement comme ça été le cas avec le spot de Coca-Cola.
- 3- Terminer le spot publicitaire avec un pic émotionnel positive, cela activera la mémoire pour faire ancrer la marque et le produit promu favorablement dans l'esprit du client cible, le prédisposant à acheter, comme ça été aussi le cas dans le spot de Coca Cola.
- 4- Utiliser une bande sonore, tout au long de la publicité, qui rime avec l'histoire et le message à vouloir faire passer, et qu'elle soit agréable à écouter, afin d'activer au même temps les deux lobes : occipital (responsable de la vision) et temporal (responsable de l'écoute), pour en conséquence activer la mémoire, cette dernière jouera un rôle très important lors d'une situation d'achat nous poussant à acheter le produit promu.
- 5- Terminer le spot publicitaire avec le slogan et le logo de la marque, mais précisément au moment du pic émotionnel positif réalisé, car la mémoire émotionnelle est activée et pour que le consommateur se souviendra de la marque et surtout du produit. Puisqu'il il nous arrive parfois à visionner des publicités qui attirent notre attention, qui nous plaisent et/ou qui nous font rire mais dont on oublie complètement le nom du produit promu et c'est une situation assez grave pour le publicitaire.

Grâce aux nouvelles techniques d'investigation cérébrale, le marketing s'associe aux neurosciences et permet d'identifier les zones du cerveau (notamment le circuit du plaisir ou la zone de la peur, etc.) qui s'activent face à différents stimuli marketing (produit, service, marque, affiche ou spot publicitaire, etc.) afin d'ajuster ces derniers selon les préférences et les désirs des clients.

Puisque la plupart de ces techniques sont coûteuses et nécessitent certaines conditions techniques et environnementales ainsi qu'un savoir faire pour que leur usage soit réussi, l'analyse des émotions par les expressions faciales grâce à un logiciel spécialisé, permet de gagner des gains énormes en terme de temps et d'argent et d'en profiter du Neuromarketing.

Les émotions jouent un rôle très important dans la prise de décision, puisque la plupart de nos décisions sont prises d'une façon émotionnelle, puis on cherche à les justifier d'une manière logique, c'est pour cela qu'associer la marque à des émotions positives, captera l'intention du client actuel ou potentiel, activera sa mémoire émotionnelle et s'ancrera d'une manière favorable dans l'esprit du client, tout cela est favorable pour le prédisposer à acheter cette marque.

Dans notre enquête, nous avons utilisé le logiciel Facereader qui identifie les expressions faciales, en aval, afin de prouver la performance de la publicité (qui a eu recours au Neuromarketing en amont), à savoir la publicité de Coca Cola.

Enfin le marketing classique n'est pas encore prêt à disparaître, puisque ses techniques comme le sondage ou le focus groupe peuvent compléter et assister l'usage des techniques de Neuromarketing, pour avoir de meilleurs résultats.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure ce sujet, nous souhaitons d'abord apporter notre point de vue personnel quant à l'intérêt de cette étude menée durant quatre ans, revenir ensuite sur les principales étapes de recherche pour répondre à notre problématique et infirmer ou confirmer nos hypothèses, et d'en discuter enfin les limites et les recommandations.

Je tiens à préciser, tout d'abord, que j'ai beaucoup apprécié faire de la recherche sur les neurosciences et de m'intéresser à leurs apports au management et au marketing, avec l'appui de mon encadreur, ce qui m'a permis d'assouvir ma curiosité pour ce thème, original, récent et si intéressant. Travailler à la fois sur l'aspect théorique de ce sujet et tester mes hypothèses sur le terrain, m'a offert l'opportunité de saisir davantage l'importance des émotions et leur influence sur les comportements des collaborateurs et des clients, cela ne relève pas de l'utopie mais c'est bel et bien réel.

Grâce à notre enquête qualitative auprès des architectes et des ingénieurs des bureaux d'étude d'architecture de Sidi Bel Abbes, réalisée avec des entretiens en face à face, nous avons pu répondre à notre problématique et prouver qu'il y a une relation entre le quotient d'intelligence émotionnel du collaborateur et sa gestion du stress, en effet, le quotient d'intelligence émotionnel du collaborateur est corrélé positivement avec sa capacité à gérer son propre stress, frein majeur à sa propre motivation. Plus son quotient d'intelligence émotionnel est élevé, moins il ressentira du stress, nous validons donc notre première hypothèse.

Ensuite, nous nous sommes penchés dans notre entretien avec les architectes et les ingénieurs sur les attitudes de leurs managers avec eux. Nous avons constaté que l'approche de l'intelligence émotionnelle est loin d'être pratiquée par les managers ; ces derniers, croient encore que l'argent est la principale source de motivation. Ils ne les impliquent pas dans les décisions de travail, les contrôlent strictement, ne leur laissent pas une certaine marge de manœuvre afin de prendre de l'initiative dans la réalisation des tâches, et malgré cela la plupart des collaborateurs disent qu'ils sont épanouis professionnellement en tant qu'exécutants et sont satisfaits de leur relation avec leurs managers, ceci n'a qu'une seule explication, c'est que le taylorisme a encore de beaux jours devant lui en Algérie.

Pour ce qui est de notre étude quantitative, que nous avons réalisée à l'aide de l'une des techniques de Neuromarketing (la détection des expressions faciales grâce à un logiciel spécialisé). Nous avons, en effet, sollicité l'aide de 150 personnes, afin de visionner deux spots publicitaires, le premier a eu seulement recours aux techniques de marketing classique

tandis que le second a eu recours aux techniques de Neuromarketing, dans le but de comparer les expressions faciales ainsi que les impressions verbales de notre échantillon. Les résultats émotionnels et verbaux nous ont permis de valider la première hypothèse : la publicité qui a eu recours aux techniques de Neuromarketing permet un meilleur impact (souvenir, compréhension, interprétation et appréciation) sur les consommateurs, les convainquant et les prédisposant à acheter, par rapport à celle qui a eu seulement recours au marketing classique.

Toutefois, l'étude nous permet de rejeter la deuxième hypothèse. Provoquer un fort cocktail émotionnel ne suscite pas un meilleur intérêt du produit, comme nous l'avons constaté avec la publicité de N'gaous. Le cocktail émotionnel provoqué doit être positif et ne doit pas dégager des émotions négatives, qui inciteront le consommateur à rejeter ces émotions, les ignorer et développer même une résistance face au produit promu, ce qui sera nuisible à son image de marque.

Notre étude, malgré notre volonté à la rendre pertinente et d'en tirer de bonnes pratiques en Neuromanagement et en Neuromarketing, comporte néanmoins quelques limites, comme exemple : le nombre restreint d'entretiens que nous avons menés. La rencontre de seulement sept architectes et ingénieurs ne nous permettra pas de généraliser nos résultats. Toutefois, cela s'explique à la fois par la contrainte du sujet et sa complexité mais aussi par le moment de crises que traversent les bureaux d'étude d'architecture. Pour rappel, seuls une dizaine de bureaux d'étude parmi une centaine qui emploient des collaborateurs, le reste travaille en unipersonnel, et parmi ces dix, sept collaborateurs seulement ont accepté d'entretenir avec nous.

Ajoutant que le nombre de l'échantillon de notre enquête quantitative est aussi restreint, 150 personnes seulement, ceci s'explique par le financement en euros des logiciels utilisés dans la détection des expressions faciales et dans le sondage, qui ont été de notre charge, plus l'échantillon est grand, plus les prix des logiciels augmentent, c'est pour cela qu'on s'est limité à seulement 150 personnes.

Enfin, mieux nous connaissons le fonctionnement de notre cerveau et le rôle des émotions dans la prise de décision, mieux nous comprenons nos comportements. Utiliser les émotions comme un atout, s'autoriser la prise d'initiative, accompagner le collaborateur et construire avec lui sa carrière, sans contrôle stricte, ni sanctions ou reproches, apportera plaisir et épanouissement. Prendre en compte les objectifs personnels des collaborateurs ne peut

rapporter que du bien aux objectifs de l'entreprise, car cela produirait chez lui du désir et de la motivation, et de ces derniers naissent l'engagement et l'innovation.

Et pour assurer la compétitivité commerciale de l'entreprise, le marketing classique n'est pas encore prêt à disparaître, puisque ses techniques comme le sondage ou les focus groupes peuvent compléter et assister l'usage des techniques de Neuromarketing, ces derniers comme l'IRMF ou L'EEG sont excessivement chers et nécessitent un véritable savoir-faire. Cependant, pour avoir de meilleurs résultats, l'analyse des expressions faciales face à différents stimuli marketing, grâce à un logiciel spécialisé, reste abordable pour les entreprises et peut s'accompagner par un sondage ou un questionnaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- 1) Aim. R, 100 questions pour comprendre et agir, organisations des entreprises, Edition Afnor, Paris.
- 2) Aubert. N, Amoureux. G, Hoffmann-Hervé. M, Lebouin-Gelabert. C, Lujan. C & Taillardat. J, Diriger et Motiver, Editions d'organisation, Paris, 1997.
- 3) Audigier. G, Decaudin. J.M, 24 fiches express de communication et publicité, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 1992.
- 4) Azoulay. D, Construire son propre marketing, Edition Studyrama, Le Vallois-Perret, 2007.
- 5) Bagla. L, Sociologie des organisations, Edition la découverte, Paris, 2003.
- 6) Belzung. C, Biologie des émotions, Edition De Boeck Supérieur, Paris, 2007.
- 7) Berthoz. A, La décision, Edition Odile Jacob, Paris, 2000.
- 8) Boudineau. D & Catona. N, Manager avec la PNL, Edition d'Organisation, Paris, 2006.
- 9) Brée. J, Le comportement du consommateur, 3^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2012.
- 10) Bridonneau. M, Mather. C & Parique. T, Le neuromarketing, perspective d'avenir ou atteinte à l'éthique, Université de Paris Dauphine, France, 2011.
- 11) Chibout. M, Le marketing expliqué à ma mère, Edition d'Organisation, Paris.
- 12) Colliot-Thélène. C, La sociologie de Max Weber, Edition La découverte, Paris, 2006.
- 13) Crozier. M, Le phénomène bureaucratique, Edition Seuil, Paris, 1963.
- 14) Damasio A. R, L'erreur de Descartes, Edition Odile Jacob, Paris, 2010
- 15) Damasio A.R, Spinoza avait raison, Editio Odile Jacob, Paris, 2003.
- 16) Darpy. D & Volle. P, Comportements du consommateur : concepts et outils, Edition : Dunod, Paris, 2003.
- 17) De Baynest. A & Lendreie. J, Publicitor, 8^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2014.
- 18) Décaudin. J.M, La communication marketing, Edition Economica, Paris, 1995.
- 19) Demeure. C, Marketing, Edition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008.
- 20) Desreumaux. A, Théorie des organisations, Edition EMS, Colombelles, France, 2005.
- 21) Felten D.L & Jozefowicz R.F, Atlas des neurosciences humaines de Netter – Neuroanatomie Neurophysiologie- Edition Masson, Paris, 2003.

- 22) Festinger. L, A theory of cognitive dissonance, Stanford University Press, Palo Alto, California, 1957.
- 23) Fomastié . J & Nasser. F, Gestion prévisionnelle de l'ingénierie, Edition Te Chnip, 1985, Paris.
- 24) Fustec. A & Sappey-Marinier. D, Manager la génération Y avec les neurosciences, Eyrolles Edition d'Organisation, Paris, 2011.
- 25) Georges. P & Badoc. M, Le Neuromarketing en action (parler et vendre au cerveau), Edition d'Organisation, Paris, 2010.
- 26) Goleman. D, Intelligence émotionnelle, maîtriser nos émotions pour améliorer nos compétences personnelles et sociales, Tome2, Edition : J'ai Lu, Paris, Juillet 2003.
- 27) Guillermit . L, Leçons sur la critique de la raison pure de Kant, Edition VRIN, Paris, 2008
- 28) Hay. L, La force est en vous, Edition : Vivez Soleil, Paris, 1992.
- 29) Kotler.P, Péchés mortels en Marketing, Symptômes et solutions, Edition Maxima, Paris, 2007.
- 30) Kotler P, Dubois.B, Keller k.L & Manceau.D, Marketing Management, 14^{ème} édition, Edition Pearson, Paris, 2012.
- 31) Lasary, La théorie des organisations, Edition Es-Salem, Cheraga, Alger,2004.
- 32) Lasary, Le marketing est facile, Imprimerie Es-salem, Cheraga, 2001.
- 33) Lecerf-Thomas. B, Neurosciences et Management –Le pouvoir de changer-, Edition Eyrolles, Paris, 2014.
- 34) Lehu. J.M, L'encyclopédie du marketing, Edition d'organisation, Paris, 2004.

- 35) Liabert. T, La communication d'entreprise, Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2005.
- 36) Lendrevie, Levy & Lindon, Mercator, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 2003.
- 37) Lévy-Leboyer. C, La motivation au travail, modèles et stratégies, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 38) Lovelock. C.H & Weinberg. C.B, Marketing for nonprofit managers, Edition Wiley, New York, 1984.
- 39) Meier. O, Henry Fayol, Les principes de la « saine » administration de l'entreprise, Edition EMS, Paris, 2009.
- 40) Michon, Le Marketeur, Les nouveaux fondements du Marketing, 1^{ère} édition, Edition Pearson Education, Paris, 2003.
- 41) Peters. T, L'innovation, Edition Village Mondial, Paris, 1998.
- 42) Peters. T & Waterman. R, Le prix de l'excellence, Interéditions, Paris, 1983.
- 43) Purves, Augustine, Fitzpatrick, Hall, LaMantia, McNamara & Williams, Neurosciences 3eme édition, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005.
- 44) Renvoisé. P & Morin. C, Neuromarketing-le nerf de la vente, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005.
- 45) Roos. P, L'apport du Neuromarketing à l'évaluation de la performance de la communication média, Cours de BTS en Management des unités commerciales, Lycée Edmond Rostand, Saint Ouen l'Aumône, France, 2008.
- 46) Roullet. B & Droulers. O, Neuromarketing – Le marketing revisité par les neurosciences du consommateur-, Edition Dunod, Paris, 2010.

- 47) Salovey. P, Brackett. M.A & Mayer. J.D, Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model, Edition: National Professional Resources Inc./Dude Publishing, 2004.
- 48) Schermerhorn. J.R, Hunt. J.G, Osborn. R.N, De Billy. C, Comportement humain et organisation, Edition Education Innovation Passion, Québec, Canada, 2010
- 49) Simon. H. A, Administrative Behavior, Edition The Free Press , USA, 1997.
- 50) TAURAN-JAMELIN. V, Marketing du tourisme, Editions Bréal, France, 2002.
- 51) Trout. J, Les nouvelles lois du positionnement, Edition Village Mondial, Paris, 1996.
- 52) Viot. C, L'essentiel sur le marketing, Edition Berti, Alger, 2006.
- 53) Weil. T, Stratégies d'entreprise, Les presses des Mines, Paris, 2008.
- 54) Zaltman. G, Dans la tête du client –Ce que les neurosciences disent au marketing-, Edition d'Organisation, Paris, 2004.

Articles :

- 1) Allain. P, « La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation », Revue de neuropsychologie, Volume 5, 2/2013.
- 2) Bechara A, Damasio H, Tranel D, *et al.* Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science* 1997 ; 275 : 1293-5.
- 3) Bezzaoucha C.F & Salah. E, Les neurosciences au service du marketing, état de l'art et cas pratiques, Management de l'innovation et Marketing revue, Volume n°04, Université de Sidi Bel Abbas, Algérie, Janvier 2017.
- 4) Bezzaoucha C.F. & Salah. E, The Neuromarketing, asset of innovation dealing with the classic marketing limits, Paradigm review, Volume n° 02, Tlemcen, Algeria, August 2016.
- 5) Bressoud. E, Petit abécédaire du Neuromarketing appliqué aux études, Marketing Magazine, n°163, Dec-Jan 2013.

- 6) Bridonneau. M, Mather.C & Parique.T, Le neuromarketing, perspective d'avenir ou atteinte à l'éthique, Université de Paris Dauphine, France, 2011.
- 7) Courbet. D & Benois. D, « Neurosciences au service de la communication commerciale : manipulation et éthique. Une critique du Neuromarketing », Revue Etudes de communication, n°40, France, 2013.
- 8) Law. K.S, Wong. C et Song. L.J, The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, Journal of Applied Psychology, Vol 89, 2004, P483-496.
- 9) Lugin. G, Instrumentalisation de la sémiotique au service de la publicité et du marketing : état des lieux, Market Management, Volume n°06, Avril 2006.
- 10) Mark Wilson. R, Gaines. J & Hill. R.P, Neuromarketing and Consumer Free Will, The Journal of Consumer Affairs, Vol. 42, No. 3, USA, 2008.
- 11) Mousli. M, Taylor et l'organisation scientifique du travail, Alternatives Economiques, n°251, Paris, Octobre 2006.
- 12) Nacer. A, « Les traces émotionnelles dans la prise de décision », in Slim Masmoudi et al, Du percept à la décision, De Boeck Supérieur « Neurosciences et cognition », 2010
- 13) Nacer. A, « Quand l'émotion perçoit et décide : un paradigme se construit », in Slim Masmoudi et al., *Du percept à la décision*, De Boeck Supérieur « Neurosciences & cognition », 2010.
- 14) Negro. Y, Nouveaux produits, La check-list de l'entrepreneur, Revue Française de Gestion, Septembre /Octobre 1986 .
- 15) Petit. O, Merunka. D & Oullier.O , Neurosciences et comportement du consommateur –Etat de l'art et perspectives de recherche-, Revue Française en Marketing, N°248, 3/5, Juin 2014 .
- 16) Petit. O, Merunka. D & Oullier. O, Neurosciences et comportement du consommateur –Etat de l'art et perspectives de recherche-, Revue Française en Marketing, N°248, 3/5, Septembre 2014.

- 17) Van Hoorebeke. D, « L'émotion et la prise de décision », Revue française de gestion 2008/2 (n° 182), p. 33-44.
- 18) Venter. I & Kotzé. M, Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique, Revue Internationale des Sciences Administratives, Volume 77, 02/2011.
- 19) Vernet. E & Giannelloni. J.L, « L'auto-évaluation du leadership d'opinion en marketing : nouvelles investigations psychométriques », Recherche et Application en Marketing, Volume 19, N° 04, 2004.

Séminaires & Conférences :

- 1) Chedru .M & Le Mehaute .A, « Le modèle de dominances cérébrales de Ned Hermann et l'accompagnement à l'autonomie » Application dans une école d'ingénieurs , Article présenté dans le XXI congrès sur « Nouveaux comportements, Nouvelle GRH ? », Rennes, France, Novembre 2010.
- 2) Droulers. O et Roulet. B, Neuromarketing : cadre théorique et perspectives [archive] [PDF], in Actes du 22° congrès AFM, Nantes, 2006.

Thèses de doctorat :

- 1) Habib. M, Thèse de Doctorat intitulée : « Influence des émotions sur la prise de décision chez l'enfant, l'adolescent et l'adulte : Comment le contexte socio-émotionnel et le développement des émotions contrefactuelles influencent-ils nos choix ? », Université Paris Descartes, 2012.
- 2) Hang Le. T. M, Thèse de doctorat intitulé : « Capital-marque et personnalité de la marque-Contributions théoriques et apports empiriques dans un contexte Vietnamien », Université de Grenoble, thèse soutenue le 25 Janvier 2012.

Sites Internet :

www.aaiiae.iae-toulouse.fr
www.bulletins-electroniques.com
www.e-marketing.fr

www.inrs.fr
www.larousse.fr
www.medinamkt.com
www.ngaous.com
www.neuroperformance.fr
www.neurosense.com
www.oeconomia.net
www.radioalgerie.dz
www.wikipedia.fr

*LISTES DES FIGURES, DES TABLEAUX, DES
GRAPHES ET DES ABREVIATIONS*

Liste Des Figures

Figure n° 01 : La lésion du cortex préfrontal (ventro-médiane) de Gage	18
Figure n° 02 : L'implication des marqueurs somatiques dans la prise de décision.....	20
Figure n° 03 : Exemples d'expressions faciales primaires et secondaires selon Ekman...	24
Figure n° 04 : La carte corporelle des émotions de Nummenmaa & Al	26
Figure n° 05 : Le cerveau en vue externe gauche.....	29
Figures n° 06 : Les deux hémisphères du cerveau (droit et gauche).....	30
Figure n° 07 : Les lobes du cerveau	31
Figure n° 08 : Les structures du système limbique (le circuit émotionnel)	32
Figure n° 09 : Les structures spécifiques du système limbique.....	33
Figure n° 10 : Les trois macrofonctions du cerveau.....	35
Figure n° 11 : Le cerveau tri unique de Mac Lean.....	46
Figure n° 12 : Les quatre quadrants de réactivité cérébrale selon le modèle de Ned Hermann	48
Figure n° 13 : Les conditions majeures de la volonté (émotions négatives et habitudes) dans le système limbique du cerveau	63
Figure n° 14 : Les deux types de mémoires observées sur une limace dans l'expérience de Kandel	72
Figure n° 15 : Le rôle des hémisphères dans l'apprentissage.....	80
Figure n° 16 : Les trois composantes d'une attitude (un exemple en milieu de travail)	97
Figure n° 17 : Le modèle d'intelligence émotionnelle de Salovey et Mayer.....	105
Figure n° 18 : La fréquence cardiaque.....	142
Figure n° 19 : L'activité électrodermale (EDA ou RED)	143
Figure n° 20 : L'activité musculaire (ou électromyographie) faciale	144

Figure n°21 : Dispositif mobile d'eye tracking.....	144
Figure n°22 : La TEP.....	146
Figure n°23 : L'IRMF.....	148
Figure n°24 : L'électro-encéphalographie (EEG)	149
Figure n° 25 : La magnétoencéphalographie	150
Figure n°26 : Suggestion de Martin Listrom d'un emballage de paquet de cigarettes.....	175
Figure n° 27 : L'insula.....	195
Figure n° 28 : Le noyau accumbens et l'insula	198
Figure n°29 : Le cortex orbitofrontal	199
Figure n°30 : Les six émotions de bases selon Erkman.....	286
Figure n°31: Interface utilisateur de Facereader	287
Figure n°32 : La répartition de la population interrogée par genre en pourcentage.....	288
Figure n°33 : L'état civil de la population interrogée en pourcentage.	289
Figure n°34: La population interrogée en pourcentage, selon la tranche d'âge.....	290
Figure n°35 : La répartition de la population interrogée en pourcentage, selon la profession	290
Figure n°36: La répartition de la population interrogée en pourcentage, selon le lieu de résidence.	291
Figure n° 37 : Les boissons consommées habituellement par la population interrogée, en pourcentage.	292
Figure n°38: Le classement de Coca Cola et de N'gaous parmi les autres boissons habituellement consommées par la population interrogée.	292
Figure n°39: Le taux de visionnement de la publicité de N'gaous par la population interrogée avant le questionnaire.	293

Figure n°40 : Les émetteurs sur lesquels la population interrogée a visionné la publicité de N'gaous avant le questionnaire.....	294
Figure n°41: Le taux de souvenir des égéries de la publicité de N'gaous.....	295
Figure n°42: Le taux de souvenir du produit de la publicité de N'gaous.....	296
Figure n°43 : Le taux de souvenir du récit publicitaire de N'gaous.....	296
Figure n°44: Le taux de souvenir du décor dans lequel s'est tourné le spot de N'gaous.	297
Figure n°45 : Le taux de souvenir de la marque promue dans le spot de N'gaous.	298
Figure n°46 : Le taux de souvenir du slogan du spot de N'gaous.	298
Figure n°47: La compréhension du message publicitaire de N'gaous.	299
Figure n°48 : L'appréciation du spot de N'gaous (être agréable à visionner).....	300
Figure n°49 : L'originalité de l'idée du spot de N'gaous	300
Figure n°50 : La mémorabilité du spot de N'gaous	301
Figure n°51 : Avoir aimé dans l'ensemble le spot de N'gaous	301
Figure n°52 : La probabilité de partager le spot de N'gaous sur les réseaux sociaux	302
Figure 53: Avoir été convaincu par le spot de N'gaous.....	302
Figure n°54 : La décision d'achat du produit N'gaous.....	303
Figure n°55 : Le taux de visionnement de la publicité de Coca Cola par la population interrogée avant le questionnaire	303
Figure n°56 : Les émetteurs sur lesquels la population interrogée a visionné la publicité de Coca Cola avant le questionnaire.....	304
Figure n°57 : Le taux de souvenir des égéries de la publicité de Coca Cola.....	305
Figure n°58 : Le taux de souvenir du produit de la publicité de Coca Cola.....	305
Figure n°59 : Le taux de souvenir de l'histoire de Coca Cola.....	306
Figure n°60 : Le taux de souvenir du décor dans lequel s'est tourné le spot de Coca Cola.....	307

Figure 61: Le taux de souvenir du décor de la marque promue dans le spot de Coca Cola.	307
Figure n°62 : Le taux de souvenir du slogan du spot de Coca Cola.....	308
Figure n°63 : Le taux de souvenir de la musique du spot de Coca Cola.	309
Figure n°64 : Compréhension du message publicitaire de Coca Cola	309
Figure n°65 : L'appréciation du spot de Coca Cola (être agréable à visionner).	310
Figure n°66 : L'originalité de l'idée du spot de Coca Cola.....	311
Figure n°67 : La mémorabilité du spot de Coca Cola.....	311
Figure n°68 : Avoir aimé dans l'ensemble le spot de Coca Cola.....	312
Figure n°69 : La probabilité de partager le spot de Coca Cola sur les réseaux sociaux...	312
Figure n°70 : Etre convaincu par le spot de Coca Cola	313
Figure n°71 : La décision d'achat du produit Coca Cola	313

Liste Des Tableaux

Tableau n° 01 : Régions cérébrales impliquées au cours des différentes étapes du processus décisionnel.....	52
Tableau n° 02 : Récapitulatif sur les grands courants de la sociologie des organisations ..	60
Tableau n° 03 : Le modèle d'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman.....	103
Tableau n°04 : Échelles et sous-échelles composites mesurées par l'EQ-i® (Bar-On, 2006).	106
Tableau n°05 : Les huit principaux débats éthiques chez les professionnels de la communication entre pro et anti Neuromarketing.....	151
Tableau n°06: Variété des techniques de mesure objective en Neuromarketing	207
Tableau n°07 : Échelles et sous-échelles composites mesurées par l'EQ-i® (Bar-On, 2006).....	229
Tableau n°08 : Résultats de l'enquête auprès des architectes et des ingénieurs (Quotient émotionnel et score attribué au stress).....	268
Tableau n°09 : Résultats de l'enquête auprès des architectes et des ingénieurs (Quotient émotionnel et score attribué au stress) selon un ordre décroissant.....	269
Tableau n°10 : Résultats de l'enquête auprès des architectes et des ingénieurs (Attitudes des managers envers eux).....	270
Tableau n°11 : La sémiologie du premier spot publicitaire N'gaous.....	275
Tableau n°12 : La sémiologie du second spot publicitaire Coca Cola.....	279
Tableau n°13 : Les résultats de SPSS des tableaux croisés des paramètres qui influencent la décision d'achat du produit N'gaous.....	314
Tableau n°14: Les résultats de SPSS des tableaux croisés des paramètres qui influencent la décision d'achat du produit Coca Cola.....	315
Tableau n°15 : Résultats du sondage de l'impact des deux spots publicitaires sur la décision d'achat de la population interrogée.....	317

Liste Des Graphes

Graphe n °01 : Les émotions de base ainsi que la valence émotionnelle ressenties par l'échantillon lors du visionnement du spot de N'gaous..... 320

Graphe n°02 : Les émotions de base ainsi que la valence émotionnelle ressenties par l'échantillon lors du visionnement du spot de Coca-Cola 321

Liste Des Abréviations

L'IRMF : L'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle.

L'EEG : L'électroencéphalogramme

ANNEXES

Le questionnaire :

Efficacité Publicitaire

Dans le cadre d'une thèse de doctorat, nous réalisons une étude comparative sur l'efficacité de deux campagnes publicitaires dans le secteur des boissons. Nous vous remercions de nous accorder juste quelques minutes afin de remplir ce questionnaire.

Quelles sont les marques de boissons que vous consommez habituellement? *

- Ifri
- Coca-Cola
- Sprite
- Fanta
- Pepsi
- N'gaous
- Orangina
- Cassera
- Mirinda
- Hammoud Boualem
- Schweppes
- autres

Pub N'gaous

Avez-vous déjà vu cette publicité avant ce questionnaire?? *

- Oui Non

Si oui, sur quels émetteurs, l'avez-vous vu ou entendu?

- TV
- YouTube
- Radio
- Réseaux sociaux

autres

Avez-vous été attentif ? *

	Très fortement	Fortement	Peu	Très peu	Pas du tout
Aux Égéries (personnages)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au Produit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au Récit Publicitaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au Décor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la Marque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Souvenez-vous du slogan (formule dite et/ou écrite à la fin de la pub)? *

- Non
- Vu mais non lu
- Posez N'gaous sur la table
- Posez N'gaous sur la table pour ne pas divorcer
- Changez vos habitudes, posez N'gaous sur la table

Le message publicitaire de N'gaous a-t-il été compréhensible? *

- Oui
- En Partie
- Non

Selon-vous , qu'est ce que N'gaous a voulu faire passer comme message par ce spot? *

- N'gaous pourrait séparer un couple
- N'gaous est un produit de qualité
- N'gaous est obligatoire sur la table
- Faire le choix du mari

Aucun sens

La publicité a-t-elle été agréable à visionner? *

Agréable Désagréable Indifférent

L'idée de la publicité a-t-elle été originale? *

Originale Pas originale Indifférent

La publicité a-t-elle été facilement mémorisable? *

Oui En partie Non

Dans l'ensemble, avez-vous aimé cette publicité? *

Oui En partie Non

Est-il probable que vous partagiez cette publicité sur les réseaux sociaux? *

Probable Pas probable

Le spot vous a-t-il convaincu? *

Oui

En Partie

Non

Est-ce que vous comptez acheter le produit? *

Oui

Non

Je ne sais pas

Pub Coca-Cola

Avez-vous déjà vu cette publicité avant ce questionnaire? *

Oui Non

Si oui, sur quels émetteurs, l'avez-vous vu ou entendu?

TV

YouTube

- Radio
- Réseaux sociaux
- autres

Avez-vous été attentif ? *

	Très fortement	Fortement	Peu	Très peu	Pas du tout
Aux Égéries (personnages)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au Produit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au Récit Publicitaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au Décor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la Marque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Souvenez-vous du slogan (formule dite et/ou écrite à la fin de la pub)? *

- Coca Cola Taste the feeling
- Hé Brother
- Taste
- Feeling
- Vu mais non lu
- Non

Souvenez-vous de la musique du spot? *

- Oui Non

Le message publicitaire de Coca-Cola a-t-il été compréhensible? *

- Oui
- En Partie
- Non

Selon-vous , qu'est ce que Coca-Cola a voulu faire passer comme message par ce spot? *

- Coca réunit entre les frères
- Coca est la meilleure
- Je ne sais pas
- Coca Cola et le partage
- Fraternité

La publicité a-t-elle été agréable à visionner? *

- Agréable
- Désagréable
- Indifférent

L'idée de la publicité a-t-elle été originale? *

- Originale
- Pas originale
- Indifférent

La publicité a-t-elle été facilement mémorisable? *

- Oui
- En partie
- Non

Dans l'ensemble, avez-vous aimé cette publicité? *

- Oui
- En partie
- Non

Est-il probable que vous partagiez cette publicité sur les réseaux sociaux? *

- Probable
- Pas probable

Le spot vous a-t-il convaincu? *

- Oui
- En Partie
- Non

Est-ce que vous comptez acheter le produit? *

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Informations Personnelles

Sexe *

Homme Femme

Situation Familiale *

Marié(e) célibataire

Age *

Profession *

Etudiant

Fonctionnaire

Libéral

Cadre

Salarié dans le secteur privé

Retraité

Sans profession

autres

Lieu de Résidence *

SIDI BEL ABBES

ORAN

TLEMCEM

TIARET

RELIZANE

OUED SOUF

BISKRA

ALGER

ADRAR

MAZOUNA

Le questionnaire de l'enquête qualitative auprès des architectes et des ingénieurs :

Le premier volet : le QE intrapersonnel

Aptitude à avoir conscience de ses émotions, ses sentiments et ses idées et à les comprendre

- 1- Pourriez SVP nous expliquer votre poste, la nature de votre travail et de vos missions au quotidien ?
- 2- Est-ce que vous arrivez à reconnaître les émotions que vous ressentez au travail, ainsi que les causes de ces émotions ?
- 3- Est-ce que vous êtes le genre de collaborateur qui exprime ouvertement ses sentiments, convictions et pensées ?
 - 3.1- Si non, pourquoi ?
- 4- Est-ce que vous avez de l'estime pour vous-même ?
- 5- Est-ce que vous avez confiance en vous ?
- 6- Est-ce que vous auto-actualisez vos compétences pour vous vous mettre à niveau ?
- 7- Est-ce qu'on vous inflige à réaliser certaines tâches au travail ou vous êtes le genre de personne qui s'impose et choisit lui-même les tâches qui lui correspondent ?
- 8- Est-ce que vous vous sentez libre dans vos pensées et dans vos actions au travail ?

Le deuxième volet : le QE interpersonnel

Aptitude à avoir conscience des émotions et des sentiments d'autrui et à les comprendre

- 1- Est-ce que vous arrivez à ressentir ce que ressent votre boss ou vos collègues ?
- 2- Est-ce que vous êtes le genre qui co-équipe facilement avec les autres collègues et tisse de bonnes relations avec eux ?
- 3- Est-ce que vous êtes le genre qui contribue de manière constructive au bien être du groupe ?

Le troisième volet : le QE d'adaptation

Aptitude à faire preuve de souplesse et à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations

- 1- Est-ce que vous arrivez à résoudre vos problèmes personnels et sociaux rapidement ?
- 2- Est-ce que vous arrivez à faire la part des choses entre vos perceptions, les émotions ressenties et quand vous arrivez à votre travail ?
- 3- Est-ce que vous arrivez à gérer vos émotions, vos pensées et votre comportement face à de nouvelles situations ?

Le quatrième volet : le QE de gestion de stress

Aptitude à faire face au stress et à contrôler ses émotions

- 1- Est-ce que vous êtes de nature stressés ?
- 2- Est-ce que vous considérez votre métier comme stressant ?
- 3- Est-ce que vous considérez le stress comme stimulant ou au contraire paralysant ?
- 4- Comment vous manifestez votre stress au travail ?
- 5- Est-ce que vous le communiquez à votre boss ?

6- Est-ce que vous résistez aux événements négatifs et aux situations stressantes ?

7- Est-ce que vous arrivez à contrôler vos émotions quand vous êtes stressés ?

Le cinquième volet : le QE d'humeur général

Aptitude à ressentir et à exprimer des émotions positives et à rester optimiste

1- Est-ce que vous êtes motivés au travail ?

2- Est-ce que vous aimez votre travail ?

3- Est-ce que vous êtes épanouies personnellement et professionnellement ?

4- Comment vous êtes rémunérés ? Est-ce que vous êtes satisfaits de cette rémunération ?

5- Est-ce que vous êtes le genre à exprimer les émotions positives ?

6- Est-ce que vous êtes le genre qui voit les choses du bon côté et de conserver une aptitude positive face à l'adversité ?

Le sixième volet : attitude du manager envers le collaborateur :

1- Est-ce que votre boss vous motive ? Si oui, comment ?

2- Est-ce que votre boss exprime sa reconnaissance envers votre dévouement au travail ?

3- Est-ce que votre boss récompense votre contribution à la réalisation des objectifs dans les délais et la qualité prévus ? Si oui, est ce que la récompense est morale ou matérielle, ou les deux ?

4- Est-ce que votre boss vous laisse une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ?

5- Est-ce que votre boss vous implique dans les décisions qui concernent le travail et prend votre avis ?

6- Est-ce que votre boss vous contrôle constamment et vous sanctionne en cas de faute ?

7- Est-ce que votre boss vous reproche directement sur le travail ou le fait d'une manière indirecte et beaucoup plus souple ?

8- Est-ce que vous êtes satisfait de votre relation avec votre boss ? et votre relation avec vos collègues ?

Echelle de mesure de l'enquête auprès des architectes et ingénieurs :

Attribuer un score de 0 à 10 pour chaque volet de l'échelle de Bar-on 2006, qu'on a abordés dans l'enquête qualitative et cela pour calculer le quotient d'intelligence émotionnelle de chaque collaborateur.

1- QE INTRAPERSONNEL : De 0à.....10

Conscience émotionnelle

Affirmation de soi

Estime de soi

Auto-actualisation

Indépendance

2- QE INTERPERSONNEL : De 0à.....10

Empathie

Relations interpersonnelles

Responsabilité sociale

3- QE D'ADAPTABILITE : De 0à..... 10

Résolution des problèmes

Epreuve de réalité

Souplesse

4- QE DE GESTION DE STRESS : De 0à..... 10

Tolérance au stress

Contrôle des impulsions

5- QE D'HUMEUR GENERALE : De 0à..... 10

Bonheur

Optimisme

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : LES NEUROSCIENCES AU SERVICE DU MANAGEMENT, ATOUT D'INNOVATION MANAGERIALE ET DE MOTIVATION DES COLLABORATEURS.....	10
Chapitre 01 : LES APPORTS DES NEUROSCIENCES AU COMPORTEMENT HUMAIN (LA PRISE DE DECISION)	12
1 Emotion et prise de décision :	13
1.1 L'approche classique de la prise de décision :	13
1.2 L'approche moderne / neurologique de la prise de décision :	16
1.3 Retour sur le concept de l'émotion :	22
1.3.1 Définition des émotions :	22
1.3.2 Les différents types des émotions :	24
1.3.3 La structure impliquée dans la perception des émotions et dans la réponse émotionnelle :	27
2 Le fonctionnement du cerveau humain :	27
2.1 L'anatomie du cerveau :	28
2.2 Les niveaux du cerveau :	34
2.2.1 L'homéostasie (un équilibre interne fondamental à la vie) :	35
2.2.2 Un système d'apprentissage (la mémoire) :	37
2.2.3 Système de raisonnement conscient :	41
2.3 La combinaison et le fonctionnement des niveaux du cerveau :	44
2.3.1 L'inconscient et le subconscient :	45
2.3.2 La théorie de Mac Lean :	46
2.3.3 Le modèle de Ned Hermann :	47
3 Les structures cérébrales impliquées dans la prise de décision :	50
3.1 Les structures cérébrales impliquées lors de l'évaluation et la formation des préférences parmi les options possibles :	50
3.2 Les structures cérébrales impliquées lors de la sélection et l'exécution de l'action :	51
3.3 Les structures cérébrales impliquées lors de l'expérience et l'évaluation des résultats :	52
Chapitre 02 : INTRODUCTION Au NEUROMANAGEMENT	55
1 L'approche classique du management (Rappel sur la sociologie des organisations) :	56
1.1 Définition de l'organisation et de la sociologie des organisations :	56
1.2 Les grands courants de la sociologie des organisations :	57
1.3 Les limites de la théorie des organisations :	61
1.3.1 Le non respect des procédures par les employés :	61
1.3.2 Les failles du management par processus :	62
1.3.3 La paralysie décisionnelle :	63
1.3.4 Le modèle de création de valeur pour l'actionnaire :	64

2	Les apports des neurosciences au management :	64
2.1	L'équilibre homéostatique:	64
2.1.1	Les différentes formes de l'homéostasie :	65
2.1.2	Le système homéostatique au sein de l'entreprise :	68
2.2	Désapprendre pour apprendre :	70
2.2.1	Inhiber les stratégies cognitives du passé :	71
2.2.2	Les différents niveaux qu'opère le désapprentissage au sein de l'entreprise :	75
2.3	L'utilité des émotions :	77
2.3.1	Le lien entre l'émotion et l'équilibre homéostatique :	77
2.3.2	Le lien entre l'émotion et la mémoire :	78
2.3.3	Le lien entre l'émotion et la créativité :	78
3	Les bonnes pratiques du Neuromanagement à l'innovation :	81
3.1	Le désir de réussite au cœur de l'organisation :	81
3.2	Le désir de réussite au niveau individuel :	82
3.3	Le désir de réussite au niveau d'une équipe :	83
Chapitre 03 : MOTIVER LES COLLABORATEURS AVEC LES NEUROSCIENCES		85
1	Les théories de la motivation :	86
1.1	Définition de la motivation :	86
1.2	Les différentes théories de la motivation :	87
1.2.1	Les théories du contenu :	87
1.2.2	Les théories des processus :	89
1.3	Les limites des théories de motivation :	92
2	Les émotions, les attitudes et la satisfaction professionnelle :	93
2.1	Les fondements des émotions et de l'humeur :	93
2.2	Les émotions et l'humeur en action :	94
2.2.1	La théorie des événements affectifs :	94
2.2.2	Le travail émotionnel :	95
2.3	Les attitudes :	96
2.3.1	Définition de l'attitude et ses composantes :	96
2.3.2	Les attitudes et le comportement sur le lieu de travail :	97
2.3.3	Les attitudes et la dissonance cognitive :	98
2.4	La satisfaction professionnelle :	98
2.4.1	Définition de la satisfaction professionnelle :	98
2.4.2	Les méthodes de mesure de la satisfaction professionnelle :	98
2.4.3	La satisfaction professionnelle et le rendement :	99
3	L'intelligence émotionnelle :	100

3.1	Définitions, caractéristiques et modèles :.....	100
3.1.1	Définition de l'intelligence émotionnelle (IE) :.....	100
3.1.2	Caractéristiques de l'intelligence émotionnelle :.....	102
3.1.3	Les modèles de l'intelligence émotionnelle :.....	102
3.2	L'intelligence émotionnelle et le stress au travail :.....	108
3.3	L'intelligence émotionnelle au service de la compétitivité commerciale de l'entreprise :.....	109
PARTIE II : Les Neurosciences Au Service Du Marketing, Atout De Compétitivité Commerciale		112
Chapitre 04 : INTRODUCTION AU NEUROMARKETING		114
1	Les neurosciences face aux limites du marketing classique :.....	115
1.1	Les limites du Marketing classique :.....	115
1.2	La naissance du Neuromarketing :.....	120
1.3	Distinction entre le Neuromarketing et les neurosciences du consommateur :.....	121
2	Les neurosciences et la décision d'achat :.....	122
2.1	L'approche classique de la décision d'achat :.....	122
2.1.1	Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs :.....	123
2.1.2	Les étapes du processus d'achat :.....	132
2.2	Emotion et décision d'achat :.....	137
2.3	Les principales enquêtes empiriques réalisées:.....	138
3	Les techniques d'investigation de l'activité cérébrale et les limites du Neuromarketing :.	140
3.1	Les techniques d'investigation de l'activité cérébrale :.....	141
3.1.1	Techniques d'estimation de l'activité du système nerveux central :.....	141
3.1.2	Techniques d'estimation de l'activité du système nerveux périphérique :.....	145
3.2	Les limites du Neuromarketing :.....	150
Chapitre 05 : LA COMMUNICATION MARKETING AVEC LES NEUROSCIENCES.....		156
1	L'approche classique de la communication marketing :.....	157
1.1	Les fondements du processus de communication :.....	158
1.1.1	Le modèle de Shannon et Weaver :.....	158
1.1.2	Les objectifs de la communication marketing :.....	159
1.2	Les différents modes de communication : Push, Pull, Relayée, C to C :.....	160
1.2.1	La communication Push et ses caractéristiques :.....	160
1.2.2	La communication relayée et ses caractéristiques:.....	161
1.2.3	La communication Pull et ses caractéristiques:.....	161
1.2.4	La communication C to C :.....	162
1.3	Les composantes du processus de communication :.....	162
1.3.1	La source (l'émetteur), l'effet de source et l'attribution de message :.....	163
1.3.2	Les cibles de communication :.....	163

1.3.3	Le message :	165
1.3.4	Les canaux de communication :	166
1.3.5	Le feed back (la communication en retour) :	168
2	L'approche moderne (neurologique) de la communication marketing :	168
2.1	La théorie de Renvoisé et Morin sur les caractéristiques et stimuli du cerveau reptilien:	168
2.1.1	Le cerveau reptilien réagit fortement aux émotions :	169
2.1.2	Le cerveau reptilien est égocentrique :	170
2.1.3	Le cerveau reptilien est sensible aux contrastes :	171
2.1.4	Le cerveau reptilien opte pour les informations tangibles :	171
2.1.5	Le cerveau reptilien se souvient souvent du début et de la fin d'un message :.....	172
2.1.6	Le cerveau reptilien est visuel :	172
2.2	La théorie de la dissonance cognitive :	173
2.3	La théorie de Goerges et Badoc sur les six étapes pour parler et vendre au cerveau: ..	176
2.3.1	Soyez irrésistible (satisfaire le client par les sens) :	177
2.3.2	Soyez incontournable (faire plaisir au cerveau du client) :	179
2.3.3	Soyez émouvant (satisfaire le client par ses émotions pour le fidéliser et le faire monter en gamme) :	181
2.3.4	Soyez inoubliable (satisfaire la mémoire du client) :	182
2.3.5	Soyez insoupçonnable (satisfaire l'inconscient du client) :	184
2.3.6	Soyez irréprochable (satisfaire la conscience du client) :	185
3	La neuro-communication avec les trois autres « P » du mix marketing :	187
3.1	Neuro-communication avec la politique de marque :	188
3.2	Neuro-communication avec la politique de produit :	193
3.3	Neuro-communication avec la politique de distribution et de prix :	197
Chapitre 06 : NEURO-ETUDE DE MARCHE, NEURO-STRATEGIE & NEURO-PUBLICITE COMME FACTEURS DE COMPETITIVITE COMMERCIALE		
		201
1	Neuro-étude de marché comme facteur de compétitivité commerciale :	202
1.1	L'approche classique des études de marché :	202
1.2	La Neuro-étude de marché :	205
2	Neuro-stratégie comme facteur de compétitivité commerciale :	208
2.1	Origine et Définition du terme « stratégie » :	208
2.2	La Neuro-segmentation et le Neuro-ciblage des consommateurs :	209
2.3	Le Neuro-positionnement :	214
3	Neuro-publicité comme facteur de compétitivité commerciale :	216
3.1	L'approche classique d'une stratégie publicitaire :	216
3.1.1	Le modèle de l'USP (Unique Selling Proposition) :	216

3.1.2	La méthode de l'insight :.....	217
3.1.3	La lovemark de Saatchi & Saatchi :.....	218
3.2	La Neuro-publicité :.....	220
3.2.1	Les capteurs d'attention d'une publicité de Renvoisé et Morin :.....	220
3.2.2	Les neurones miroirs de Rizzolati & Gallese et leurs collègues :.....	221
PARTIE III : Vers Un Nouveau Paradigme du Management, Le cerveau Humain Au Centre De La Réflexion		224
Chapitre 07 : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE QUALITATIVE AVEC ARCHITECTES ET INGENIEURS, RESULTATS ET RECOMMANDATIONS		226
1	Méthodologie de l'enquête qualitative avec architectes et ingénieurs des bureaux d'étude de Sidi Bel Abbes :	227
1.1	Le choix de la population :.....	228
1.2	Le choix de l'enquête qualitative :.....	228
1.3	Les thèmes abordés dans les entretiens :.....	228
1.4	Le déroulement de l'enquête :.....	231
2	Les résultats de l'enquête qualitative auprès des architectes et ingénieurs :	232
3	Analyse des résultats, interprétation et recommandations :	267
Chapitre 08: SEMIOLOGIE DES SPOTS PUBLICITAIRES, METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ENQUETE EMPIRIQUE SUR LE NEUROMARKETING		273
1	Présentation et sémiologie des deux spots publicitaires choisis :	274
1.1	Présentation et sémiologie du premier spot publicitaire N'gaous :.....	275
1.2	Présentation et sémiologie du second spot publicitaire Coca Cola :.....	278
2	Méthodologie de recherche, échantillonnage, déroulement de l'enquête, et logiciels utilisés :	284
3	Résultats obtenues (verbaux / émotionnels) et recommandations :	288
3.1	L'exploration des données :.....	288
3.1.1	L'exploration des données du spot de N'gaous :.....	293
3.1.2	L'exploration des données du spot de Coca Cola:.....	303
3.1.3	Le traitement SPSS des données du sondage :.....	314
3.1.4	Discussion des résultats du sondage et du traitement SPSS:.....	316
3.2	Les résultats émotionnels :.....	319
3.3	Les recommandations :.....	322
CONCLUSION GENERALE		325
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		329
LISTES DES FIGURES, DES TABLEAUX, DES GRAPHES ET DES ABREVIATIONS		337
ANNEXE		344
TABLE DES MATIERES		353
RESUME:		Erreur ! Signet non défini.

Résumé:

Le Neuromanagement est l'interaction entre deux disciplines « les neurosciences » et « le management », cette interaction nous permet de comprendre le fonctionnement du cerveau humain, dans le but d'étudier les comportements des collaborateurs et des clients, et d'éclairer par conséquent des problématiques managériales et commerciales. Ainsi, l'objet de notre travail est d'identifier cet éclairage nouveau qu'apportent les avancées des neurosciences au comportement du collaborateur (précisément sa motivation) et du client (notamment sa décision d'achat). Pour cela, nous avons effectué des entretiens avec des architectes et des ingénieurs des bureaux d'étude en architecture, dans le but de démontrer l'importance de l'intelligence émotionnelle, qui est le moteur de la Neuromotivation. Nous avons aussi réalisé une étude comparative entre deux spots publicitaires, le premier a eu recours aux seules techniques de marketing classique et le second aux techniques de Neuromarketing. Grâce à l'analyse des expressions faciales et des impressions verbales de notre échantillon, nous prouverons la performance de la Neuropublicité et son rôle dans la décision d'achat.

Mots clés: Neuromanagement, Neuromarketing, Neuromotivation, Intelligence Emotionnelle, Neuropublicité, Expressions Faciales.

Abstract:

Neuromanagement is the interaction between two disciplines "neuroscience" and "management", this interaction allows us to understand the functioning of the human brain, in order to study the behavior of employees and customers, and to illuminate by consequent managerial and commercial issues. Thus, the purpose of our work is to identify this new light brought by the advances of neuroscience to the behavior of the collaborator (precisely his motivation) and the client (especially his purchase decision). For that, we used in-depth interviews with architects and engineers from design offices in architecture, in order to demonstrate the importance of emotional intelligence, which is the driving force behind Neuromotivation. We did also a comparative study between two advertisements, the first using only classical marketing techniques and the second using Neuromarketing techniques, through the analysis of facial expressions and verbal impressions of our sample, we will prove the performance of Neuroadvertising and its role in the purchase decision.

Key words: Neuromanagement, Neuromarketing, Neuromotivation, Emotional Intelligence, Neuroadvertising, Facial Expressions.

ملخص:

التسيير العصبي هو التفاعل بين تخصصين اثنين هما: "علم الأعصاب" و "التسيير أو إدارة الأعمال"، هذا التفاعل يسمح لنا بمعرفة ما يفكر فيه الدماغ البشري، من اجل دراسة سلوك الموظفين وكذلك المستهلكين، و إيجاد حلول للمخاطر الإدارية و التجارية التي تواجهها المؤسسة. الغرض من عملنا هذا هو تسليط الضوء على ما توصل إليه علم الأعصاب للتعرف على سلوك الموظفين (خاصة ما يحفزهم) و سلوك المستهلكين (خاصة قراراتهم الشرائية). لقد أجرينا من اجل ذلك مقابلات مع مهندسين معماريين و مهندسين مدنيين من مختلف مكاتب التصميم المعماري لولاية سيدي بلعباس، من اجل إظهار أهمية الذكاء العاطفي ، و الذي يعتبر القوة الدافعة للتحفيز العصبي. و قد أجرينا كذلك دراسة مقارنة بين اشهارين : الأول استخدم فقط تقنيات التسويق الكلاسيكي و الثاني استخدم تقنيات التسويق العصبي، من خلال تحليل تعابير الوجه و الانطباعات اللفظية لعينتنا ، سثبتت فعالية الإشهار العصبي و دوره في قرار الشراء.

المصطلحات المفتوحة: التسيير العصبي ، التسويق العصبي ، التحفيز العصبي، الذكاء العاطفي، الإشهار العصبي، تعابير الوجه.

