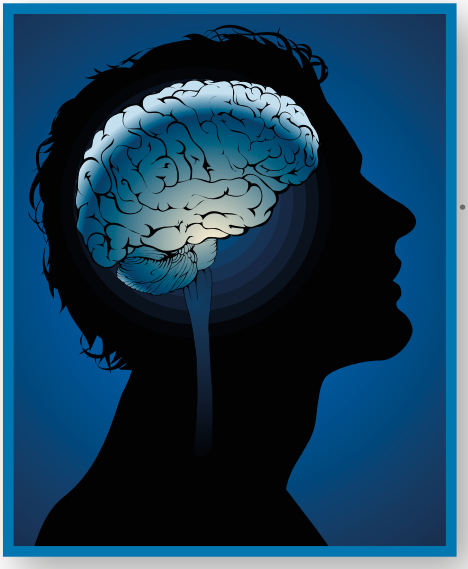
Collection Marketing

Patrick **Georges** - Michel **Badoc**
avec la collaboration de Anne-Sophie **Bayle-Tourtoulou**

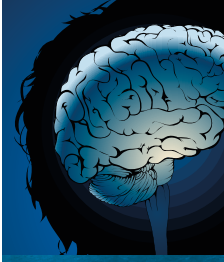
Le neuromarketing en action



Nouvelle édition revue et enrichie

Parler et vendre au cerveau

EYROLLES



- *Comment marquer l'esprit et la mémoire du consommateur ?*
- *Comment le faire réagir en fonction de telle ou telle couleur, telle ou telle forme, tel ou tel son, telle ou telle odeur ?*
- *Comment cibler la partie de son cerveau qui décide et provoquer l'acte d'achat ?*
- *Comment fidéliser vos clients et en conquérir de nouveaux ?*

Les techniques modernes d'analyses neuromédicales (imagerie cérébrale, analyse de sécrétion d'hormones, simulateurs d'environnement et de stress, éthologie...) ont révolutionné la connaissance du cerveau humain et permettent désormais d'appréhender ce qui plaît au consommateur.

Mises en place au sein de grandes entreprises multinationales, les applications de ces techniques au marketing bouleversent les approches traditionnelles et offrent aux marques une formidable opportunité de fidélisation et de conquête clients.

Patrick Georges, neurochirurgien, et Michel Badoc, professeur de marketing, ont associé leur expertise pour écrire cet ouvrage au fait des dernières avancées sur le sujet. Truffé d'exemples, il propose six étapes pour parler et vendre au cerveau et appliquer les techniques de neuromarketing à toutes les fonctions de l'entreprise.

Patrick Georges est médecin neurochirurgien spécialiste de l'intelligence humaine. Il enseigne le management et la prise de décision au MBA de l'Université de Bruxelles. Il est directeur scientifique de la société NEURO, basée à Bruxelles, qui fournit les études cognitives les plus avancées aux grandes sociétés de marketing en Europe depuis plus de 10 ans.

Michel Badoc est professeur émérite au groupe HEC. Expert en stratégie d'entreprise et en marketing, il réalise des interventions de formation, conférences, conseil et coaching dans les écoles de gestion et les sociétés européennes. Il se passionne pour les domaines liés à l'innovation, à l'évolution du marketing et au neuromarketing.

www.editions-eyrolles.com

COLLECTION MARKETING

barbary-courte.com | illustration de couverture : Janne Ahvo | istockphoto.com

Code éditeur : G55414
ISBN : 978-2-212-55414-4

Le neuromarketing en action

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 PARIS Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Des mêmes auteurs, chez le même éditeur :

Par Patrick Georges
Gagner en efficacité
Être au top – Guide d'entraînement pour un mental d'acier
Le Management cockpit

Par Michel Badoc
Le Marketing et ses secrets
Guide pratique du marketing pour les créateurs d'entreprise, avec la collaboration d'Isabelle Selezneff (version ebook)
Le marketing des start-ups

Des mêmes auteurs :

Par Michel Badoc
Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance,
Revue Banque Édition
Le Marketing bancaire de l'assurance,
« Les Essentiels », Revue Banque Édition

Patrick Georges : pgeorges@arcadis.be
Michel Badoc : badoc@hec.fr
http//vendreaucerveau.blogspot.com
Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou : tourtoulou@hec.fr

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010, 2012
ISBN : 978-2-212-55414-4

Patrick Georges
Michel Badoc
En collaboration avec Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou

Le neuromarketing en action

Parler et vendre au cerveau

2e édition

EYROLLES

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier collectivement les dirigeants, collaborateurs, professeurs, médecins, ergonomes, cogniticiens, chercheurs qui ont travaillé avec nous.

Nous remercions la chambre de commerce et d'industrie de Paris et le Groupe HEC, ainsi que les entreprises ayant collaboré avec nous, et plus spécifiquement Unilever, Accor, Promod, SAP.

Nos remerciements vont aussi à Brigitte Azzaro pour sa collaboration à la conception technique de cet ouvrage.

Ils vont enfin à Dominique Rouzies (Professeur de HEC Paris), Laurent Maruani (responsable du département marketing de HEC Paris), Didier Raynaud (Affiliance) et Philippe Honoré (Taly) pour leur aide et leurs encouragements.

Un remerciement spécifique est adressé à Jean-François Guillon (directeur délégué d'HEC-EXED) pour son assistance et ses encouragements.

Sommaire

Introduction **7**

Partie I - Le neuromarketing ou l'art de vendre au cerveau **15**

Chapitre 1 - Le marketing et ses limites pour comprendre l'intelligence humaine 17

Chapitre 2 - Les neurosciences pour percer les secrets de l'intelligence 25

Chapitre 3 - Le neuromarketing en question 51

Partie II - Vendre la stratégie et l'organisation marketing aux dirigeants et collaborateurs en s'adressant directement à leur intelligence **65**

Chapitre 4 - Vendre les recommandations du plan marketing au cerveau des dirigeants 69

Chapitre 5 - Augmenter l'efficacité de l'intelligence des *marketers* .. *81*

Chapitre 6 - Améliorer l'efficacité de la fonction marketing et diminuer le stress dû au changement 91

Partie III - La méthode neuromarketing **105**

Chapitre 7 - Soyez irrésistible : satisfaire le client par les sens Étape 1 de la méthode neuromarketing 109

Chapitre 8 - Soyez incontournable : faire plaisir au cerveau du client Étape 2 de la méthode neuromarketing 119

Chapitre 9 - Soyez émouvant : satisfaire le client par ses émotions pour le fidéliser et le faire monter en gamme Étape 3 de la méthode neuromarketing 129

Chapitre 10 - Soyez inoubliable : satisfaire la mémoire du client Étape 4 de la méthode neuromarketing 137

Chapitre 11 - Soyez insoupçonnable : satisfaire l'inconscient du client Étape 5 de la méthode neuromarketing 145

Chapitre 12 - Soyez irréprochable : satisfaire la conscience du client Étape 6 de la méthode neuromarketing 151

Chapitre 13 - Le neuromarketing en application : de l'optimisation cognitive de la présentation des produits à la vente et à la communication 161

© Groupe Eyrolles

Chapitre 14 - Le neuromarketing en application : le marketing sensoriel du point de vente 175

Partie IV - Les perspectives pour aujourd'hui... et demain 191

Chapitre 15 - L'innovation valeur pour surprendre le cerveau du client 195
Chapitre 16 - Le marketing de la permission et du désir pour éviter la saturation et le rejet par le cerveau du client 217
Chapitre 17 - L'interactivité pour mieux communiquer avec le cerveau du client 231
Chapitre 18 - La politique de marque pour rassurer le cerveau du client 247
Chapitre 19 - La qualité pour fidéliser le client et la légitimité pour donner bonne conscience à son cerveau 267

Conclusion 287

Bibliographie 291

Index 295

© Groupe Eyrolles

Introduction

ÉTAT DES LIEUX

Aux États-Unis, entre les années 2004 et 2007, est lancée la première vaste étude en neuromarketing. Elle porte sur 2 081 volontaires dans cinq pays : les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Japon et la République de Chine. Ces volontaires acceptent d'être soumis à l'IRM (imagerie par résonance magnétique) afin de voir les réactions de leur cerveau à différents stimuli marketing.

L'initiateur, Martin Lindstrom, un expert international en matière de politique de marque, est fasciné par l'application des techniques issues des neurosciences au marketing. Dans son livre reflétant les résultats de ses expériences, *Buy.ology*[1], devenu depuis, malgré un certain nombre de critiques méthodologiques, un « best-seller », Lindstrom pointe certaines lacunes des études traditionnelles en marketing. Il s'interroge sur le fait que, malgré les dizaines de milliards de dollars dépensés aux États-Unis dans la recherche marketing, le taux d'échec des nouveaux produits frôle les 80 % après les trois premiers mois de lancement. Il se demande pourquoi, en dépit des centaines de milliards de dollars investis en publicité, budgets qui ont progressé d'une manière très significative au cours des quarante dernières années, le taux de mémorisation des annonces ne fait que diminuer. Il atteint désormais, pour la télévision des scores qui peuvent être inférieurs à 5 % quelques dizaines de minutes après l'apparition de l'annonce. Les budgets engagés sont pourtant de plus en plus conséquents.

Ces raisons, parmi d'autres, ont conduit cet auteur à rechercher pour le marketing des techniques plus performantes que les traditionnelles études employées jusqu'à présent. Le neuromarketing venait d'être

1. Martin Lindstrom, *Buy.ology*, Broadway Business, 2010.

© Groupe Eyrolles

mis en action. Son but : utiliser les progrès émanant des connaissances dans les neurosciences pour mieux comprendre le comportement du consommateur. En particulier ses émotions, qui conditionnent une grande partie de ses décisions d'achat, mais aussi sa mémorisation, ses désirs positifs ou négatifs… Un ensemble de processus qui se détecte avec plus de fiabilité lorsque l'on regarde directement ce qui se passe dans le cerveau, ou comment celui-ci donne ses indications au corps humain à partir de la sécrétion d'hormones ou « neurotransmetteurs ».

En parallèle à ces importantes recherches, l'industrialisation du neuromarketing s'est réalisée dans le monde. Certaines sociétés, comme par exemple NeuroFocus rachetée par Nielsen, NeuroInsight aux États-Unis, Neurosence LTD au Royaume-Uni, Salesbrains USA et France, NeuroInsight en Australie, ou Brain Impact en Belgique… et bien d'autres, développent des outils d'études en neuromarketing.

Certaines de ces sociétés avancent pouvoir proposer des techniques plus prédictives en marketing que les traditionnelles études de marché. Dans un film très intéressant réalisé par Laurence Serfaty, *Des citoyens sous influence*, visionnable sur YouTube, A. K. Pradeep, dirigeant de NeuroFocus, dit avoir les moyens d'anticiper le succès ou l'échec d'une campagne de communication à partir de ses investigations en neuromarketing. De son côté, Brian Knutson, dans son laboratoire de Palo Alto (Stanford), prédit, en regardant l'éclairage du cerveau à partir de l'IRM, une décision d'achat avant que son auteur ne la formule.

Nous entrons progressivement dans l'ère du neuromarketing. Son but n'est pas de remplacer, mais plutôt de compléter les traditionnelles études utilisées jusqu'à présent dans cette discipline. En s'adressant directement au cerveau, le neuromarketing évite les biais du questionnaire, de l'interlocuteur, de la difficulté de décrire des émotions, ou ce qu'expriment nos sens… Biais que l'on rencontre lorsque l'on interroge des personnes sur des sujets sensibles comme le racisme, l'argent, le sexe. Et contrairement aux déclarations, le cerveau ne ment pas. La partie qui s'éclaire correspond réellement à l'émotion ressentie.

Le marketing est avant tout une science de la perception, plus que de la réalité ou de la logique. Dans ce cadre, comme le fait encore remarquer Martin Lindstrom, une grande partie de nos achats est essentiellement liée à nos émotions.

© Groupe Eyrolles

Cette tendance est encore plus prégnante lorsque l'on s'adresse aux populations jeunes, souvent dénommées générations X ou Y. On s'aperçoit que l'émotion est en voie de se substituer à la logique, et le « zapping » au raisonnement. Le développement spectaculaire d'Internet et du monde virtuel et interactif ne fait que renforcer chaque jour davantage cette tendance.

Il peut apparaître déterminant de remonter directement à la source des émotions et des décisions par une meilleure compréhension du fonctionnement du cerveau, de l'intelligence humaine. Tel est le but du neuromarketing, appelé à parfaire le marketing d'aujourd'hui et à occuper une place de plus en plus importante dans le marketing de demain.

Trop rationnelles, accordant une importance prioritaire au QI (quotient intellectuel), les entreprises du XX^e^ siècle n'ont pas suffisamment réfléchi à l'intérêt qui doit être porté au QE (quotient émotionnel) dans la prise de décision et le processus d'achat des clients.

L'émotion, le rêve ont été souvent oubliés par le marketing recherchant prioritairement des explications rationnelles à des décisions d'achat relevant fréquemment de l'irrationnel, et parfois du réflexe.

Comme le fait remarquer Jacques Séguéla, publicitaire de talent : « *Lorsque l'on demande à un collaborateur ce que devient la neige qui fond, la réponse pour obtenir un bon score au QI est "de l'eau", alors que pour obtenir de bons résultats au QE, une meilleure réponse serait "le printemps"*. »

Pour être efficace, le marketing du XXI^e^ siècle doit, au-delà de la satisfaction, devenir un marketing du désir qui sait faire rêver le client. Pour y parvenir, il lui faut répondre aux frustrations, aux pulsions, aux émotions profondes des conso-acteurs qui prennent bien souvent leurs décisions d'achat de manière irrationnelle, voire inconsciente et impulsive.

À partir de l'étude du fonctionnement du cerveau, en particulier du cerveau primitif, encore appelé cerveau reptilien, mais aussi du cerveau émotionnel ou limbique, les neurosciences apportent une meilleure connaissance des stimuli qui conditionnent la décision. L'approfondissement de cette connaissance permet à l'ensemble du dispositif marketing d'améliorer significativement son efficacité.

Relativement récente, cette discipline connaît encore de nombreuses incertitudes et ne permet pas de résoudre l'ensemble des problèmes

© Groupe Eyrolles

marketing qui, jusqu'ici, n'ont pas trouvé de solutions. Elle apporte un éclairage nouveau qui entraîne une réflexion et parfois une remise en cause profonde des modes de fonctionnement du marketing traditionnel. Deux professeurs aux parcours différents, Patrick Georges et Michel Badoc, ont choisi d'associer leurs connaissances pour contribuer à apporter cet éclairage. Pour cette deuxième édition, ils ont reçu la collaboration d'Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou.

LES AUTEURS

Le professeur Patrick Georges est neurochirurgien, il se passionne pour l'amélioration du management et de l'organisation des entreprises en développant le concept d'intelligence organisationnelle.

Une partie importante de son temps est consacrée à la neurochirurgie, en particulier aux opérations des maladies du cerveau chez les enfants. L'autre partie est destinée à la formation et au conseil visant l'amélioration de la gestion de l'entreprise, auprès d'étudiants en sciences de gestion et de managers.

Il préconise une réorganisation des sociétés permettant d'optimiser les facultés des collaborateurs en mettant leur cerveau dans les meilleures conditions pour travailler efficacement mais aussi améliorer leur créativité, leurs qualités décisionnelles tout en maîtrisant leur niveau de stress et de frustration. Il propose une « ergonomie de l'intelligence ». Après avoir étudié le fonctionnement du cerveau, qu'il connaît par son métier, il a réuni des collaborateurs pour analyser l'ensemble des études, les classer et réfléchir sur les moyens d'augmenter l'intelligence humaine par une meilleure organisation des entreprises. Il a créé en Belgique le Net Research avec d'autres professeurs pour approfondir et appliquer les résultats de ces recherches au management des sociétés. Il a fondé avec la société SAP une chaire à l'école HEC destinée à promouvoir les recherches et les enseignements sur l'application des neurosciences au management, notamment à partir des « management cockpit ».

Il est en outre auteur de divers ouvrages sur ces thématiques, mentionnés dans notre bibliographie.

Le professeur Michel Badoc enseigne le marketing depuis plusieurs années, principalement dans les différentes institutions du Groupe

© Groupe Eyrolles

HEC, mais également à l'Université, dans des ESC, des écoles professionnelles telles que le CESB (Centre d'enseignement supérieur de banque). Il développe des activités d'expertise et de conseil auprès de sociétés européennes et nord-américaines. Longtemps conseiller à TNS Sofres, il se passionne pour tout ce qui permet de mieux appréhender le comportement des consommateurs, mais également des conso-acteurs d'Internet.

Il s'intéresse tout particulièrement aux comportements d'achat émotionnels, instinctifs et irrationnels des clients. Il propose à ses étudiants un ensemble de méthodes permettant d'améliorer la pertinence de leur présentation orale et écrite face à des dirigeants et des comités de direction. Il réfléchit à de nouvelles formes de communication permettant de répondre au phénomène de saturation des messages publicitaires. Il s'intéresse enfin à l'application au marketing des nouvelles théories permettant d'améliorer l'innovation. Il est l'auteur de nombreuses publications sous la forme d'articles et d'ouvrages cités dans notre bibliographie.

Le professeur Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou enseigne le marketing depuis plusieurs années au sein des différents programmes du Groupe HEC. Depuis sa thèse de doctorat, elle s'est spécialisée dans le domaine de la distribution. Elle travaille sur les spécificités du marketing dans ce secteur et s'intéresse à des problématiques concernant l'assortiment, les marques de distributeurs, les politiques de prix et de promotion, les ruptures de stock.

En tant que consultante chez SymphonyIRI, elle a développé une expertise dans les panels et a publié des études managériales et des articles académiques sur les sujets précités.

À la lumière du développement confirmé et rapide d'Internet et des nouveaux enjeux et défis qu'il pose aux professionnels et enseignants, elle étudie les mutations entamées par les distributeurs pour revigorer et réinventer les liens tissés entre leurs espaces de vente et les consommateurs, entre leurs personnels, personnages clés de la relation client, et les consommateurs.

L'apport des neurosciences au marketing sensoriel des points de vente et à la gestion de la relation client ouvre des champs de recherche prometteurs et encore peu explorés auxquels elle porte désormais un vif intérêt.

© Groupe Eyrolles

APPROCHE ET MODE D'EMPLOI DE L'OUVRAGE

Les auteurs ont conscience que les neurosciences comme le marketing ne sont pas des sciences exactes. Elles connaissent de nombreuses limites et incertitudes. Leur but n'est pas de créer une discipline artificielle permettant d'assurer la réussite du marketing. Il est davantage de présenter un éclairage nouveau à la réflexion susceptible d'ouvrir les voies de recherche dans ce domaine. Ils essayent par ce moyen d'apporter leur contribution pour ouvrir les « chemins du neuromarketing ».

L'ouvrage, conçu pour devenir un « fondamental » du neuromarketing, s'efforce de concevoir chacune de ses parties selon trois approches : les interrogations du marketing – pouvant trouver une aide à partir de l'utilisation des neurosciences ; les connaissances actuelles liées au fonctionnement de l'intelligence humaine susceptibles de les aider ; les applications marketing qui résultent de cette convergence. Ces trois approches constituent l'apport du neuromarketing. Destiné prioritairement à des lecteurs intéressés par le marketing, il a été conçu à partir d'une « approche marketing » rappelant chaque fois les principaux concepts liés à cette discipline. Il décrit l'utilité des neurosciences dans une double optique. La première est de convaincre le cerveau des dirigeants et des collaborateurs afin que les *marketers* puissent obtenir les moyens nécessaires à l'action marketing et préparer l'organisation interne à acquérir le « sens du client ». Cette approche s'adresse au marketing stratégique et organisationnel.

La seconde vise à convaincre le client. Dans cette partie, l'utilisation des neurosciences doit permettre de mieux le connaître, mais aussi d'améliorer l'efficacité du *marketing mix*. Pour y parvenir, la méthode neuromarketing est proposée. Elle permet d'appliquer les connaissances émanant des neurosciences aux différentes activités du marketing opérationnel. Nous montrerons que cette méthode peut avoir des conséquences importantes au niveau des politiques et des actions concernant le produit, la distribution, la vente, la communication.

Après avoir proposé cette méthode, nous analyserons comment, consciemment ou non, certaines approches récentes du marketing telles que l'innovation valeur (méthode BOS – *Blue Ocean Strategy*), les concepts de création et de gestion des marques, les nouvelles approches de communication avec le *permission marketing*, le

© Groupe Eyrolles

e-marketing avec le marketing viral (en anglais *buzz marketing*) et le *one to one*, la recherche de qualité et de légitimité correspondent aux idées mises en lumière par le neuromarketing.

L'ouvrage se compose de quatre parties. La première s'attache à décrire comment s'établit le concept de neuromarketing, véritable art de « vendre au cerveau ». La deuxième s'intéresse aux manières de savoir vendre la stratégie et l'organisation marketing aux dirigeants et collaborateurs en s'adressant directement à leur intelligence. La troisième développe la méthode neuromarketing destinée à vendre au cerveau des clients. La quatrième décrit un ensemble d'approches marketing en cours de développement dans des entreprises innovantes qui nous semblent bien correspondre aux impératifs du neuromarketing.

À QUI S'ADRESSE CET OUVRAGE ?

Cet ouvrage s'adresse en premier lieu aux *marketers*, aux commerciaux, aux communicateurs, soucieux d'améliorer l'efficacité des méthodes traditionnelles de marketing, de vente et de communication. Il concerne un plus large public de collaborateurs internes et externes de ces fonctions (responsables des recherches et études marketing, consultants en marketing, experts en communication, professionnels d'Internet, opérationnels d'enseignes de distribution…). Il intéressera les spécialistes des neurosciences interpellés par des applications opérationnelles de leurs techniques en dehors de la sphère médicale. Il intéressera aussi le monde universitaire : professeurs, chercheurs, étudiants. Il souhaite servir de base à de nouvelles recherches et espère susciter des vocations pour créer des enseignements relevant de cette discipline.

L'ouvrage doit interpeller les organismes de protection du consommateur et les législateurs en leur apportant une bonne compréhension des méthodes subliminales pouvant égarer les clients. Ils seront à même d'établir des commentaires, des directives ou des lois destinés à protéger les clients contre les abus. Il intéressera également les citoyens qui veulent mieux comprendre la manière dont réagit leur cerveau face aux stimuli du marketing. Il s'adresse enfin aux consommateurs qui veulent savoir comment ils pourraient être orientés à prendre des décisions d'achat impulsives sans véritablement s'en

© Groupe Eyrolles

rendre compte, aux clients soumis à un marketing agressif et intrusif afin d'éviter certains pièges tendus par les vendeurs, les distributeurs, la communication.

Patrick Georges : pgeorges@arcadis.be

Michel Badoc : badoc@hec.fr

Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou : tourtoulou@hec.fr

© Groupe Eyrolles

partie I

Le neuromarketing ou l'art de vendre au cerveau

© Groupe Eyrolles

Science du rapprochement de l'entreprise avec ses clients, le marketing connaît de nombreuses limites tant au niveau des études que de la démarche commerciale, de la vente et de la communication. En faisant appel aux neurosciences qui permettent de sonder l'intelligence humaine et d'appréhender l'inconscient du cerveau, il améliore considérablement son efficacité auprès de l'ensemble de ses interlocuteurs : les dirigeants, les collaborateurs, les partenaires et, bien entendu, les clients.

Cette nouvelle approche constitue l'espace du neuromarketing. Il est né des possibilités techniques, issues du monde médical, d'analyse du fonctionnement du cerveau et de leurs applications au marketing. Les études, comme en neuromédecine, reposent largement sur les possibilités d'éclairer les lobes du cerveau qui conduisent à décider et à agir. Ils ont été identifiés à partir de nombreuses recherches médicales portant sur l'épilepsie, la maladie de Parkinson et autres traumatismes du cerveau. Les études font aussi appel à l'analyse de la sécrétion hormonale et à ses impacts au niveau du comportement humain. Quand la dopamine est largement secrétée, elle amène du plaisir et rend le désir d'achat des produits plus favorable. Les études permettent de comprendre comment réagit le cerveau face à différents stimuli. Le cerveau intelligent et le cerveau primaire prennent des décisions que le neuromarketing peut désormais analyser et interpréter.

L'appel aux neurosciences dans la démarche marketing n'est pas, par son efficacité, sans présenter des dangers. Elles ne peuvent être utilisées convenablement que par des *marketers* largement imprégnés par un profond souci d'éthique et une irréprochable déontologie.

© Groupe Eyrolles

1

Le marketing et ses limites pour comprendre l'intelligence humaine

Le marketing constitue à la fois un outil de réflexion, un état d'esprit, une démarche et un savoir-faire technique. Tel un sport que l'on regarde confortablement assis dans les tribunes d'un stade ou devant son poste de télévision, sa pratique, à première vue, peut paraître simple, voire simpliste. Il s'agit là d'une illusion trompeuse. La réussite doit autant à un professionnalisme patenté qu'à de sérieuses prédispositions. Comme les sportifs de haut niveau, les professionnels du marketing doivent l'obtenir à travers l'apprentissage des « bonnes démarches techniques » et par le développement de la pratique. La rapidité des performances liées au passage de l'amateurisme au professionnalisme est largement conditionnée par l'acquisition des « bons mouvements du marketing ». Pour les acquérir, ils doivent se perfectionner dans cette discipline, savoir maîtriser les méthodes et outils tout en étant conscients de leurs limites. Les neurosciences peuvent leur permettre de les repousser afin d'améliorer leur efficacité. Leur apport à la discipline marketing conduit à l'émergence d'une discipline nouvelle : le neuromarketing.

© Groupe Eyrolles

LES CONCEPTS DE MARKETING ET DE NEUROMARKETING

LE MARKETING POUR ACQUÉRIR LE « SENS DU CLIENT »

L'imprégnation du marketing implique de reconnaître que la fabrication de produits ou services n'est plus une fin en soi, mais un moyen au service de la satisfaction des besoins de la clientèle. Cette nouvelle forme de rapport avec la clientèle conduit à un changement d'état d'esprit radical.

Dans une optique marketing, les goûts et les besoins du consommateur l'emportent sur ceux des techniciens. Les besoins de la clientèle deviennent la principale source d'inspiration pour le développement des produits et des services.

Si le marketing est avant tout un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de l'entreprise vers la satisfaction de la clientèle, l'entreprise ne doit pas réaliser ce désir au détriment de ses propres intérêts. En particulier des deux impératifs fondamentaux que sont sa rentabilité et le maintien ou l'amélioration de son image. C'est pourquoi nous nous limitons pour notre part à définir le marketing comme :

L'ART DE SATISFAIRE SES CLIENTS
TOUT EN FAISANT PLAISIR À SON PATRON
(Rentabilité – Qualité – Image)
OU ENCORE :
L'ART DE CRÉER DE LA VALEUR CONJOINTEMENT
POUR LES CLIENTS, L'ENTREPRISE, LES PARTENAIRES

L'obligation de s'adapter aux goûts, aux besoins et aux attentes des consommateurs est d'autant plus nécessaire que l'entreprise a des activités dans un environnement économique où l'offre est supérieure à la demande, environnement souvent appelé « économie de marché ».

Plus la concurrence est sévère, plus le consommateur a la possibilité de choisir et devient exigeant. On dit parfois qu'il devient roi. Le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) à partir d'Internet et du téléphone mobile ne fait qu'amplifier ce phénomène. Les possibilités de choix et d'informations avant l'achat sont devenues multiples. Les opportunités sont telles que le consommateur peut même passer du statut de roi à celui de dictateur.

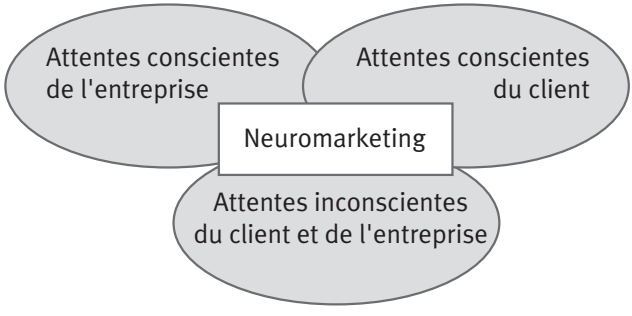
© Groupe Eyrolles

Avec Internet, il ne se contente plus d'une information et d'une communication à sens unique. Il veut poser des questions et faire part de ses opinions. Il passe progressivement d'un statut de consommateur à celui de conso-acteur. Il est guidé par des attentes conscientes mais également inconscientes, émanant des réactions de son cerveau à différents stimuli. Une bonne connaissance des neurosciences aide le marketing à appréhender les mobiles inconscients qui le font décider et agir. L'intégration de ces deux disciplines ouvre les chemins du neuromarketing.

L'ESPACE MARKETING ET NEUROMARKETING

Le rôle du marketing n'est pas de décider, mais d'éclairer les états-majors et les opérationnels pour qu'ils prennent de bonnes décisions. Il doit apporter un projecteur à des dirigeants qui ne possèdent souvent qu'une lampe électrique pour éclairer leur décision. L'apport des neurosciences, en adaptant cet éclairage au fonctionnement du cerveau, permet de transformer l'éclairage en conviction.

L'art du marketing est de permettre aux décideurs des états-majors et du terrain de mieux comprendre leur environnement afin de faire de bons choix. Il consiste à trouver un espace permettant de créer conjointement de la valeur pour le client et pour l'entreprise. Le neuromarketing intègre dans cet espace (voir figure suivante) à la fois l'étude des motivations conscientes mais aussi inconscientes pouvant conduire à la décision. Les motivations se rencontrent aussi bien chez les clients qu'auprès des décideurs dans les entreprises. Pour réussir, le marketing doit être à même de convaincre les uns et les autres : les clients pour qu'ils achètent, les décideurs pour qu'ils acceptent d'accorder au marketing le budget et les moyens permettant de plaire, de convaincre, d'attirer les clients.



L'espace neuromarketing

© Groupe Eyrolles

Les décideurs internes sont les premiers qui doivent être convaincus. Sans leur aval, le *marketer* ne pourra pas disposer des moyens nécessaires permettant de conquérir le client. De surcroît, le marketing doit souvent apprendre à l'organisation interne à acquérir le « sens du client » pour pouvoir s'adresser à lui dans les meilleures conditions.

L'approche permettant de trouver cet espace est difficile à mettre en œuvre car elle oblige à confronter ces deux partenaires à des besoins antagonistes et parfois contradictoires. Pour y parvenir, un réel professionnalisme reposant sur une démarche rigoureuse s'avère indispensable.

Pour être efficace, le professionnalisme repose sur un ensemble d'études issues du marketing et des neurosciences permettant d'éclairer les modes d'action conscients et inconscients des clients et des décideurs internes.

L'évolution dans l'espace neuromarketing implique à la fois de faire acte de modestie et de rigueur scientifique. Elle conduit à éviter que le dirigeant extrapole sa subjectivité à l'ensemble du marché. Il commence à adopter une attitude marketing lorsqu'il perd l'habitude de se considérer comme un échantillon représentatif de sa clientèle, quelle que soit son expérience. L'homme de marketing privilégie l'écoute du client à ses idées préconçues ou subjectives. Une bonne connaissance de la manière dont son cerveau appréhende et traite les informations qu'il reçoit de son environnement l'aide à améliorer son objectivité.

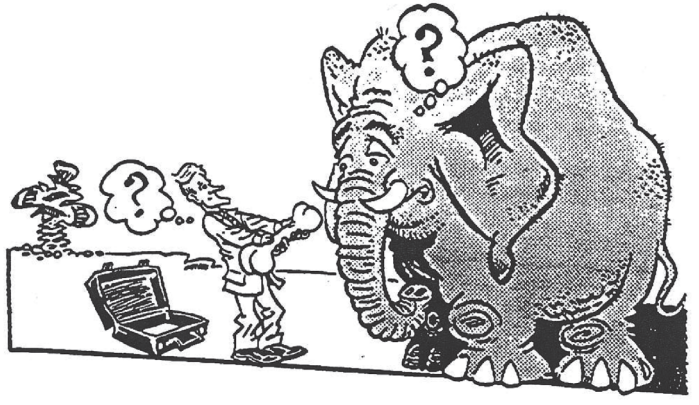
Le praticien d'un marketing rigoureux et méthodique doit aussi posséder un tempérament de vendeur. Il lui faut pouvoir écouter puis comprendre ses interlocuteurs, et savoir se faire comprendre en adaptant sa forme de pensée et de langage à leurs schémas de communication. C'est en particulier le cas lorsqu'il lui faut travailler avec les ingénieurs, les médecins, les financiers, les informaticiens… Là encore, il doit prendre conscience de ce qui peut guider instinctivement ces partenaires dans leurs réactions.

Les neurosciences constituent un apport intéressant car elles permettent d'obtenir une vision complémentaire parfois différente du déclaratif. Cette connaissance permet de faire la différence entre la pensée profonde et l'attitude conventionnelle, voire la « langue de bois », des interlocuteurs. Elle éclaire sur les stimuli du cerveau qui entraînent d'une manière souvent inconsciente les réactions positives ou négatives des partenaires internes et des clients à la décision.

© Groupe Eyrolles

LES LIMITES DU MARKETING ET LA CONTRIBUTION DES NEUROSCIENCES : LES VOIES DU NEUROMARKETING

La problématique marketing peut s'illustrer à partir du dessin humoristique mais pertinent suivant. Le rôle de son responsable, directeur de la fonction ou de ses collaborateurs *marketers* (chefs de produit, de marché, de marque…) est de mettre en œuvre une politique permettant de supprimer les deux « ? » (« points d'interrogation ») : celui de l'éléphant symbolisant le client et celui du collaborateur.



La problématique marketing
Source : Malcolm H. B. McDonald et Peter Morris, Heineman London Editor.

SUPPRIMER LE « ? » DE L'ÉLÉPHANT

Pour y parvenir, le marketing a pour rôle principal d'apporter à l'entreprise une bonne vision de ce qu'attend le client de ses fournisseurs. Savoir ce qu'il a dans la tête, connaître ses goûts, ses besoins et ses attentes. Ils sont indispensables pour éviter de faire des erreurs au niveau des différents éléments du *marketing mix* : élaboration et présentation du produit ou du service, tarification, vente, distribution, communication, après-vente… Le marketing doit, à ce niveau, apporter le projecteur permettant de voir plus loin, plus largement, plus en détail ce que pensent les clients. Bien souvent les dirigeants ne possèdent qu'une vision étroite de ces besoins largement conditionnée par leurs idées préconçues. Pour y parvenir, ils disposent d'une batterie d'études quantitatives et qualitatives, réalisées auprès des consommateurs.

© Groupe Eyrolles

Malheureusement, ces études connaissent de nombreuses limites. Faisant appel au déclaratif, elles ne reflètent que ce que dit le client. Ce n'est pas forcément ce qu'il pense. Dans certains cas épineux comme la politique, le racisme, le sexe ou certains autres sujets délicats, il lui arrive de maquiller sa véritable pensée dans la crainte de heurter son interlocuteur ou de se voir reprocher des idées non conformes à la pensée commune. Dans d'autres cas, il est incapable d'apprécier certains éléments clés qui, pourtant, influencent son achat. Par exemple la couleur d'un pot de yaourt, la forme d'un emballage ou l'étiquette… De telles négligences, qui peuvent paraître insignifiantes à des professionnels, conduisent parfois le marketing à commettre des erreurs d'appréciation au niveau de la plupart des éléments du *marketing mix*. Dans un tel contexte, une bonne connaissance de la manière dont réagit le cerveau face aux différents stimuli de son environnement ne peut qu'apporter une vision complémentaire permettant de mieux adapter les offres et les propositions des entreprises aux attentes réelles non exprimées des consommateurs. L'évaluation des réactions comportementales instinctives améliore l'explication de certains phénomènes d'achat apparaissant peu rationnels dans le processus de décision des clients. L'appel aux neurosciences dans le cadre du neuromarketing permet de compléter les résultats émanant des études traditionnelles et de donner aux *marketers* une vision plus approfondie des besoins ressentis par les clients.

SUPPRIMER LE « ? » DU COLLABORATEUR

Source d'éclairage, le marketing est rarement une source de décisions. Si son rôle est d'éclairer les différents décideurs sur ce qu'attendent les clients, sur ce qu'ils aiment ou n'aiment pas, il est rarement de décider à leur place, sauf si le directeur du marketing est aussi président ou directeur général de l'entreprise, cas assez fréquent dans les PME (petites et moyennes entreprises), mais pas dans les grandes entreprises.

Pour faire adhérer aux visions du marché, le responsable du marketing a besoin de convaincre. Le souci de conviction est d'autant plus important que les attentes du client relèvent souvent plus de la perception que du réel ou du rationnel. Dans un monde où les collaborateurs sont

© Groupe Eyrolles

rationnels (ingénieurs, médecins, informaticiens, spécialistes de divers services), il est parfois difficile de montrer que même si le client a tort, c'est la perception qui le conduit finalement à acheter ou non un produit ou un service. Il est délicat de faire ressentir à des personnes compétentes et rationnelles que certains détails paraissant insignifiants pour elles comme la couleur ou la forme d'un emballage, la place sur le linéaire, l'accueil téléphonique, le sourire d'une personne derrière un comptoir peuvent apporter une modification des ventes pouvant aller de 20 % à 50 %.

Sur une offre identique, le responsable du marketing doit pouvoir convaincre les principaux décideurs, généralement ceux qui font partie du comité de direction de l'entreprise, de tous les éléments orientant le consommateur dans ses décisions. Pour cela, il doit savoir trouver les arguments persuasifs et les présenter sous une forme qui permette à chaque membre du comité de mémoriser l'essentiel de son argumentation. Une bonne connaissance des modes de mémorisation du cerveau humain et des éléments susceptibles de l'imprégner ou de l'influencer constitue un facteur de succès pour toute présentation qui se veut convaincante. Il lui faut aussi savoir gérer les équipes projet d'une manière efficace. Il peut utiliser favorablement les outils émanant des neurosciences qui permettent d'élaborer un « management cockpit » spécifique au marketing et de faciliter la prise de décision. Il doit persuader les collègues d'autres départements et, bien entendu, les commerciaux du bien-fondé des idées qui permettent de satisfaire les clients. Lorsque la décision est prise d'adapter l'entreprise aux attentes des clients, il lui faut savoir organiser et conduire le changement nécessaire pour ajuster les mentalités des collaborateurs tout en limitant leur stress.

L'utilisation de la panoplie des outils de persuasion issus des neurosciences peut l'aider dans cette tâche. Le but des préconisations qui suivent n'est pas de remplacer les méthodes traditionnelles de présentation déjà utilisées par le marketing. Il est plutôt de les compléter en réfléchissant à ce que peut apporter à cette discipline une bonne connaissance du fonctionnement étiologique du cerveau humain. Cette connaissance, qui connaît aussi ses limites, ne prétend pas apporter une vision absolue, mais plutôt un éclairage différent, susceptible de

© Groupe Eyrolles

s'intégrer avec les autres approches. Le neuromarketing rencontre du marketing avec les neurosciences, est conçu pour apporter cet éclairage original et complémentaire.

L'ERGONOMIE COGNITIVE POUR AIDER LE MARKETING À RÉPONDRE À SES INTERROGATIONS

L'ergonomie cognitive est la science de l'homme au travail, adaptant le travail à l'homme en vue de sa plus grande productivité et satisfaction. En marketing, elle est utilisée pour adapter le produit au client, et donc mieux le satisfaire. Le produit a plus de chances de plaire, d'être acheté s'il est adapté à la perception humaine, à la vision humaine, à la mémoire humaine, aux mécanismes de décisions humaines…

Ces exigences du cerveau pour accepter un produit comme « bon » sont de mieux en mieux connues des experts en ergonomie cognitive. Bien entendu, savoir concevoir un produit qui se vend est connu depuis longtemps des services marketing qui n'ont pas attendu les neuroscientifiques. Le marketing fait de l'ergonomie sans le savoir depuis de nombreuses décennies. La seule différence est que les experts en ergonomie cognitive ont créé une vraie méthode pour rendre la conception ou la correction ergonomique plus rapide, plus systématique, plus efficace et moins coûteuse.

© Groupe Eyrolles

2

Les neurosciences pour percer les secrets de l'intelligence

Les neurosciences, aussi appelées « sciences cognitives », étudient le fonctionnement du cerveau et ses possibilités de transformation. Elles nous donnent des informations essentielles sur la manière dont il répond aux stimuli ou aux inhibitions. Depuis quelques années, elles sont à la base de nombreuses recherches et publications répertoriées par le professeur Patrick Georges et ses collaborateurs dans le cadre du NET Research en Belgique. Leur application au management des entreprises a fait l'objet de plusieurs ouvrages[1]. Leur application dans le cadre du marketing et de la vente est plus limitée[2].

Ne voulant pas être exhaustifs dans la description du fonctionnement classique du cerveau, nous nous limiterons à quelques idées essentielles. Le lecteur désireux d'approfondir cette partie trouvera dans notre bibliographie un ensemble de lectures lui permettant d'enrichir ce sujet. Certaines idées qui ressortent des neurosciences rejoignent le « bon sens populaire ». Notre propos est de légitimer certaines pratiques, émanant de ce « bon sens populaire », à partir de vérifications scientifiques, permises par de nouvelles méthodes d'investigation, par éclairage du cerveau ou analyse des sécrétions hormonales par exemple.

1. Patrick Georges, *Gagner en efficacité*, Éditions d'Organisation, 2004. Bernadette Lecerf-Thomas, *Neurosciences et management*, Eyrolles, 2009.
2. Patrick Renvoisé et Christophe Morin, *Neuromarketing : Le nerf de la vente*, de Boeck Éditions, 2004.

© Groupe Eyrolles

LES ÉTUDES ET OUTILS ÉMANANT DES NEUROSCIENCES

Les progrès de la médecine, de l'informatique, de la radiologie ouvrent les voies à de nouvelles études. La stimulation et l'éclairage de certaines parties du cerveau à partir de l'IRM ou d'électrodes, l'analyse des hormones secrétées, l'utilisation de microsenseurs en télémétrie permettent de mieux comprendre les réactions du cerveau face à divers stimuli, ainsi que de mesurer le stress et son niveau de tolérance par les collaborateurs ou les clients. Ces études, émanation directe des neurosciences, ont longtemps été réservées à des usages médicaux et thérapeutiques. Leur émergence en marketing dans la compréhension des comportements tant des personnels des entreprises que des clients est récente. Certaines sociétés de biens de grande consommation et de services, tout en restant discrètes sur ce sujet, commencent à les utiliser en complément des traditionnelles études marketing.

Le cerveau est un organisme complexe. Les études réalisées pour tenter de mieux le comprendre en sont encore à leurs débuts. Des découvertes fondamentales sont appelées à émerger au cours du XXIe siècle. Elles modifieront profondément les connaissances liées au comportement, à la psychologie du consommateur et éclaireront certaines réactions automatiques ou impulsives encore inexpliquées. Leur connaissance permet des progrès conséquents dans les traitements médicaux. Elle est également utilisée par la police et la justice pour expliquer certaines réactions du cerveau soumis à un état de stress important comme l'agression, le viol. Le marketing, qui est par excellence une science orientée vers la connaissance des consommateurs et des conso-acteurs, ne peut passer à côté de leur apprentissage.

LES « ÉTUDES D'IMAGES » POUR LIRE DANS LA PENSÉE DU CLIENT

Comment sait-on ce que pense vraiment le client ? Quand un neurone travaille, il produit de l'électricité, il appelle plus de sang pour se nourrir, son métabolisme change. Voilà trois phénomènes que les appareils modernes de neuromarketing peuvent détecter. Nous obtenons ainsi des images des zones du cerveau qui travaillent quand nous faisons telle ou telle action, quand nous avons telle ou telle pensée, quand nous prenons telle ou telle décision.

© Groupe Eyrolles

Les zones ne sont toutefois pas toujours spécifiques, elles peuvent s'allumer pour diverses raisons, pas toujours encore bien comprises des scientifiques.

Comment sait-on que telle zone a pour fonction, par exemple, la musique ? Le principe est assez simple : si, sur les clichés du cerveau de tous les malades qui perdent la notion de musique suite à un accident, on trouve un « trou » toujours à la même place, on s'autorise à penser que cette zone s'occupe de musique.

Les principaux outils de visualisation du cerveau

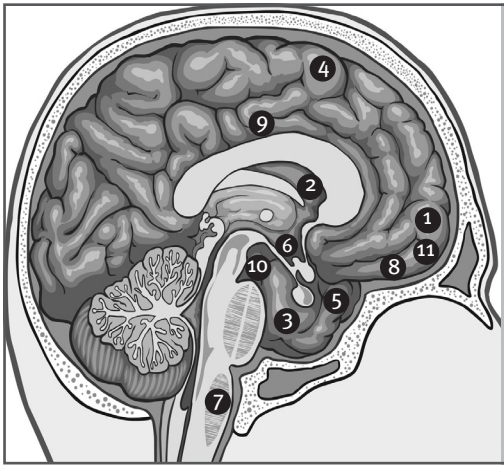
Parmi les outils de visualisation du cerveau les plus utilisés, nous pouvons citer :

- L'IRMf ou imagerie par résonance magnétique fonctionnelle : le principe de cette technique non traumatique est qu'elle détecte les variations d'oxygène dans le sang induites par l'activité neuronale. Elle permet de voir de très belles images du cerveau et de localiser avec précision les zones cérébrales activées lors d'une tâche cognitive, comportementale, affective…
- L'EEG ou électroencéphalographie : cette technique mesure, avec une grande précision temporelle, le champ électrique du cerveau par des électrodes placées sur le cuir chevelu.
- L'hyperscan, qui est une évolution Internet de l'IRM fonctionnelle : il permet de faire jouer deux personnes ensemble et de voir leur stratégie mentale pour répondre à l'autre, même si ces personnes sont aux deux extrémités de la Terre. Les dernières expériences marketing en hyperscan montrent en direct les cerveaux au travail d'un client et d'un vendeur qui se parlent. Le vendeur, en regardant dans le cerveau du client, va ainsi pouvoir adapter son offre non seulement en fonction de ce que lui dit le client, mais aussi de ce qu'il pense. Si le vendeur s'aperçoit que, par tel argument, il allume le noyau du dégoût de son client, il modifie immédiatement son discours, même si le client, par politesse, ne lui a fait aucune remarque. On ne peut, bien entendu, pas mettre une IRM autour de la tête de tous les clients, mais ces expériences nous apprennent des choses importantes, comme par exemple quand et comment annoncer le prix pendant une présentation du produit.

© Groupe Eyrolles

Ce qui s'allume à l'IRM fonctionnelle

Le cerveau humain (voir figure suivante) est divisé par les neuroscientifiques en différentes parties. À l'avant, les lobes frontaux où se localisent les fonctions cognitives les plus hautes. Sur les côtés, en haut, les lobes pariétaux qui recueillent et traitent les entrées d'information. Sur les côtés, en bas, les lobes temporaux où se localisent les fonctions de communication et de mémoire. À l'arrière, les lobes occipitaux où se localise la gestion de la vision. À l'intérieur, le lobe limbique où se gèrent les émotions.



La vision du cerveau

Les zones du cerveau ont des fonctions que les neurosciences ont progressivement mises en évidence et dont le fonctionnement, complexe car de nature systémique, continue chaque jour à être étudié.

Lors d'une IRM fonctionnelle, des zones du cerveau s'« allument » en fonction des tâches ou stimuli proposés. Ainsi :

- le noyau accumbens, centre du plaisir, s'allume 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. Il s'allume avec les nourritures grasses et sucrées, avec le plaisir sexuel, avec les belles voitures (signe de richesse, et donc de capacité à protéger la descendance) ;
- le cortex préfrontal latéral, lui, s'allume quand on nous demande de décider, quand la volonté résiste aux instincts ;

© Groupe Eyrolles