

Patrick Georges
Michel Badoc

Le neuromarketing en action

Parler et vendre au cerveau

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54625-5

EYROLLES

Éditions d'Organisation

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.....	33
Chapitre 3 - Les connaissances de base sur le fonctionnement du cerveau	49
Chapitre 4 - Le neuromarketing en question.....	59
Partie II - Vendre la stratégie et l'organisation marketing aux dirigeants et collaborateurs en s'adressant directement à leur intelligence.....	73
Chapitre 5 - Élaborer un plan marketing qui s'adapte aux décideurs : de la planification au « marketing cockpit »..	77
Chapitre 6 - Vendre les recommandations du plan marketing au cerveau des dirigeants	95
Chapitre 7 - Augmenter l'efficacité de l'intelligence des <i>marketers</i> .	103
Chapitre 8 - Améliorer l'efficacité de la fonction marketing et diminuer le stress dû au changement	117
Partie III - La méthode neuromarketing	135
Chapitre 9 - Soyez irrésistible : satisfaire le client par les sens Étape 1 de la méthode neuromarketing	139
Chapitre 10 - Soyez incontournable : faire plaisir au cerveau du client - Étape 2 de la méthode neuromarketing	149
Chapitre 11 - Soyez émouvant : satisfaire le client par ses émotions pour le fidéliser et le faire monter en gamme - Étape 3 de la méthode neuromarketing ..	159
Chapitre 12 - Soyez inoubliable : satisfaire la mémoire du client Étape 4 de la méthode neuromarketing.....	167
Chapitre 13 - Soyez insoupçonnable : satisfaire l'inconscient du client - Étape 5 de la méthode neuromarketing	175

Chapitre 14 - Soyez irréprochable : satisfaire la conscience du client - Étape 6 de la méthode neuromarketing	181
Chapitre 15 - Le neuromarketing en application	191
Partie IV - Les perspectives pour aujourd'hui... et demain	207
Chapitre 16 - L'innovation valeur pour surprendre le cerveau du client	211
Chapitre 17 - Le marketing de la permission et du désir pour éviter la saturation et le rejet par le cerveau du client	239
Chapitre 18 - L'interactivité pour mieux communiquer avec le cerveau du client	261
Chapitre 19 - La politique de marque pour rassurer le cerveau du client	281
Chapitre 20 - La qualité pour fidéliser le client et la légitimité pour donner bonne conscience à son cerveau	299
Conclusion	321
Bibliographie.....	325
Index	329

Introduction

ÉTAT DES LIEUX

Le marketing fait son apparition quand, dans un pays, une région, un secteur d'activité, l'offre de produits et de services devient supérieure à la demande. C'est le cas de nos sociétés occidentales, dans les pays qui ont achevé leur reconstruction après la Seconde Guerre mondiale. C'est également le cas, plus récemment, dans les pays de l'Est, en Russie et en Chine... Le développement accéléré des importations, du commerce et des industries locales crée une économie de marché. L'enfer apparaît alors pour les entreprises jadis assurées d'écouler leur production dans un environnement de pénurie. L'environnement devient hostile, les consommateurs sont plus exigeants et, avec l'aide d'Internet, se transforment en conso-acteurs. Les ventes et les profits se détériorent, la concurrence devient féroce, méchante, exacerbée. La crise mondiale, en créant un surstockage des produits mais également une hésitation devant les offres qui entraîne une négociation des prix, accentue cette tendance. Pour survivre, une société bien gérée doit réduire ses coûts, au risque de créer du chômage, mais aussi s'efforcer de maintenir et développer ses ventes pour préparer dans de bonnes conditions la sortie de crise. Afin d'y parvenir, il devient indispensable qu'elle garde ses clients, maintienne leur valeur et, si possible, en gagne de nouveaux. Elle le fera prioritairement au détriment de concurrents qui réalisent leurs économies en sacrifiant la satisfaction de leur clientèle.

Composante essentielle de l'établissement de relations d'affection, voire d'amour entre une société et son client, le marketing devient incontournable. Les sociétés de biens de grande consommation, de distribution, de services l'ont bien compris. Pour se rapprocher des clients,

elles utilisent un ensemble de techniques traditionnelles empruntées à cette discipline. Mais, bien qu'efficaces, ces outils rencontrent des limites. Les études réalisées auprès des clients se fondent essentiellement sur le déclaratif qui peut être différent de la pensée réelle de la personne interrogée. Les enquêtes portant sur des sujets délicats, comme par exemple le sexe, l'argent, le racisme, montrent d'importants écarts entre le déclaratif et l'opinion réelle du consommateur. Le client lui-même est influencé par des éléments qu'il n'a pas conscience de percevoir. Lorsque l'on demande à des « amateurs » de vin ce qui fait la qualité de ce produit, ils répondent prioritairement que c'est le goût. En réalité, quand on observe leurs achats, on constate qu'ils sont beaucoup plus influencés par la forme de la bouteille et par l'étiquette, que par la dégustation du produit. Le marketing est avant tout une science de la perception, plus que de la réalité. Pour être efficaces, les *marketers* ont besoin de connaître ce qui fait réellement agir le consommateur dans ses achats. Ils ont besoin de savoir ce qu'il se passe dans sa tête face aux multiples sollicitations auxquelles il est exposé. Comment ressent-il dans son for intérieur les propositions qui lui sont faites en matière de produits, de services, de prix, de distribution, de communication, de vente ? Comment perçoit-il la qualité des offres ou des conditions émanant de l'entreprise ? La manière dont fonctionne son cerveau a-t-elle une influence sur ses comportements d'achat et sa perception des marques ? Les neurosciences, encore appelées sciences cognitives, qui étudient le cerveau, peuvent-elles permettre d'obtenir une meilleure compréhension du comportement du consommateur face aux différents stimuli proposés par le marketing et la communication ? Peuvent-elles expliquer son attitude face aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) dans un contexte où l'émotion remplace la logique et où le *zapping* se substitue au raisonnement ? L'éclairage qui ressort des neurosciences est-il susceptible d'améliorer l'efficacité du marketing dans un cadre restreint, limité par les lois et le souci de l'éthique ? Si tel n'est pas le cas, comme ce fut l'objet de la propagande dans certains régimes totalitaires, tout abus risquerait de se retourner rapidement contre l'entreprise qui le pratiquerait. Il entraînerait inexorablement un risque de dégradation de son image de marque et pourrait la conduire à la ruine. Science du comportement, art de la conviction, le marketing de demain ne peut

plus se limiter aux études traditionnelles d'hier pour comprendre et convaincre les consommateurs et les conso-acteurs. Le code de la route ne s'adapte pas à l'aviation. Pour être efficace et obtenir un avantage concurrentiel face à des concurrents qui restent traditionnels, il doit faire appel à l'ensemble des sciences désormais disponibles. Les neurosciences, qui lui permettent d'approfondir sa connaissance des stimuli qui font agir les clients, deviennent incontournables à sa réflexion. Elles doivent être étudiées dans un contexte complémentaire aux études traditionnelles, sans chercher à se substituer à elles. De leur côté, les traditionnelles études de marché doivent être adaptées au niveau des questionnaires et des enquêtes afin de mieux faire ressortir les comportements instinctifs liés au fonctionnement du cerveau humain.

Pour être pertinent, le marketing ne doit pas se limiter à montrer à l'entreprise ce qu'attend le client. Même s'il a raison, il ne peut conduire au changement sans une profonde adhésion des collaborateurs à ses idées. Acquérir « le sens du client » dans une entreprise prioritairement orientée vers la technique et les produits, développer l'interactivité dans une société qui a l'habitude de communiquer à sens unique n'est pas aisé. Au-delà du professionnalisme qui lui permet de connaître les motivations et les processus de décision d'achat des clients et des prospects, le marketing doit savoir convaincre en interne du bien-fondé de ses recommandations. La boutade qui veut que le « *marketing commence le jour où le patron cesse de se prendre pour son propre marché* » constitue encore une réalité dans de très nombreuses sociétés. Le dirigeant, l'ensemble des directeurs et des collaborateurs dans les services dont l'activité peut avoir une influence sur la perception du client doivent être convaincus de la nécessité de son écoute et de l'attention qu'il faut lui porter. Pour y parvenir, le marketing doit savoir présenter son approche de manière convaincante et mettre en place une organisation qui oriente les personnels vers la satisfaction des clients. La forme de la présentation devient aussi importante que le fond. L'appel aux neurosciences peut aider à convaincre en permettant aux interlocuteurs de retenir l'essentiel à travers un mode de présentation plus efficace. Certaines sociétés ont déjà créé à partir des neurosciences un « management cockpit » qui les aide à gagner en efficacité, mais aussi à améliorer leur processus de décision. Ce type d'approche peut

s'appliquer aux choix, aux actions et aux organisations permettant de rapprocher la société des consommateurs.

L'appel au neuromarketing liant les neurosciences à l'approche marketing peut conduire à améliorer l'efficacité de cette discipline dans ses trois composantes que constituent, au-delà du concept, la stratégie, l'organisation, l'action.

Les *marketers* cherchent depuis longtemps à comprendre ce qui peut expliquer les différences entre le déclaratif et le comportement d'achat des consommateurs. Ils essayent de rendre la présentation des plans marketing par les responsables marketing ou les chefs de produit plus persuasifs afin d'obtenir un accord budgétaire favorable de la part du CEO¹. Ils essayent d'améliorer l'efficacité de leur communication de plus en plus onéreuse dans un environnement qui tend vers la saturation des clients face aux messages publicitaires, où la part de cerveau disponible pour mémoriser les nouvelles offres s'atrophie. Ils souhaitent accroître les performances de leur force commerciale par une meilleure adaptation des vendeurs à la psychologie et aux comportements des clients.

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.

1. CEO : *chief executive officer* (président-directeur général).

À partir de l'étude du fonctionnement du cerveau, en particulier du cerveau primitif, encore appelé cerveau reptilien, 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 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.

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 HEC, mais également à l'Université, dans des ESC, des écoles professionnelles telles que le CESB ou l'ENASS. 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 auteur de nombreuses publications sous la forme d'articles et d'ouvrages cités dans notre bibliographie.

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 comment 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 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 enfin les citoyens qui veulent mieux comprendre la manière dont réagit leur cerveau face aux stimuli du marketing. Il s'adresse aux consommateurs qui veulent savoir comment ils pourraient être orientés à prendre des décisions d'achat impulsives sans véritablement s'en 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

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.

■ 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 ET L'ENTREPRISE**

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 ».

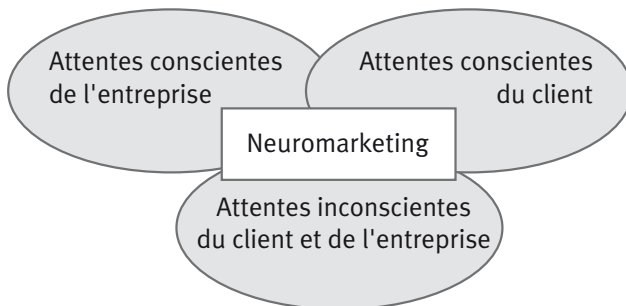
Plus la concurrence est sévère, plus le consommateur a la possibilité de choisir et devient exigeant. On dit parfois qu'il devient roi. Le développement expérimental des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) à partir d'Internet ne fait qu'amplifier ce phénomène. Les possibilités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

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.

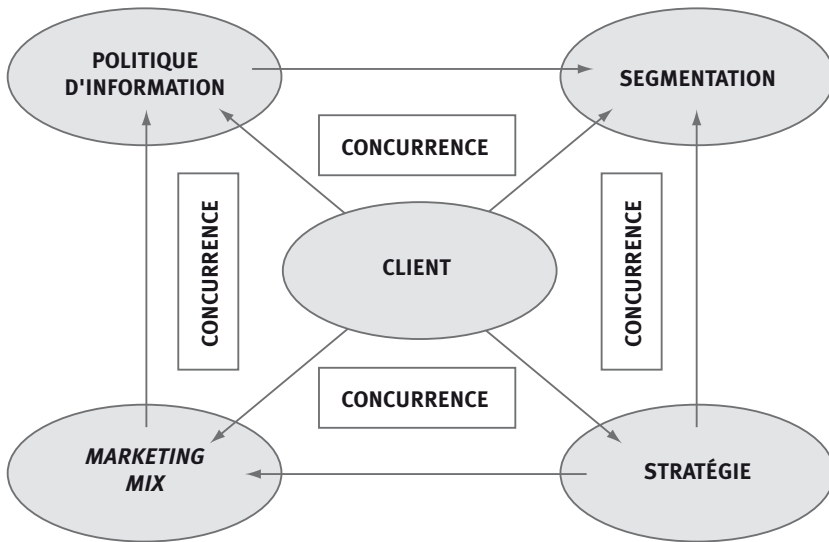
Le praticien d'un marketing rigoureux et méthodique doit aussi posséder un tempérament de vendeur. Il lui faut pouvoir écouter puis comprendre ses interlocuteurs, et savoir se faire comprendre en adaptant sa forme de pensée et de langage à leurs schémas de communication. C'est en particulier le cas lorsqu'il lui faut travailler avec les ingénieurs, les 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.

■ LA DÉMARCHE MARKETING S'OUVRE AUX NEUROSCIENCES

STRUCTURE DE LA DÉMARCHE

Elle repose sur une approche de l'environnement où le client est considéré comme le pivot central. Elle part, comme le montre la figure suivante, de l'étude du marché (en anglais « *market* ») afin de tenir compte des besoins actuels ou futurs, formulés ou intériorisés de la clientèle. Elle vise sa conquête (en anglais, la forme progressive « *ing* ») à travers une stratégie et des moyens (le *marketing mix*). Elle tient compte à chaque moment des efforts réalisés par la concurrence.



La démarche marketing

POLITIQUE D'INFORMATION MARKETING

Élaborer une politique d'information

Le but d'une politique d'information est de transformer des signes en idées, en évitant l'erreur du recueil exhaustif tous azimuts. Pour ce faire, il lui faut adopter une démarche rigoureuse intégrant plusieurs stades progressifs de réflexion. Elle comporte six principales phases :

1. La formulation précise des objectifs qui lui sont attribués, liés aux hypothèses de la stratégie marketing. La clarification de ce que l'entreprise recherche constitue un indéniable critère de succès.
2. La formalisation des renseignements dont la société a besoin pour atteindre ses objectifs. Ces renseignements sont matérialisés par l'élaboration d'une liste exhaustive d'informations recherchées qui conduisent à la rédaction du cahier des charges sous forme de questionnaire. Il constitue, par sa pertinence, une base fondamentale de la politique d'information.
3. La présélection des informations en fonction de leur importance par rapport aux problèmes posés. Le stade de présélection est nécessaire. Une recherche trop exhaustive d'informations peut se révéler nuisible pour son efficacité, selon le vieil adage que « *trop d'information tue l'information* ».
4. La détermination des sources d'information permettant de recueillir les renseignements désirés. Elles peuvent être structurées d'une manière pérenne dans le dispositif de la GRC (gestion de la relation client), ou être obtenues de façon occasionnelle en fonction des besoins.
5. La collecte des données et l'étude de leur validité.
6. La présentation des conclusions aux responsables opérationnels.

À cet égard, soulignons que l'optimisation d'une stratégie d'information vient davantage d'une sélection judicieuse et d'une vaste communication aux décideurs que d'un séjour prolongé dans les placards d'un service d'études. Certaines entreprises anglo-saxonnes ont décidé d'évaluer la qualité de leur service d'information non seulement à partir de la pertinence des études mais également de leur utilisation par les services opérationnels. Une étude qui ne sert à rien est considérée comme un gaspillage d'argent. Afin de convaincre les utilisateurs de la pertinence des informations obtenues, les dirigeants marketing accordent une importance accrue à leur présentation. Ils n'hésitent plus à faire appel aux techniques proposées par les neurosciences pour rendre plus efficace leur présentation au comité de direction.

Permettre de mieux connaître le client

Le client est la raison d'être de l'entreprise et le centre de l'activité marketing. Il est en même temps un élément constituant du marché et une personne ou une entité composée de personnes. Comme tel, il présente deux dimensions : quantitative et qualitative.

La connaissance quantitative du client

Elle repose sur un ensemble d'études économiques, économétriques et statistiques. Comme leur nom l'indique, ces études visent à quantifier d'une manière globale ou segmentée la clientèle. Cette connaissance est proposée au marketing par les services d'économie ou d'études de marché. Ces services font souvent appel à la collaboration de sociétés externes spécialisées, gouvernementales ou privées. En Europe, on compte : l'Insee, le CREP, la COREF, TNS Sofres, l'IFOP, BVA, Nielsen, Médiamétrie, TNS-SOBEMA...

L'analyse quantitative peut être réalisée à partir d'études individuelles ou collectives. Les études individuelles *ad hoc* permettent de quantifier des cibles auxquelles une société désire spécifiquement s'adresser. Reposant sur des échantillons représentatifs, les études quantitatives sont souvent établies à partir d'entretiens téléphoniques ou d'Internet.

La connaissance qualitative du client

Elle fournit des informations sur les attitudes, les goûts, les besoins, les attentes, les motivations des consommateurs envers les entreprises, leurs produits et leurs services, la compétence de leur distribution et de leur force de vente, l'acceptation de leurs modes de communication, l'adhésion à leurs politiques de tarification, l'évaluation de la qualité des prestations proposées. Ces connaissances sont indispensables pour toute entreprise qui désire comprendre les comportements de sa clientèle afin de s'adapter à ses besoins. La connaissance qualitative procure aussi de précieux renseignements sur la perception des différentes marques d'enseigne. Les études qualitatives sont réalisées à partir de différentes méthodes : entretiens individuels ou face à face, réunions de groupes appelées aussi *focus groups*, écoute du client, analyse des *blogs*...

L'analyse comportementale du client

L'analyse comportementale tourne autour de concepts conçus par des chercheurs, d'abord aux États-Unis puis en Europe, et développés par des sociétés d'études. Parmi les principaux on rencontre :

- les styles de vie présentés par Bernard Cathelat¹ et le CCA (Centre de communication avancée) ;
- les courants socioculturels proposés par la COFREMCA.

L'analyse comportementale est fréquemment complétée par une analyse géographique (géotypes, ilotypes). Cette analyse a pour but de savoir où se situent les clientèles appartenant aux cibles que l'entreprise veut sensibiliser, de connaître leur adresse, leur numéro de téléphone... Elle est réalisée par la COREF à partir de données de l'Insee, mais aussi proposée par la COFREMCA et d'autres sociétés. L'analyse géographique présente pour le marketing local un réel intérêt.

De nouveaux modes d'investigation sont présentés par des experts. Pierre Valette-Florence² pense voir des voies d'évolution à travers : la sémiométrie (proposée par Taylor Nelson Sofres), les styles de temps (présentés par des chercheurs comme Bergada et Usunier), ou l'analyse des chaînages cognitifs (introduite par Gutman), à laquelle il accorde un grand intérêt, notamment dans des applications transculturelles en Europe.

L'information marketing développe des batteries d'études comportementales et prévisionnelles dans le but d'obtenir un éclairage plus détaillé et à plus long terme sur les besoins du client afin de mieux les prévoir et les anticiper. L'apport des neurosciences doit permettre d'aller encore plus en avant dans l'analyse des pensées profondes des consommateurs et de leurs réponses aux stimuli du commerce et de la communication.

LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

Comme le rappellent Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau : « *La segmentation est une technique consistant à séparer une population globale de consommateurs ou d'acheteurs en plusieurs sous-ensembles homogènes pour résoudre un problème de marketing*

1. Bernard Cathelat, *Styles de vie*, Éditions d'Organisation, tomes 1 et 2, 1985.

2. Pierre Valette-Florence, *Les Styles de vie : Bilan critique et perspectives*, Nathan, 1999.

en déterminant à l'intérieur des groupes certains critères de séparation capables d'expliquer les différences de comportement¹. » Selon Jacques Lendrevie, Denis Lindon et Julien Lévy : « Les critères de segmentation les plus fréquemment utilisés se classent généralement en quatre catégories principales : démographiques, géographiques, sociales et économiques ; de personnalité et de style de vie ; de comportement ; d'attitude psychologique à l'égard du produit ou du service à commercialiser². » La segmentation des marchés fait l'objet de recherches poussées dans le domaine du marketing traditionnel. Elle connaît une évolution significative avec le développement d'Internet, notamment en s'intéressant plus spécifiquement aux tribus et aux communautés dialoguant sur ce médium. La gestion de la relation client, reposant sur d'importantes bases de données, permet d'aller au-delà de la segmentation en proposant à chaque client un « sur mesure de masse » ou « one to one ». Des auteurs tels que Bernard Prél³ s'intéressent à des formes de segmentation qui font appel aux émotions. L'auteur segmente les populations françaises en fonction d'événements communs décisifs qui ont marqué les consciences des consommateurs dans leur jeune âge : Seconde Guerre mondiale, guerre d'Algérie, Mai 68... Marqués à vie par ces événements, les consommateurs qui les ont subis en commun adoptent, sans en être pleinement conscients, des réflexes d'achat ou de fidélité à la marque relativement semblables. Le neuromarketing, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, apporte une réflexion nouvelle sur la segmentation fondée sur le fonctionnement du cerveau et de l'intelligence humaine.

LE PLAN MARKETING : OSSATURE DE LA DÉMARCHE MARKETING

Il compose la base méthodologique de la mise en œuvre du marketing. Il permet de proposer des solutions pertinentes après une analyse rigoureuse dans le cadre du marketing global, du marketing/marché, du marketing projet ou produit. Il intègre dans une approche stratégique rationnelle l'ensemble de la démarche marketing : informations objectives et judicieuses préalables (environnement, marché, concurrence,

1. D'après Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, *Marketing management*, Pearson Education, 2006.

2. Jacques Lendrevie, Denis Lindon et Julien Lévy, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, Dalloz, 2009.

3. Bernard Prél, *Le Choc des générations*, La Découverte, 2000.

forces et faiblesses de la société), choix stratégiques (*business model*), positionnement, ciblage, objectifs, mise en place de moyens (*marketing mix*), élaboration d'une organisation appropriée, évaluation des coûts et des apports (budget, *business plan*), proposition d'un échéancier des opérations dans le temps et de moyens de contrôle adéquats. Pour être efficace, le plan marketing doit pouvoir faire visualiser les éléments essentiels à la prise de décision. L'appel aux outils du « marketing cockpit » développés à partir des neurosciences peut apporter une aide efficace. Pour obtenir une approbation, le plan doit également être présenté de façon à convaincre le comité de direction de suivre ses recommandations. Sa forme de présentation doit imprégner les cerveaux des auditeurs sur l'essentiel des idées qu'il veut mettre en valeur. Une bonne connaissance des phénomènes de rétention de l'information et d'imprégnation maximale des cerveaux peut s'avérer fort utile dans ces tentatives de conviction. Il ne suffit pas que le marketing soit convaincu du bien-fondé de ses propositions pour obtenir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Il doit aussi convaincre les décideurs et le CEO, surtout si les budgets réclamés sont colossaux. S'il ne peut obtenir les moyens nécessaires, la meilleure idée du monde ne sera jamais mise en application. Avant de convaincre le client, les *marketers* ont besoin de convaincre leur direction générale de l'intérêt de leur proposition. L'utilisation de l'ensemble des moyens permettant d'emporter la décision est nécessaire. Les neurosciences apportent des outils favorisant la conviction des interlocuteurs.

LE MARKETING MIX ET LE E-MARKETING MIX

Une fois la stratégie arrêtée, le but ultime de la planification marketing est d'optimiser les moyens choisis. Comme en cuisine, avoir de bons ingrédients pour réussir un bon plat n'est pas un gage de succès. De même, il ne suffit pas d'avoir fait les bons choix commerciaux, encore faut-il savoir les marier harmonieusement pour parvenir aux résultats recherchés. Cet art, les Américains l'ont nommé « *marketing mix* ». Il s'agit d'une coordination dosée et cohérente des actions marketing (voir figure ci-après) que constituent les politiques de produit, de prix, de distribution, de vente, de qualité, de communication. Philip Kotler, un des grands « gourous » de cette discipline, les regroupe sous l'appellation des « 4 P » (*Product, Price, Promotion, Place*).



La réussite de cette harmonisation répond, comme en cuisine, à des règles précises qu'il faut respecter. Parmi elles :

- la règle de fuite : elle énonce que le résultat global du *marketing mix* correspond à celui de la politique la plus faible. La priorité est de réduire ou supprimer les faiblesses avant de s'engager dans des opérations prestigieuses. Il est inutile de développer une campagne de communication dotée d'un budget important si les autres politiques se révèlent incapables de tenir les promesses formulées ;
- la règle de cohérence : elle implique que l'ensemble des politiques (produit, prix, distribution...) soit réalisé dans un souci de cohérence avec la stratégie de positionnement, les cibles et les objectifs choisis. Ces politiques doivent également s'harmoniser entre elles. Par exemple, un prix trop bas, un manque de compétence de la force de vente, une insuffisante fiabilité du service qualité peuvent compromettre la réussite d'une stratégie de positionnement haut de gamme, conçue pour un produit ou un service de qualité.

La cohérence peut être perçue de manière consciente par le client ; le rôle du marketing est de le vérifier. Elle peut aussi être perçue de manière inconsciente. Le rôle du neuromarketing est alors d'éclairer et de sensibiliser le *marketer* à ce danger. Le phénomène dit d'« homéostasie », mis en lumière par les neurosciences que nous aborderons au cours des chapitres qui suivent, insiste sur l'importance de cette harmonie et de cette cohérence pour le cerveau.

Le développement spectaculaire d'Internet ainsi que sa puissance de communication interpellent le concept même de *marketing mix* fondé sur les « 4 P ».

La politique de produit, de service et de tarification est mise en cause par le souci d'obtenir des produits sur mesure ou *one to one*, de pouvoir répondre aux enchères ou aux prix inversés... Celle de distribution est confrontée à l'émergence des points de vente virtuels, à l'élaboration d'une relation permanente et interactive avec le client, au souci de pouvoir coordonner les différents canaux d'accès dans le cadre d'une stratégie multicanale. La communication est transformée par les approches du *permission marketing*, du *marketing viral*, par l'obligation d'adapter la création au médium Internet à partir de l'ordinateur et du téléphone mobile. Le souci de qualité est renforcé par l'obligation d'un SAV (service après-vente) en ligne, par la nécessité de devenir irréprochable, au risque, sinon, de voir l'image d'une enseigne remise en question dans de multiples *chats*, forums, *blogs* négatifs.

Certains experts pensent que pour assurer l'efficacité des actions issues du « e-marketing », le traditionnel *marketing mix* est insuffisant. Il doit être complété d'un *e-marketing mix*¹ reposant sur quatre nouvelles variables que constituent : l'information, la technologie, les ressources humaines, la logistique incluant la distribution.

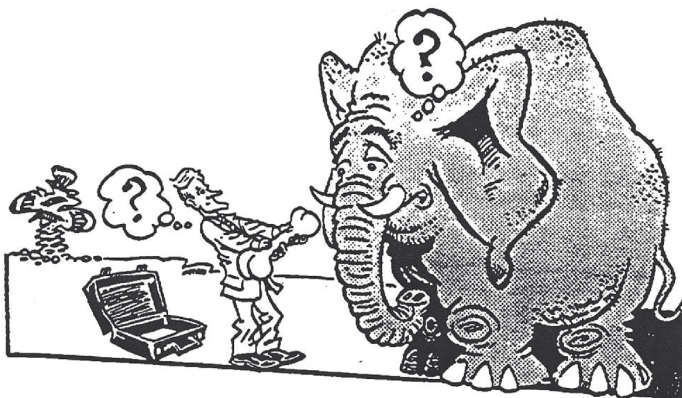
Internet entraîne une profonde mutation du marketing en faisant entrer l'entreprise dans l'ère de l'interactivité. Le consommateur, devenu conso-acteur, ne veut plus se contenter d'une relation unidimensionnelle avec l'entreprise qui lui propose des produits et des services. Il veut pouvoir dialoguer, donner son avis, connaître l'opinion des autres clients et avoir des réponses rapides. Il devient sensible à l'émotion plus qu'à la logique. Le « *zapping* » se substitue peu à peu au raisonnement dans son mode relationnel. Cette mutation du comportement entraîne l'obligation de faire évoluer le marketing dans le sens de l'écoute permanente et de la relation client interactive. L'apport des neurosciences constitue un atout essentiel dans un contexte où l'émotion prime sur le raisonnement et où certaines décisions sont conditionnées par le réflexe. Les conseillers marketing des femmes et des hommes politiques ont déjà compris le rôle que jouait l'apparence

1. Michel Badoc, Bertrand Lavayssière, Emmanuel Copin, *E-marketing de la banque et de l'assurance*, Éditions d'Organisation, 2000.

parfois au détriment de la réalité. Cette notion s'applique aux produits et aux services dans un monde où des centaines d'entre eux se trouvent en concurrence, où les modes de fabrication tendent à s'uniformiser, où la perception immédiate joue un rôle accru important dans la décision d'achat par « clic ».

■ 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 présenté sur la figure suivante. 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. 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 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 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 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.