



## Apport de l'approche neurocognitive et comportementale (ANC) en marketing des ressources humaines

### *Contribution of the neurocognitive and behavioral approach in human resources marketing*

**Lamia HAMMADI BENSMAIN**

LARMHO, Université Abou Bekr  
Belkaid, Tlemcen

*lam\_hammadi@yahoo.fr*

*Received: 17/06/2022*

**Hadjer BENHACINE**

LARMHO, Université Abou Bekr  
Belkaid, Tlemcen

*benhacine.hadjer@gmail.com*

*Accepted: 19/07/2022*

*Published: 31/08/2022*

#### **Résumé**

Nous assistons depuis quelques années à un engouement grandissant envers les neurosciences et leurs diverses applications. L'objectif de ce travail de recherche sera d'aborder une nouvelle approche du management des ressources humaines par les neurosciences. A travers une revue de la littérature, nous allons tenter d'apporter des éclairages sur les disciplines des neurosciences et leurs applications en marketing des ressources humaines. Nous allons présenter dans cet article, les outils de l'analyse neurocognitive et comportementale (ANC) préconisés dans le processus de recrutement, de motivation et d'engagement des employés et dont le but est d'atteindre l'attractivité de l'emploi et la promotion de l'image de marque employeur.

**Mots Clés:** Neuromanagement, Approche neurocognitive et comportementale, Marketing RH, Image de marque, Recrutement, Motivation, Engagement.

#### **Abstract**

Over the past few years, we have witnessed a growing enthusiasm for neuroscience and its various applications. The objective of this research work will be to address a new approach to the management of human resources by neuroscience. Through a review of the literature, we will attempt to shed light on the disciplines of neuroscience and their applications in human resources marketing. We are going to present in this article, the tools of the neurocognitive and behavioral analysis (ANC) recommended in the process of recruitment, motivation and engagement of the employees and whose goal is to reach the attractiveness of employment and promotion of the employer brand image.

**Key Words:** Neuromanagement, Neurocognitive and behavioral approach, HR Marketing, Branding, Recruitment, Motivation, Commitment.

**JEL Classification :** M12

\* Corresponding author: L. Hammadi Bensmain (*lam\_hammadi@yahoo.fr*)



## **Introduction :**

Le neuro-management est une nouvelle vision du management qui relie le management classique et les sciences neurocognitives. Cette nouvelle piste, qui fait écho dans le discours managérial, est fondée sur une approche globale reliant le fonctionnement du cerveau aux comportements cognitifs, psychologiques et sociaux des employés.

L'importance des ressources intangibles liées au capital humain n'est plus à démontrer. C'est ainsi que les entreprises se tournent de plus en plus vers le marketing des ressources humaines ou marketing interne afin d'attirer, sélectionner et retenir les employés les plus compétents. D'où l'importance de l'approche neurocognitive et comportementale (ANC) qui favorise la connaissance du manager sur son propre fonctionnement, sur celui de ses collaborateurs et lui indique les leviers de gestion existants. L'objectif étant d'assurer une meilleure qualité de vie et susciter la motivation et l'engagement des salariés.

Notre contribution portera sur l'approche cognitive et comportementale des neurosciences (ANC), dont les retombées en management ne cessent de susciter des réflexions et des recherches sur les soubassements neurocognitifs du comportement en entreprise.

Dans cette perspective, notre question de recherche sera la suivante :

### **Quel est l'apport des neurosciences dans les activités du marketing interne?**

Pour répondre à cette problématique, nous émettons la proposition de recherche suivante : **Le neuro-management est un ensemble d'outils et de techniques pouvant être utilisés afin d'optimiser les activités du marketing des ressources humaines .**

Dans cet article, nous nous limiterons à un essai de revue de littérature afin d'exposer l'état de la connaissance sur la question du neuro-management et son apport au marketing RH.

Nous aborderons en premier lieu les disciplines des neurosciences et leurs retombées en management et en second lieu les applications du marketing RH sous le prisme des neurosciences. Nous traiterons de l'attractivité de l'emploi, de la promotion de l'image de marque employeur, et des outils de l'ANC préconisés dans le processus de recrutement, de motivation et d'engagement des employés.

## **I. Les disciplines des neurosciences et leurs apports en management**

### **1. Les neurosciences cognitives et comportementales**

Les neurosciences appelées aussi sciences du cerveau, regroupent l'ensemble des sciences et disciplines étudiant le système nerveux et son fonctionnement. Les recherches en neurosciences sont apparues aux Etats-Unis à partir des années 80, puis en France dans les années 90 (Ehrenberg, 2008). Les applications des



neurosciences sont diverses, notamment les neurosciences cognitives ou comportementales.

Les neurosciences cognitives et comportementales représentent le domaine de recherche dans lequel sont étudiés les mécanismes neurobiologiques qui sous-tendent la cognition. La cognition ou fonctions cognitives, étant les capacités du cerveau à interagir avec l'environnement, tels que la perception, le langage, la motricité, la mémoire, les émotions, le raisonnement, le comportement... L'objectif des neurosciences cognitives ou comportementales est de relier le fonctionnement cérébral aux processus cognitifs .

Les neurosciences cognitives et comportementales se développent de façon exponentielle grâce aux éclairages qu'elles apportent quant à la contribution du système nerveux à des fonctions complexes telles que : les émotions, l'empathie, les apprentissages, les interactions sociales...C'est ainsi qu'elles ont graduellement mais massivement imprégné les sciences humaines et sociales. La recherche en sciences humaines et sociales, et en sciences de gestion en particulier, ne peut faire l'impasse sur certains acquis des neurosciences (Bernard Rouillet, Olivier Droulers, 2014). Les neurosciences sociales et cognitives étudient les fondements biologiques qui sous-tendent la manière dont les humains interagissent entre eux et avec eux-mêmes, (Lieberman et al., 2007) , laissant ainsi entrevoir des possibilités d'applications très intéressantes dans le monde du travail en général et en management en particulier.

## **2. Le neuro-management**

Cette nouvelle approche du management issue des neurosciences (Neuro-management) explore les questions managériales sous l'angle de l'activité cérébrale en s'appuyant sur les processus émotionnels. Le neuro management aide à mieux comprendre le fonctionnement du cerveau afin de mieux expliquer, prévoir et contrôler les actions humaines (Bagozzi, 2010). Le neuro management est une fusion entre les neurosciences et le management des ressources humaines, il permet de comprendre l'impact du fonctionnement cérébral sur les décisions quotidiennes ainsi que sur les comportements organisationnels (Braidot, 2008).

Cet outil permet aux managers d'anticiper le comportement des membres de leur équipe à partir de leur état émotionnel en considérant l'employé à tous les niveaux, comme un individu émotionnel qui pense. En effet, les sciences cognitives et le management des ressources humaines ont beaucoup de choses à se partager dans un esprit de réciprocité et de complémentarité (Dupuy, 2000).

Cette discipline enseigne aux dirigeants les fondements scientifiques des motivations qui régissent le comportement social humain et leur permet de reconnaître l'état émotionnel de leurs collaborateurs dans le cadre d'un management efficace et productif. En permettant la connaissance du fonctionnement du cerveau humain, le neuro-management aide à créer un système organisationnel des fonctions ainsi qu'à la construction et le développement de



relations interpersonnelles dans une entreprise (Klos, 2018). Par ailleurs, la connaissance du mode de fonctionnement des régions du cerveau et leurs interactions offre la possibilité d'étudier plusieurs situations problématiques ou pas, afin de mettre en œuvre des solutions comportementales, cognitives et émotionnelles, pour adopter une approche plus globale de management (Ehrenberg, 2008).

Le neuro management permettra aux dirigeants ainsi qu'aux membres de leur équipe (Ellioua H. & Hassani N. 2021) :

- Une connaissance de soi et des autres.
- Une recherche des facteurs d'engagement.
- Une gestion efficace du stress dès son plus faible niveau .
- Une plus forte confiance en soi et en ses compétences .
- Une gestion efficace des relations au travail.

### **3. Neurosciences et comportement organisationnel**

Utiliser les neurosciences en management suppose que l'organisation peut être perçue comme une personne ou un cerveau selon la métaphore de G.Morgan (1999). L'analogie entre le cerveau et l'entreprise peut être expliquée par l'approche neurocognitive et comportementale (ANC) préconisée par Jacques Fradin et son équipe de L'IME<sup>1</sup>. C'est une approche interdisciplinaire et transversale qui relie les « sciences dures » de la recherche fondamentale et les « sciences molles », représentées par les applications sur le terrain dont le management et les sciences de l'organisation font partie.

L'ANC met l'accent sur la relation entre le comportement de la personne et les zones du cerveau (ou les structures neuronales) impliquées. Cette approche explique le fonctionnement du cerveau lors de tout événement par la mise en œuvre de deux modes mentaux. Le mode mental adaptatif ou préfrontal (MMP) qui conditionne l'adaptation spontanée et intuitive et qui prend en charge l'inconnu et le risque et le second, le mode mental automatique (MMA) qui fait appel aux expériences mémorisées (J.Fradin, 2008). Deux zones distinctes du cerveau sont ainsi mises en évidence : celle des connaissances acquises, qui engendre un comportement automatique (MMA : habitude, certitude, empirisme) et celle de la réaction dans des cas inconnus et qui engendre un comportement préfrontal ou adaptatif (MMP : curiosité, flexibilité, opinion, réflexion, relativité). (Fradin et al, 2008).

L'entreprise agit de la même façon, l'ANC permet de mettre en évidence les similitudes entre le fonctionnement du cerveau et le comportement organisationnel. La démarche d'observation du comportement humain par le biais des neurosciences cognitives et comportementales peut être transposée à l'entreprise en tant que personne morale, en collationnant l'intelligence et les compétences



individuelles à l'intelligence et aux compétences collectives de l'organisation (Cipriani, 2015).

## **II. Le neuro-management : outil d'optimisation des activités du marketing des ressources humaines**

Le marketing des ressources humaines (Marketing RH) ou marketing interne est une orientation relativement récente du management des ressources humaines qui se base sur le principe que la satisfaction du client dépend de la satisfaction de l'employé (Barnes ; Morris, 2000). L'application des composantes du marketing RH a un effet positif sur la satisfaction au travail des salariés et leur motivation à servir les clients (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2013).

Cette dimension marketing du management des ressources humaines concilie la satisfaction du personnel et les objectifs organisationnels de l'entreprise. Les pratiques du marketing RH en tenant compte des besoins individuels des employés entraînent un climat de travail favorable (Gunawardane, 2009) et participent ainsi à la rétention du personnel (Balta, 2014).

Le marketing RH englobe un ensemble d'activités qui visent à attirer, sélectionner et retenir les employés de valeur, avec pour objectif d'orienter le comportement des salariés dans la direction souhaitée par l'employeur (Tansuhaj, Randall et McCullough, 1991, Ecaterina Grajdieru, 2017). En effet, l'employeur doit considérer les attentes du personnel afin de réaliser les objectifs de l'entreprise (Douglas, Roger et Scott, 2005). De nombreuses études ont démontré le lien de corrélation positive entre la satisfaction des employés au travail et la performance organisationnelle (Susskind, Borchgrevink et Kacmar, 2000, Shapiro, Jacqueline et Shore, 2007).

Les approches nouvelles du neuro-management inspirées du domaine des neurosciences et l'ANC en particulier, permettent aux managers de comprendre les mécanismes qui influent sur le comportement humain. L'exploration de l'activité cérébrale, en identifiant les liens entre les émotions et les processus de prises de décision permet de maîtriser l'intelligence individuelle et collective pour l'atteinte de la performance globale (individuelle, relationnelle et organisationnelle).

De ce fait, le neuro-management devient un levier important des activités du marketing RH.

Les approches de neuro-management telle que l'ANC, renforcent les politiques de gestion des ressources humaines afin d'améliorer les performances du personnel (Foteini, Rammata, 2021). Elles sont utilisées en marketing interne comme un outil complémentaire pour appréhender l'état mental d'un individu et créer le contexte le plus approprié pour qu'il atteigne une performance exceptionnelle (Pillay, 2011). Les techniques des neurosciences, sont utilisées dans le but d'identifier les facteurs de motivation, de cultiver les émotions désirables et d'orienter le comportement du personnel (Waldman et al, 2011) , d'une part, et de limiter les émotions



inconscientes négatives en sachant que le mode mental automatique (MMA), est à l'origine de 90% des décisions (Kotler et Armstrong, 2008 ) d'autre part .

Les principales pratiques auxquelles nous ferons référence aux fins de cette étude portent sur la promotion de l'image de marque employeur, l'attractivité de l'emploi et le recrutement, la motivation et l'engagement des employés.

## **1. Utilisation des neurosciences dans le processus de recrutement**

Le processus de recrutement est une fonction essentielle de la gestion des ressources humaines, il débute par l'attractivité de l'emploi et l'acquisition des talents. L'organisation peut renforcer l'attractivité de ses offres d'emplois par des techniques empruntées aux neurosciences et basées sur les émotions et les besoins psychologiques.

### **1.1. La promotion de l'image de marque employeur**

L'attractivité de l'employeur consiste en un ensemble de caractéristiques organisationnelles capables de lui donner un avantage concurrentiel dans l'acquisition des talents. Le branding en marketing œuvre à améliorer l'image de la marque commerciale, on parlera en marketing RH de l'image de marque employeur.

Plusieurs études ont cerné les principaux facteurs qui contribuent à la promotion de l'image de marque employeur, notamment, le leadership, les valeurs organisationnelles, la communication bidirectionnelle (Love et Singh, 2011) , le développement des compétences, un environnement de travail agréable et ludique, des opportunités de développement de carrières (Joo et McLean, 2006) , la politique de rémunération, la satisfaction des attentes des salariés, l'absence de bureaucratie (Maxwell et Knox, 2000).

L'image de marque employeur permet la suggestion d'avantages et d'opportunités liés à l'entreprise. En atteignant l'esprit inconscient du candidat potentiel par l'activation d'hormones spécifiques, l'entreprise pourrait augmenter les candidatures à un poste (Slater, 2020). La Dopamine, par exemple, cette hormone, appelée aussi « hormone du bonheur », est émise par certains neurones, permettant ainsi la transmission de l'information et permet aussi de capter l'attention. Elle est libérée par le cerveau lors d'expériences associées au plaisir, par exemple, lors d'une action qui provoque une satisfaction comme le goût d'un bonbon, une cigarette. Cette hormone pourrait jouer un rôle dans la représentation visuelle de l'entreprise en suggérant des possibilités de bien-être, motivant ainsi les candidats potentiels à déposer leur CV et vouloir rejoindre l'organisation.

### **1.2. Inclusion de rituels familiers lors de l'entretien d'embauche**

Lors d'un entretien d'embauche, des gestes familiers, telle qu'une poignée de main appuyée, une chaise confortable, une boisson chaude, permettraient d'établir des liens psychologiques et émotionnels (Sasscer-Burgos, 2014; Ackerman, et al, 2010 ; Williams et Bargh, 2008). Les neurosciences peuvent en apporter



l'explication. En effet, ces gestes anodins en apparence, entraînent l'activation d'hormones spécifiques.

L'ocytocine, à titre illustratif, est une hormone synthétisée dans l'hypothalamus qui a un effet sur l'empathie et le lien social. Les conditions favorables de l'entretien d'embauche entraîneraient l'activation de l'ocytocine dont le rôle est de réduire l'anxiété et le stress survenant lors des interactions sociales. Appelée aussi « hormone de la confiance », elle facilite le contact avec les autres et permet d'établir des liens de confiance et intervient dans le sentiment d'appartenance au groupe.

### **1.3. Augmenter les performances de recrutement par le biais des neurosciences cognitives et comportementales**

Les neurosciences sont utilisées dans le cadre du recrutement prédictif qui consiste à établir le profil neurocognitif des candidats en définissant les compétences neurocognitives nécessaires au poste (la flexibilité cognitive, la mémoire de travail, la capacité d'inhibition, la tolérance risque, la capacité de raisonnement, la planification stratégique). Ces aptitudes intellectuelles, liées au fonctionnement du cerveau renseignent sur la performance au travail du candidat potentiel (Poirier, 2019). L'évaluation du comportement peut se baser sur des expériences sous formes de réactions à des stimuli analysées à l'aide d'algorithmes qui permettent de mettre en relief des traits cognitifs utilisables lors du recrutement.

Les limites des outils classiques de recrutement tels que les entretiens ont été mis en évidence par diverses expériences en neuropsychologie (Poirier, 2019), ainsi le processus d'embauche pourrait être amélioré en combinant des outils neurocognitifs telle que l'ANC aux protocoles déjà existants, et en s'appuyant sur des faits concrets et scientifiques ; les meilleurs profils sont choisis et la marge d'erreur lors de la sélection est réduite (Petrou, Rammata, 2021).

L'apport des neurosciences ne se limite pas au recrutement : elles peuvent être utilisées également pour l'amélioration de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.

## **2. Neuro-management et motivation du personnel**

Les cadres dirigeants utilisent les techniques du neuro-management afin de mieux connaître leurs équipes en analysant leurs besoins émotionnels et la façon dont ils perçoivent certains avantages et stimuli organisationnels. La motivation du personnel en lui assurant le bien-être et la qualité de vie au travail, est l'un des leviers principaux du neuro-management (Faridi, 2017).

La motivation est l'ensemble des mécanismes biologiques et psychologiques qui permettent le déclenchement de l'action, l'orientation vers un but, ou à l'inverse pour s'en éloigner (Lieury, Fenouillet. 2007). La motivation est un facteur de performance organisationnelle, l'une des tâches de l'entreprise est de canaliser efficacement la motivation des salariés vers la réalisation des objectifs de l'organisation (Hellriegel, Slocum, 2006).



La question du bien-être des collaborateurs occupe de plus en plus de place parmi les préoccupations managériales (Orabi et Bentaleb, 2018). La création d'un environnement de travail favorable, est un outil de motivation reconnu, en effet, le bien-être engendre la satisfaction, considérée comme le moteur de la réussite et de la performance. Quand il est dans un état positif, le cerveau fonctionne de façon optimale (Achor, 2010). Par contre, un environnement de travail malsain et défavorable, peut être à l'origine de diverses pathologies (la colère, le stress, la dépression...), qui peuvent conduire à la démotivation du personnel et donc à leur contre-performance, enclenchant des phénomènes de grève, d'absentéisme, de turn over... (Faridi, 2017).

L'un des objectifs principaux du neuro-management est d'apprendre aux managers à gérer efficacement les émotions et l'énergie collective pour l'atteinte de la performance globale. C'est ainsi qu'actuellement, la prise en compte des émotions est un facteur clé de réussite de l'entreprise car les émotions engendrent la satisfaction ou le mécontentement et par conséquent, la motivation ou la démotivation. La motivation reflète la volonté d'agir et de faire un effort pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition (Frijda, 2007). Les émotions peuvent être décrites en termes d'états physiques provoquée par des punitions et des récompenses. Les récompenses tangibles et non tangibles stimulent les centres de plaisir du cerveau tout en contribuant à la sécrétion de dopamine (Rammata, 2021), l'hormone du bonheur, citée plus haut, qui stimule et augmente la motivation (Schultz 2006).

Nous pouvons conclure que le neuro-management est un outil qui permet l'activation d'hormones spécifiques provoquant le bien-être et la satisfaction au travail, vecteurs de motivation et capables d'engendrer la performance organisationnelle recherchée par tout dirigeant.

### **3. Neuro-management de l'engagement**

La prise en compte du bien-être du personnel n'a pas pour but unique de stimuler la motivation au travail, l'objectif est également de renforcer le sentiment d'engagement et d'appartenance (Wade & al, 2014). L'engagement peut être appréhendé par les neurosciences cognitives et comportementales (le neuro-management de l'engagement), car il est étroitement lié aux sentiments, aux émotions et aux comportements et attitudes, comme le souligne les définitions données par divers auteurs .

L'engagement peut être défini comme étant un type particulier de lien reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité de l'employé envers un objectif de l'organisation (Klein et al.2012). Le facteur cognitif qui caractérise l'engagement est mis en évidence par Porter qui souligne son aspect attitudinal caractérisé par une forte conviction quant aux objectifs et aux valeurs de l'organisation (Porter et al, 1974). Il s'agit d'une émotion positive qui attache l'employé à son organisation, à son environnement de travail et à ses collègues (Rock, 2009). Cet attachement peut être expliqué par les neurosciences affectives, sociales et cognitives qui





étudient les réactions biologiques du cerveau suite à divers stimuli (la douleur sociale, la déception, l'empathie, la compassion...). L'être humain étant un être émotif dont les émotions sont traduites par des comportements qui passent par un circuit de récompense et de menace (Denis, 2013). Le principe étant que le cerveau a cette capacité de classer ces stimuli en deux catégories:

- Le bon stimulus est associé à une émotion positive ou une récompense et engendre une réaction d'approche (engagement);
- Le mauvais stimulus est associé à une émotion négative ou une menace et engendre une réaction d'évitement (désengagement).

Face à une situation de récompense, le système nerveux central libère de la dopamine « hormone du bonheur », et à l'inverse le cerveau sécrète de l'adrénaline et du cortisol « hormones de stress » lorsqu'il perçoit une menace (Teboul & Damier, 2017).

Le neuro engagement des employés est ainsi expliqué par les neurosciences comme étant une réaction (approche / évitement) en réponse à des stimuli. Selon le principe de menace et de récompense, le cerveau tend à maximiser les récompenses et à réduire les menaces (Gordon, 2000). Par conséquent, l'engagement sera une réponse à des situations de bien-être, de qualité de vie au travail, de reconnaissance ; à contrario, le désengagement sera le résultat d'émotions négatives résultant d'un stress, d'une charge de travail, d'un conflit...

### **Conclusion :**

La question de recherche de cet article était de déterminer l'apport du neuro-management en marketing des ressources humaines. Nous avons effectué une recherche documentaire afin de tester notre proposition de recherche qui était que les neurosciences optimisaient les pratiques de marketing RH. Nous pensons que les éléments que nous avons recueillis à travers la revue de la littérature, plaident pour l'affirmative.

Nous pouvons conclure que la recherche dans le domaine du management en général et du marketing RH en particulier ne peut plus ignorer les expériences et résultats acquis par les neurosciences. Les découvertes des neuroscientifiques, interpellent les chercheurs en management et les incitent à prendre en compte la dimension neuroscientifique dans leurs recherches sur le comportement des individus. La plupart des processus de réflexion se déroulent dans l'esprit subconscient et de ce fait, les techniques de neurosciences peuvent être utilisées pour obtenir les données primaires qui ne peuvent pas être capturées par les méthodes de recherche conventionnelles. Ces techniques en mesurant l'activité cérébrale en réaction à divers stimuli, permettent d'anticiper certaines décisions des salariés et de mesurer leur engagement émotionnel et par conséquent d'évaluer l'efficacité des stratégies de marketing interne.

Toutefois, les neurosciences si elles sont perçues par certains comme ambitieuses et toutes puissantes, leurs détracteurs mettent en avant un danger de



réductionnisme et une déshumanisation (Desseilles, M. 2015). Par ailleurs, il est impératif d'être conscient des répercussions morales et éthiques qui interviennent dans les connaissances issues des neurosciences qui se situent à l'intersection des domaines cognitif, sociétal et neuronal, il est nécessaire de fixer des limites, de réglementer et de légitimer les interventions afin qu'elles acquièrent une forme formelle et acceptable d'intervention dans les informations personnelles sensibles qui sont au cœur des neurosciences (Petrou ; Rammata, 2021).

La recherche étant faite d'avis controversés, dans le respect des avis et opinions de chacun, nous préférons nous attarder sur les possibilités d'applications très intéressantes des neurosciences en management.

Ceci nous amène à nous interroger sur les pistes de recherches éventuelles qui pourraient être envisagées à partir de la revue de la littérature sur le sujet du neuromanagement. En effet, notre recherche documentaire suggère de conduire des enquêtes permettant de valider les apports théoriques de cet article dans le domaine de l'entreprise. Il est envisagé de poursuivre ce travail en menant une étude exploratoire afin d'étudier les différents facteurs neuromanagériaux et leurs impacts sur les activités du marketing des ressources humaines.

### Références bibliographiques

- Achor, S. (2010). « The Happiness Advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work ». New York: Crown Business.
- Ackerman J.M. Nocera C.C. Bargh, J.A. (2010). "Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions". *Science*, 328(5986)
- Bagozzi, RP (2011). « Perspectives alternatives en philosophie de l'esprit et leur relation avec les modèles d'équations structurelles en psychologie ». Enquête psychologique.
- Balta M. (2014). "Employee Retention". *International Human Resource Management*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Barnes B.R. Morris D.S. (2000). Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory research among french and english medium-sized enterprises. *Total quality management*, 11(4).
- Braidot, N. (2008). « Neuro-management ». Ediciones Granica SA.
- Cipriani A.(2012), « Intelligence et compétence : les neuro sciences au service du management d'entreprise », <https://www.researchgate.net/publication/235623572>
- Denis R-G, Cansell C, Castel J et Luquet S. (2013). « Circuits de la récompense et prise alimentaire ». *Médecine des Maladies Métaboliques*.



- Desseilles M. (2015). « Adaptation et neurosciences I : craintes, société, méthodologie, finalité ». Santé mentale au Québec, 40(3), 209–221. <https://doi.org/10.7202/1034919ar>
- Don Hellriegel J. Slocum J. (2006). « Management des organisations », 2e édition, Nouveaux horizons de boeck,
- Douglas M.V. Roger J.C. Scott B.K. (2005). ‘Internal service quality: Determinants of distribution center performance’. International journal of physical distribution and logistics management
- Dupuy J. P. (2000). « Les savants croient-ils en leurs théories ? : une lecture philosophique de l'histoire des sciences cognitives ». Editions Quae.
- Ehrenberg A. (2008). « Le cerveau social ». Esprit.
- Ellioua H. Hassani N. (2021). « Neuro-management appliqué à l’engagement : Essai de revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4. Numéro2.
- Faridi M. Rafiq S. Karim A. (2017) « Le neuro-management : une nouvelle motivation des ressources humaines ». Revue d’étude en management et finance d’organisation, Octobre
- Fradin J. (2009). « Du stress en situation d’incertitude et de crise. Portal Ed.
- Fradin J. Aalberse M. Gaspar L. Lefrançois C. Le Moullec F. (2008). “L’intelligence du stress”.Paris. Eyrolles
- Frijda, N. (2007).” The laws of emotion”. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Gordon E. (2000), « Integrative Neuroscience : Bringing Together Biological, Psychological and Clinical Models of the Human Brain ». Harwood Academic Publishers, singapore.
- Grajdieru E. (2017). “Neuromarketing and its internal marketing applications”. Bulletin of the Transilvania University of Braşov – Special Issue Series V: Economic Sciences • Vol. 10 (59) No. 2
- Gunawardane G. (2009). “Relationship between Dimensions of Internal Service Quality and the Nature of the Internal Service Encounter: A Study in the Healthcare Industry”. California Journal of Operations Management. 7(1)
- Joo B.K. and McLean G.N. (2006).” Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study?” Human resource development review, 5(2.)
- Klein. H. J. Molloy. J.C Brinsfield.T. (2012). « Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds” Academy of Management Review 37.



- Klos M. (2018). « Neuro (Management) through the prism of brain research». Modern management.
- Kotler Ph. Armstrong, G. (2010). Principes de marketing. Pearson.
- Lendrevie J. Lévy J. Lindon D. (2013). « Mercator ». Dunod. 10ème édition
- Lieberman M. D. Eisenberger N. I. Crockett M. J. Tom S. M. Pfeifer J. H. and Way B.M. (2007). 'Putting feelings into words: affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli.' Psychological science. 18(5)
- Lieury A. Fenouillet F. (2019). « Motivation et réussite scolaire ». DUNOD
- Love L.F. and Singh P. (2011). "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys". Journal of Business and Psychology, 26.
- Morgan G. (1999) « Les images de l'organisation ». De Boeck Editions
- Orabi M. Bentaleb C. (2018). « Le bien-être au travail au Maroc : Essai de contextualisation. Moroccan Journal of Business Studies (1) (2)
- Petrou F. Rammata M. (2021). "The emerging impact of neuroscience in human resource management in the public sector". SCIREA Journal of Management. Volume 5, Issue 4
- Pillay S.S. (2011). "Your brain and business: The neuroscience of great leaders". New Jersey: Pearson education Ltd.
- Poirier P.J. « Quand les neurosciences se mettent au service des RH ». (2019). <http://isarta.com/infos/quand-les-neurosciences-se-mettent-au-service-des-rh>
- Porter L-W et al. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians" Journal of Applied Psychology, 59(5)
- Rock D. (2009). «The Neuroscience of Engagement ». Neuroleadership Journal.
- Rouillet B. Droulers O. (2014). « Décision managériale et neurosciences : une nouvelle vision de la gouvernance ? » Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » N° 69.
- Sasscer - Burgos J. (2014). "NSA Conflict Resolution Lunchtime Series Presentation", (2014). Workshop. Washington: The Interagency ADR Working Group.
- Schultz, W. (2006). "Behavioural theories and neurophysiology of reward". Annual Review of Psychology.



- Shapiro, C. Jacqueline, A.M. and Shore, L.M (2007), 'The employee-organization relationship: where do we go from here?,' Human Resource Management Review, 17.
- Susskind A.M. Borchgrevink C.P. Kacmar, K.M. (2000). "Customer Service Employees Behavioural Intentions and Attitudes: An Examination of Construct Validity and a Path Model". International Journal of Hospitality Management.
- Tansuhaj P. Randall D. McCullough J. (1991). "Applying the Internal Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union". Journal of Professional Services Marketing, 6.
- Teboul J. Damier P, 2017, « Neuroleadership, le cerveau face à la décision et au changement ». Odile Jacob
- Wade C. (2014). « Introduction à la psychologie : Les grandes perspectives». 3e édition (ERPI - Le Renouveau Pédagogique Editions).
- Waldman D.A. Balthazard, P.A. Peterson S.J. (2011). "Social cognitive neuroscience and leadership". The Leadership Quarterly 22
- Williams L.E. Bargh J.A. (2008). "Experiencing physical warmth promotes interpersonal warmth". Science, 322(5901)

---

<sup>1</sup> IME: Institut Médical Environnemental, Paris