

## **Neuromanagement appliqué à l'engagement : Essai de revue de littérature**

### **Neuromanagement applied to engagement : Literature review essay**

**ELLILOUA Hanane**

Enseignant chercheur

Ecole nationale des sciences appliquées de Berrechid

Université Hassan Ier

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision, Maroc

**Hanane.ellioua@uhp.ac.ma**

**HASSANI Nada**

Doctorante

Ecole nationale des sciences appliquées de Berrechid

Université Hassan Ier

Laboratoire d'analyse, de modélisation des systèmes et d'aide à la décision, Maroc

**n.hassani@uhp.ac.ma**

**Date de soumission** : 02/03/2021

**Date d'acceptation** : 13/04/2021

**Pour citer cet article** :

ELLILOUA H. & HASSANI N. (2021), « Neuromanagement appliqué à l'engagement : Essai de revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 526- 541.

## Résumé

La présente contribution se voit un essai de revue de littérature quant au neuromanagement de l'engagement des employés. Les recherches en gestion démontrent la relation transactionnelle entre les facteurs immatériels, de compensation et l'engagement. Néanmoins, peu d'entre elles montrent l'impact des facteurs neuromanagériaux sur l'engagement. Le but de cet article est de vulgariser ce nouveau mode de management auprès des chercheurs et des praticiens. En effet, notre revue de littérature est de nature narrative. Cela voudrait signifier que nous ne présenterons pas tous les articles ayant traité de l'engagement des employés de façon systématique mais seulement à titre indicatif. De plus, notre objectif n'est pas de traiter l'engagement des employés sous un angle managérial pur mais plutôt sous un angle neuromanagérial. Dans cet essai, nous tentons de rapprocher les travaux sur l'engagement et l'apport des neurosciences en se référant au modèle neuromanagérial SCARF (Rock, 2008). Rappelons que la présente contribution ne rentre pas dans le cadre pathologique.

**Mots clés :** Engagement au travail ; Neuromanagement ; Neuromanagement de l'engagement ; Facteurs neuromanagériaux ; Modèle SCARF.

## Abstract

This contribution is a literature review essay on the neuromanagement of employee engagement. Management research demonstrates the transactional relationship between intangible, compensatory factors and engagement. However, few studies show the impact of neuromanagement factors on engagement. Indeed, our literature review is narrative in nature. This would mean that we will not present all the articles that have dealt with employee engagement in a systematic way but only as a guide. In addition, our goal is not to treat employee engagement from a pure managerial angle but rather from a neuromanagement angle. In this essay, we attempt to bridge the gap between the work on engagement and the contribution of neuroscience by referring to the neuromanagement model SCARF (Rock, 2008). It should be noted that this contribution does not fall within the pathological framework. The aim of this article is to popularize this new management mode among researchers and practitioners.

**Keywords :** Work commitment ; Neuromanagement ; Neuromanagement of engagement ; Neuromanagement factors ; SCARF model.

## Introduction

Le rendement des employés dépend grandement de leur engagement au travail. L'engagement des employés envers une organisation est lié positivement à leur performance au travail (Meyer & al., 1989) d'où la préoccupation majeure que cette question occupe aujourd'hui parmi les chercheurs et les praticiens. Plusieurs recherches sur l'engagement organisationnel portent sur les facteurs transactionnels ainsi que les facteurs intangibles. Cependant, très peu de recherches traitent cette question de l'engagement organisationnel sous un angle neuromanagérial. Les découvertes issues des neurosciences sont de plus en plus importantes. Néanmoins, l'entreprise semble négliger ces apports pourtant, la richesse que porte le cerveau de l'Homme devient de plus en plus concrète.

Les expériences psychophysiologiques de l'être humain décident de son avenir et de ses comportements dans les groupes (Fonagy, 2001). Le milieu professionnel étant aussi un lieu social par excellence, où les interactions entre les employés de l'organisation se multiplient proportionnellement au nombre de ses membres, rassemble un tas d'expériences humaines et sociales. L'organisation contemporaine est toujours imprégnée des anciennes pratiques de gestion où la quantité importe plus que la qualité. Or, c'est en valorisant les contributions des employés et en démontrant des préoccupations franches et honnêtes à leur égard ainsi qu'à l'égard de leur bien-être que le management accroît leur engagement envers l'organisation (Doucet & al, 2008). Orabi et Bentaleb (2018), stipulent que cette question de bien-être des collaborateurs occupe de plus en plus de place parmi les préoccupations managériales. En effet, la prise en compte du bien-être des collaborateurs au sein de l'organisation ne fera que stimuler et renforcer le sentiment d'engagement et d'appartenance qui devient de plus en plus recherché avec la nouvelle organisation comme héritage du behaviorisme (Wade & al, 2014). Les Hommes ont souvent l'impression d'être des êtres logiques et rationnels, alors que ceci est faux (Damasio, 2006). L'être humain est aussi un être émotif. Ses émotions se traduisent par des comportements en passant par un circuit de récompense et de menace (Denis, 2013). Le principe de menace et de récompense est la réaction du cerveau face aux différentes situations. Il tend donc naturellement à maximiser les récompenses et à réduire les menaces (Gordon, 2000).

Après avoir réalisé une revue de littérature de type narratif vu la rareté des recherches quant au sujet de recherche (Saracci & Mahamat, 2019), nous avons procédé à la définition de la problématique de notre recherche, qui se présente comme suit :

## **Comment le neuromanagement peut-il agir sur l'engagement du personnel d'une organisation ?**

En effet, d'autres sous-problématiques ont émergé au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche, à travers des allers-retours que nous avons faits entre la théorie et le terrain de recherche. Ces questions sont les suivantes :

- ❖ Le « Qui » : Quels sont les acteurs impliqués dans la question du neuromanagement de l'engagement ?
  - ✓ La réponse à cette question consiste à identifier les acteurs du neuromanagement de l'engagement.
- ❖ Le « Quoi » : Que signifient les facteurs neuromanagériaux de l'engagement ?
  - ✓ La réponse à cette question consiste à définir le phénomène de l'engagement et de donner un sens aux facteurs neuromanagériaux de l'engagement.
- ❖ Le « Comment » : Quels sont les moyens permettant de stimuler les facteurs neuromanagériaux de l'engagement ?
  - ✓ La réponse à cette question consiste à décrire les attentes des acteurs quant à l'amélioration des facteurs managériaux de leur propre engagement.

En effet, de notre problématique, une proposition de recherche s'impose et se présente comme suit :

**Le neuromanagement de l'engagement est un ensemble d'actions permettant d'agir sur les facteurs ayant des soubassements neuroscientifiques. Ces facteurs neuroscientifiques contribuent au développement de l'engagement des employés au sein de l'organisation et permettent de renforcer le lien d'échange et de réciprocité entre l'employeur et ses employés.**

Dans la présente contribution, nous nous limiterons à exposer l'état de la connaissance relative à la question du neuromanagement de l'engagement. Cet article se divise donc en trois parties : (1) Nous allons d'abord aborder la question de l'engagement de manière générale, où nous traiterons des différentes définitions les plus représentatives et des dimensions de l'engagement. (2) Ensuite, nous traiterons du neuromanagement de façon globale en traçant le passage du management au neuromanagement ainsi que le rôle du « neuromanager ». (3) Et enfin, nous aborderons la question cœur de notre problématique en reliant le neuromanagement à l'engagement des employés au travail, tout en identifiant les différents neurofacteurs de l'engagement.

## 1. L'engagement au travail

L'engagement organisationnel a fait l'objet de beaucoup de recherches au moins au cours des trois dernières décennies. Plusieurs modèles ont émergé dans le cadre des travaux de chercheurs ayant baptisé leurs découvertes depuis à peu près un siècle avec les premiers travaux d'Allport (1944 ;1945) relatifs à la psychologie de la participation. L'engagement organisationnel est le sentiment d'appartenance que développe un employé à l'égard de son organisation. Il est le catalyseur de ses efforts au travail et de sa fidélité envers son employeur (Jomphe, 2008).

### 1.1. Aspects de l'engagement au travail

Selon Porter et al. (1974), l'engagement organisationnel est défini sous un aspect attitudinal. Cette attitude est associée à la force de l'identification de l'employé ainsi que la force de son implication dans son organisation. Cet engagement est caractérisé par trois facteurs : (a) Cognitif, une forte conviction quant aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, (b) conatif, la volonté et l'intention de fournir des efforts considérables pour le compte de l'organisation et (c) affectif, une forte volonté de continuer à faire partie des membres de l'organisation. Pour Paillé (2005), un employé s'identifie à son organisation, lorsqu'il s'en approprie les valeurs et les attributs qu'il considère importants et les intègre dans son système cognitif. D'autre part, il existe un deuxième aspect de l'engagement organisationnel qu'on appelle l'aspect comportemental. Selon Meyer et Allen (1991), il s'agit des conditions favorisant la répétition d'un certain comportement ainsi que des effets de ce comportement sur les attitudes. Cela voudrait dire que ce sont les expériences antérieures vécues par l'employé en termes d'investissement dans l'organisation qui vont le pousser à vouloir toujours faire partie de l'organisation. Pour Klein et al (2012), l'engagement est défini comme un type particulier de lien reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité de l'employé envers un objectif de l'organisation. Pour Lodahl et Kejner (1965), l'engagement est défini comme étant le degré auquel le rendement au travail d'un individu affecte son estime de soi. Dans ce cas, le statut recherché par l'individu dans son travail est impliqué dans la performance. A cette définition s'ajoute celle de Kanungo et al (1975), qui stipulent que l'engagement d'un employé peut être observé à partir du moment où la situation de l'emploi dans son ensemble est considérée comme étant élément central de la vie d'une personne, il s'agit à ce niveau de l'identification de soi au travail et de l'importance que prête l'employé à son travail. Ces

mêmes auteurs, concluent que les employés fortement impliqués par rapport aux employés peu impliqués accordaient une plus grande importance aux besoins de sécurité et d'auto-actualisation (a été représentés par trois facteurs : la nature intéressante du travail, la possibilité de l'avancement et la réussite) et moins d'importance aux besoins physiologiques et sociaux. Néanmoins, cette conclusion peut être critiquée car d'un point de vue neurobiologique, les besoins physiologiques et sociaux sont traités par le cerveau exactement de la même manière que les besoins psychologiques (Lieberman et Eisenberger, 2008). Selon Rock et Ringleb (2009), le terme « engagement » désigne le degré d'engagement des employés. Il s'agit d'une **émotion positive** qui attache l'employé à **son organisation**, à **son environnement** de travail et à **ses collègues**.

## 2.2 Dimensions de l'engagement

Les travaux de Meyer et Allen (1996) ont été les pionniers quant à la catégorisation de l'engagement organisationnel, et ont proposé et validé un modèle tridimensionnel, à savoir : la dimension affective qui voudrait dire l'attachement identitaire à l'organisation où l'employé reste en entreprise parce qu'il souhaite y rester par affection. La dimension normative voudrait signifier la reconnaissance que ressent l'employé envers l'organisation, c'est-à-dire, l'obligation morale qui pousse l'employé à rester fidèle à son employeur, et enfin la dimension des coûts perçus appelée aussi l'engagement calculé ou de continuité ou encore l'engagement permanent (Meyer & Allen, 1991) et qui est défini comme étant le coût à supporter en cas de départ.

**L'engagement affectif** selon Meyer et Allen (1991) correspond aux différentes expériences positives que vit l'employé dans son environnement ainsi que les caractéristiques de son travail en tant que tel, qui font qu'il se sente « psychologiquement à l'aise » avec un bien-être réel et une forte estime de soi dans son lieu d'exercice comme par exemple : la fiabilité des dirigeants et leur crédibilité, le traitement équitable des employés, etc., ce qui renforce son sentiment de confiance voire ses compétences.

**L'engagement normatif** fait référence à un engagement fondé sur un sens des obligations dites morales envers l'organisation. Les employés qui placent les normes et les obligations aussi bien juridiques que morales estiment le devoir de rester au sein de l'organisation par sentiment de loyauté (Meyer & Allen, 1996). Pour Bergman (2006) la dimension normative a été souvent liée à l'intégration première de l'employé à l'organisation. Vu que les nouvelles

recrues utilisent les informations des anciens employés de l'organisation, l'information est donc perçue par les nouveaux employés comme étant une propriété normative de l'entreprise. La pression normative exercée sur l'employé dès son entrée en organisation sous forme de socialisation organisationnelle fait que l'individu se sente obligé de respecter les normes déclarées dès sa première intégration (Meyer & Allen, 1991).

**L'engagement de continuité** signifie la prise de conscience relative aux coûts associés au fait de quitter l'organisation (Meyer & Allen 1991). Les employés qui éprouvent un engagement permanent ou de continuité envers leur organisation auront calculé les coûts qu'ils auront à supporter après le départ. Les employés éprouvant un engagement lié aux coûts perçus ont nécessairement la conviction que le fait de quitter l'organisation coûte cher (Bergman, 2006). Ces coûts sont associés à la perte des avantages professionnels résultant des années d'expérience au sein de la même organisation. Cette dimension de continuité est plus importante lorsque ces mêmes avantages ne sont pas cumulables dans une nouvelle organisation d'accueil (Paillé, 2004).

En fait, selon Haman (2020), lorsque l'employé fait preuve d'engagement calculé pendant une longue durée, il finira par développer un sentiment de loyauté envers l'organisation et donc développer son engagement normatif appelé aussi l'engagement conatif.

## **2. Le neuromanagement**

La gestion des ressources humaines nous semble comme une discipline et un point de rassemblement de plusieurs sciences à la fois. Il s'agit d'une discipline qui a su se développer grâce à d'autres telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, et aujourd'hui les neurosciences.

Les éclairages qu'apportent les neurosciences sur le fonctionnement du comportement humain semblent se développer de façon exponentielle. A partir des années 80, les recherches en neurosciences ont commencé à fleurir concernant l'étude du système nerveux aux Etats-Unis et à partir des années 90 en France (Ehrenberg, 2008).

### **2.1. Du management au neuromanagement**

Les neurosciences sont complémentaires aux sciences sociales et de gestion. Elles offrent des possibilités de vérification des théories classiques des sciences sociales, et aident à mieux comprendre le fonctionnement du cerveau afin de mieux expliquer, prévoir et contrôler les actions humaines (Bagozzi, 2010). Selon Dupuy (2000), les sciences cognitives (discipline des neurosciences) et les sciences sociales relatives au management des ressources humaines ont beaucoup de choses à se partager dans un esprit de réciprocité et de

complémentarité. Pour Robillard (2011), entre les sciences sociales et les sciences cognitives, il y a ce lien de la modélisation formelle. Mais les méthodes de modélisation des sciences cognitives étant orientées vers la mise en évidence de procédures définies comme étant typiques du fonctionnement de l'esprit humain, c'est-à-dire ici de la cognition humaine, il s'ensuit qu'un autre lien obligé entre les sciences sociales et les sciences cognitives est celui de la psychologie cognitive. Le neuromanagement des ressources humaines permet la connaissance du fonctionnement du cerveau humain ce qui peut aider à créer un système organisationnel relativement à l'exercice de leurs fonctions ainsi qu'à la construction et le développement de relations interpersonnelles dans une entreprise (Klos, 2018).

## 2.2. Le rôle du neuromanager

Le « neuromanager » donc occupe un **rôle central** pour optimiser la **performance**, mais aussi l'engagement des personnes au sein de son équipe en se basant sur les processus cérébraux. **Connaître et comprendre le fonctionnement de l'être humain** est donc un atout majeur et l'étude du comportement personnel et interpersonnel prend une importance considérable. Le succès des entreprises et des organisations est sans le moindre doute lié à la capacité des managers à développer une **intelligence adaptative** qui permet de renforcer leur **intelligence émotionnelle à l'égard de leurs collaborateurs (Goleman & al., 2002)**. Cette forme d'intelligence les aide d'abord à faire face à la complexité des défis quotidiens qui se présentent à eux et à gérer leurs équipes avec bienveillance.

Les découvertes récentes sur la manière dont fonctionne le cerveau permettent d'adopter de nouvelles habitudes de management. Il a donc été prouvé que différentes régions cérébrales participent à l'adoption de comportements organisationnels.

Selon Ehrenberg (2008), l'appréhension du mode de fonctionnement des régions du cerveau et leurs interactions donne la possibilité d'analyser plusieurs situations problématiques ou pas, ainsi que de mettre en œuvre des solutions comportementales, cognitives et émotionnelles, et donc d'adopter une approche plus globale de management. Ceci permettra aux individus ainsi qu'aux dirigeants :

- Une connaissance de soi et des autres ;
- Une analyse des comportements non organisationnels ;
- 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.

Selon Braidot (2008), le neuromanagement qui est une fusion entre les neurosciences et le management des ressources humaines en entreprise nous permet de comprendre l'impact du fonctionnement cérébral sur nos décisions quotidiennes ainsi que sur nos comportements organisationnels. Le « cerveau social » permet de comprendre que les comportements sociaux passent d'abord par des mécanismes cérébraux (Ehrenberg, 2008).

### **3. Le neuromanagement de l'engagement**

La compréhension des vraies motivations qui animent le comportement social devient de plus en plus primordiale dans les milieux professionnels surtout dans un monde de plus en plus en mutation (Rock, 2008). Nombreuses sont les études qui ont traité de la question de l'engagement et des facteurs stimulant l'implication des employés dans les organisations (Meyer & Allen, 1989 ; 1990 ; 1991 ; 1991 ; 2001 ; 2002 ; Becker & Vandenberghe, 2004 ; Trudel et al., 2005 ; Bentein et al., 2004 ; Müller & Djuatio, 2011). Mais peu d'études ont tenté d'étudier ce comportement organisationnel d'un point de vue axé sur les neurosciences affectives, cognitives et comportementales. La réaction du cerveau face aux évènements et aux situations sont diverses et nombreuses, d'ailleurs il réagit à des comportements qui sont soit vécues comme des menaces ou des stimuli gratifiants et donc positif (Gordon, 2000). L'engagement est une réaction comme tout autre comportement humain qui passe d'abord par un circuit cérébral avant de s'exprimer (Rock, 2008)

#### **3.1 L'engagement de l'employé face à la menace et à la récompense**

Le cerveau permet de percevoir le monde mais aussi de bouger. Il est l'organe responsable de la motricité. Face à une situation donnée, l'être humain a tendance soit à fuir ou à combattre et à ce moment-là les glandes surrénales et le système nerveux central secrètent de l'adrénaline et du cortisol qui sont des hormones de stress (Teboul & Damier, 2017).

Le système limbique active le circuit de la menace en cas de stimuli sensoriels négatifs en particulier et le système de récompense en cas de stimuli sensoriels positifs (Costafreda & al., 2008). La stimulation de la voie de la récompense résulte d'une réponse agréable et la libération de dopamine dans le système nerveux central, ce qui incite de plus en plus les humains à rechercher des récompenses. A l'inverse, lorsque les données neurobiologiques perçoivent une menace c'est une réaction d'évitement qui prend le dessus (Gordon & al., 2000 ; Rock, 2008).

En effet, dans le cadre des recherches issues des neurosciences affectives et sociales, deux principes phares font place :

- ✚ D'abord, le principe de menace et de récompense est la réaction du cerveau face aux différentes situations. Il tend donc naturellement à maximiser les récompenses et à réduire les menaces (Gordon, 2000).
- ✚ Ensuite, selon Lieberman et Eisenberger (2008), les réseaux sociaux cérébraux qui sont activés en cas de douleurs sociales sont exactement les mêmes réseaux en cas de besoins primaires liés à la survie.

### **3.2 Les facteurs neuromanagériaux de l'engagement**

Rock et Tang (2009) ont exploré les états d'engagement profond, d'engagement neutre et de désengagement en les reliant aux expériences mentales par IRM afin de détecter les connexions neuronales impliquées. Ils ont constaté que pendant l'état d'engagement profond, la personne accomplit une tâche ou un objectif sans effort remarquable ce qui pourrait sembler laborieux pour une autre personne moins engagée. La personne engagée profondément se sent totalement occupée par la tâche et éprouve un grand plaisir à l'accomplir. Les facteurs neuromanagériaux proposés dans les travaux de Rock (2008) tournent autour de 5 variables :

Le statut, la certitude, l'autonomie, les relations et l'équité.

#### **3.2.1 Le statut (status)**

Selon Rock (2008), le statut signifie l'importance que l'employé ressent relativement à ses semblables. Non seulement mais aussi parmi les supérieurs hiérarchiques, les collaborateurs, les pairs ou encore les clients et les fournisseurs, c'est-à-dire, l'importance que se donne un employé dans son environnement de travail par lien direct ou indirect. En effet, la satisfaction des besoins socio-affectifs du personnel permet de renforcer l'identité sociale des employés considérés comme membre à part entière de l'organisation, ce qui crée un plus grand engagement affectif (Kapela & Pohl, 2017).

#### **3.2.2 La certitude (certainty)**

Le manager doit échanger avec ses collaborateurs autour des attentes de façon claire et d'écartier l'ambiguïté qui peut y avoir concernant les rôles de chacun (Allen & Meyer, 1990). A l'instar des travaux de Post (2019), seulement 40% des employés déclarent être bien informés sur les objectifs, les stratégies et les méthodes de leur entreprise. Cette incertitude quant à la direction de l'entreprise conduit à un stress chronique qui inhibe la libération d'ocytocine<sup>1</sup> et impacte le travail d'équipe.

---

<sup>1</sup> C'est l'hormone de sociabilité, de la confiance, de l'attachement et de l'empathie.

### 3.2.3 L'autonomie (autonomy)

L'autonomie est la perception de l'exercice d'un contrôle sur ses environnements ; Le sentiment d'avoir des choix. Tel qu'il a été vérifié par Mineka et Hendersen (1985), le degré de contrôle que les environnements peuvent exercer sur un facteur de stress, détermine si le facteur de stress peut avoir un impact sur le fonctionnement de l'organisme. Si le facteur est inéluctable ou incontrôlable, il peut être très destructeur, alors que le même facteur interprété comme contrôlable est nettement moins destructeur (Donny & al., 2006). Une personne autonome dans son travail se sent plus responsable ce qui peut donner du sens à son travail (Morin, 2010).

### 3.2.4 Les relations (relatedness)

Les relations humaines et le contact humain sont considérés comme besoin principal, tout comme le besoin de nourriture (Cacioppo, 2009). En l'absence d'interactions sociales sécuritaires, le corps génère une réaction de menace, aussi connue sous le nom de « sentiment de solitude ». Cependant, rencontrer une personne inconnue a tendance à générer une réponse automatique à la menace. Cela explique pourquoi on se sent mieux à une fête en connaissant trois personnes plutôt qu'une seule (Cox & Rock, 2008).

### 3.2.5 L'équité (fairness)

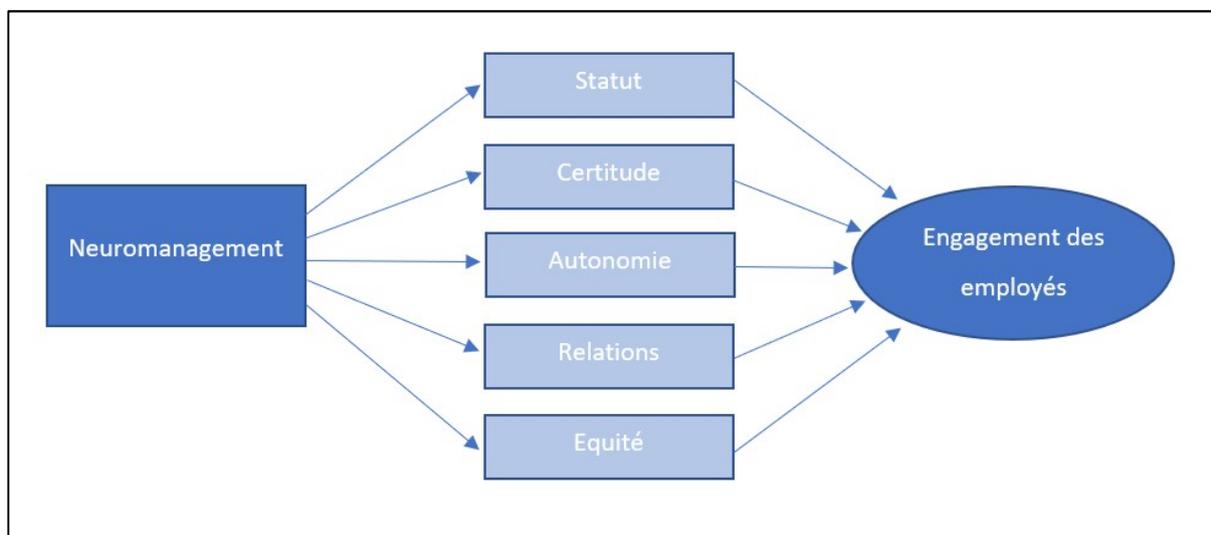
L'étude de Tabibnia et Lieberman (2007) illustre que les échanges équitables sont intrinsèquement gratifiants, indépendamment d'autres facteurs.

Selon les mêmes auteurs, les échanges injustes génèrent une forte réaction de menace. Cela inclut parfois l'activation du cortex insulaire, une partie du cerveau impliquée dans les émotions intenses comme le dégoût. Les situations injustes peuvent pousser les gens à mourir pour redresser les injustices perçues, comme dans les luttes politiques. Les personnes qui perçoivent les autres comme injustes ne ressentent pas d'empathie pour leur douleur et, dans certains cas, se sentiront récompensées lorsque les autres seront punis (Seymour et al, 2006). Il est important de noter que c'est la perception de l'équité qui décidera du sentiment de justice et d'injustice. Cela étant, même une légère réduction des salaires des employés pendant une période difficile par exemple peut faire beaucoup de chemin pour réduire un sentiment d'injustice car cela dépend de comment les employés vont-ils considérer cette réduction (Cox, 2012).

Au terme de notre revue de littérature, nous avons pu construire un modèle conceptuel que nous tenterons d'appliquer dans une approche empirique afin d'explorer les différents facteurs plus en profondeur et d'en ressortir d'autres auprès des acteurs participant à notre étude exploratoire.

Notre modèle conceptuel sur la base de notre revue de littérature se présente comme suit :

**Figure n° 1 : Modèle conceptuel du neuromanagement de l'engagement des employés.**



## Conclusion

Cet article a pour objectif de vulgariser le neuromanagement comme nouveau mode de gestion auprès des chercheurs ainsi que les praticiens dans les organisations.

En effet, notre étude tente de présenter certains apports scientifiques notamment sur le plan conceptuel ainsi que sur le plan managérial.

En effet, notre objectif principal est de ressortir le sens des facteurs neuromanagériaux de l'engagement car nous avons remarqué une insuffisance dans la littérature à ce niveau. Nous avons donc supposé qu'il serait plus judicieux de comprendre d'abord le sens que donnent les employés à ces différents facteurs neuromanagériaux avant de nous lancer dans une perspective de mesure d'impact de ces derniers sur l'engagement au travail, d'où la nécessité de conduire d'abord une étude qualitative ayant pour objectif de ressortir des hypothèses de recherche destinées à être testées dans le futur. D'un point de vue managérial, cette étude vise à sensibiliser les managers quant aux facteurs pouvant être décisifs dans la décision d'engagement de leurs collaborateurs. En effet, nous présumons que cette étude permettra aux managers d'équipe de mieux comprendre leurs collaborateurs en agissant sur leurs besoins en guise de les mobiliser et de les faire engager envers l'organisation.

Notre revue de littérature est considérée comme étant un point de départ pour ressortir le sens d'abord du neuromanagement qui est un concept nouveau, très peu exploré jusqu'à ce jour, à travers la perception des acteurs quant aux facteurs de cette nouvelle pratique. A cet effet,

nous comptons mener notre recherche dans le cadre d'une étude exploratoire adoptant ainsi des méthodes qualitatives afin d'étudier en profondeur le sens que donnent les différents acteurs à l'engagement ainsi qu'aux différents facteurs neuromanagériaux de l'engagement au travail.

Notre étude peut présenter quelques limites notamment en ce qui concerne la méthode à adopter. En effet, l'échantillonnage dans les méthodes qualitatives n'est pas contraignant bien qu'il ne permet pas la généralisation des résultats malgré l'atteinte de saturation. De plus, il serait plus opportun d'élargir notre échantillon interentreprises plutôt que de limiter l'étude à un cas unique. Et enfin, nous sommes conscients de l'apport qu'une étude quantitative puisse apporter à notre étude afin d'étudier le lien de causalité entre les facteurs neuromanagériaux et l'engagement au travail. En effet, nous comptons exploiter les résultats de notre étude exploratoire pour en sortir des hypothèses destinées à être testées.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1-Allport, G. W. (1944). « The bigot in our midst: An analysis of his psychology », *Commonweal*, 40, 582– 586.
- 2-Bagozzi, RP (2011), « Perspectives alternatives en philosophie de l'esprit et leur relation avec les modèles d'équations structurelles en psychologie », *Enquête psychologique*, 22 (2), 88-99.
- 3-Meyer, P. Thomas. E. Becker, et Vandenberg C. (2004), « Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model. » *Journal of Applied Psychology* 89 (6) : 991-1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>.
- 4-Bergman E. (2006), « The Relationship between Affective and Normative Commitment : Review and Research Agenda », *Journal of Organizational Behavior* 27, n° 5: 645-63, <https://doi.org/10.1002/job.372>.
- 5-Braidot, N. (2008), « Neuromanagement ». Ediciones Granica SA.
- 6- Cacioppo, JT et Hawkley, LC (2009), « Isolement social et cognition perçus ». *Tendances des sciences cognitives*, 13 (10), 447-454.
- 7- Damasio, A. R. (2006). « L'erreur de Descartes : la raison des émotions ». Odile Jacob.
- 8-Denis R-G, Cansell C, Castel J et Luquet S. (2013). « Circuits de la récompense et prise alimentaire ». *Médecine des Maladies Métaboliques*, 7(1), 13-21.

- 9-Donny E-C, Bigelow G-E., et Walsh S-L. (2006), « Comparing the physiological and subjective effects of self-administered vs yoked cocaine in humans ». *Psychopharmacology*, 186(4), 544-552.
- 10-Doucet O, Simard G et Tremblay M. (2008). « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63(4), 625-647.
- 11-Dupuy, J. P. (2000), « Les savants croient-ils en leurs théories ? : une lecture philosophique de l'histoire des sciences cognitives », Editions Quae.
- 12-Ehrenberg A. (2008). « Le cerveau social ». *Esprit*, (1), 79-103.
- 13-Goleman D, Boyatzis R, McKee A. (2002), « The Emotional Reality of Teams », *Journal of Organizational Excellence* 21, n° 2: 55-65, <https://doi.org/10.1002/npr.10020>.
- 14-Gordon E. (2000), « Integrative Neuroscience : Bringing Together Biological, Psychological and Clinical Models of the Human Brain ». Harwood Academic Publishers, singapore.
- 15-Gordon F-M. (2000), « The Complexity of Social Outcomes from Cooperative, Competitive, and Individualistic Reward Systems », *Social Justice Research*, 2000, 33.
- 16-Gordon W Allport. (1945), « The psychology of participation », 16.
- 17-Haman B (2020) « Les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale et l'implication des salariés au travail : une analyse du contexte camerounais », *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 1 : Numéro 2» pp : 298-322.
- 18-Howard J. Klein, Janice C. Molloy, et Chad T. Brinsfield. (2012), « Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds », *Academy of Management Review* 37, n° 1: 130-51, <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>.
- 19-Jomphe N. (2008), « Les pratiques pour la santé des employés et l'engagement organisationnel : le cas d'un programme de santé et mieux-être », 125.
- 20-Kanungo RN et Misra, S. (1973). « Relation entre l'implication au travail et l'importance perçue : une satisfaction des besoins des employés ».
- 21- Klos, M. (2018), « Neuro (Management) through the prism of brain research », *Modern management*, 81.
- 22-Lieberman M-D, Eisenberger N-I. (2008), « IN PRESS, Neuroleadership », 21.
- 23-Lodahl, T. M., & Kejner, M, « The definition and measurement of job involvement », *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, 24-33.

- 24-Martin-Du Pan, R. C. (2012), « L'ocytocine : hormone de l'amour, de la confiance et du lien conjugal et social ». *Revue médicale suisse*, (333), 627.
- 25-Meyer J-P et Allen N-J. (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », 29.
- 26-Meyer JP, Paunonen SV, Gellatly IR, Goffin RD et Jackson, DN (1989). « Engagement organisationnel et performance au travail: c'est la nature de l'engagement qui compte ». *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- 27- Mineka, S. et Hendersen, R. W. (1985), « Controllability and predictability in acquired motivation ». *Annual Review of Psychology*, 36, 495-529.
- 28-Morin E-M. (2010), « La santé mentale au travail : une question de gros bon sens », *Gestion* 35, no 3 (2010): 34, <https://doi.org/10.3917/riges.353.0034>.
- 29- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 46-62.
- 30-Orabi M, Bentaleb C. (2018), « Le bien-être au travail au Maroc : Essai de contextualisation », 16.
- 31-Paillé P. (2004), « Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu », *Psychologie du Travail et des Organisations* 10, n° 4: 327-39, <https://doi.org/10.1016/j.pto.2004.10.002>.
- 32-Paillé P. (2005), « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique », *Bulletin de psychologie* Numéro 480, n° 6: 705, <https://doi.org/10.3917/bupsy.480.0705>.
- 33-Peter Fonagy. (2001), « Développement de la psychopathologie de l'enfance à l'âge adulte : le mystérieux déploiement des troubles dans le temps », *La psychiatrie de l'enfant* 44, n° 2: 333, <https://doi.org/10.3917/psy.442.0333>.
- 34-Porter L-W et al. (1947), « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », 7.
- 35-Post K. (2019) « The Neuroscience of Trust », éd. Par Stella Hurtley, *Science* 363, n° 6432: 1187.16-1189, <https://doi.org/10.1126/science.363.6432.1187-p>.
- 36-Robillard J. (2011), « La société savante », Presses de l'Université du Québec, pp-4
- 37-Rock D, (2008) « SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others », 10.
- 38-Rock D. (2009), «The Neuroscience of Engagement », *Neuroleadership Journal*, 15-22.

- 39-Saracci D, Mahamat M. (2019), « Comment rédiger un article -scientifique de type revue narrative de la littérature ? » Revue médicale suisse, 5.
- 40-Sergi G, Costafreda et al. (2008), « Predictors of Amygdala Activation during the Processing of Emotional Stimuli : A Meta-Analysis of 385 PET and FMRI Studies », Brain Research Reviews 58, n° 1: 57-70.
- 41-Seymour, B., Singer, T., O'Doherty, JP, Stephan, KE, Dolan, RJ et Frith, CD (2006). Les réponses neuronales empathiques sont modulées par l'équité perçue des autres. Nature, 439 (7075), 466-469.
- 42-Tabibnia G, Lieberman M-D. (2007), « Fairness and Cooperation Are Rewarding: Evidence from Social Cognitive Neuroscience », Annals of the New York Academy of Sciences 1118, n° 1: 90-101, <https://doi.org/10.1196/annals.1412.001>.
- 43- Teboul J. et Damier P, (2017). « Neuroleadership: Le cerveau face à la décision et au changement ». Odile Jacob.
- 44- Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. Pratiques, 1(25), 1705-6616.
- 45-Tungisa Kapela D, Pohl S. (2017), « Soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse », Le travail humain 80, n° 3: 241, <https://doi.org/10.3917/th.803.0241>.
- 46-Wade C. (2014), « Introduction à la psychologie : Les grandes perspectives », 3e édition (ERPI - Le Renouveau Pédagogique Editions).