

# Humaniser OU PÉRIR



Pour conjurer le désenchantement des salariés et leur peur face à l'avenir, normé par l'intelligence artificielle, replaçons l'humain au centre de la création de valeur dans l'entreprise. Non par nécessité ou contrainte, mais par conviction.

Le point de singularité approche, dit-on. Celui où, pour les scientifiques de l'Université de la Singularité<sup>1</sup>, l'intelligence artificielle surpassera celle de l'humain et bouleversera la société<sup>2</sup>. Date fatidique : 2035. Une mutation ? Non sire, une transformation ! Elle se prépare, comme l'attestent des signaux faibles qui, par la force du numérique et la puissance des réseaux sociaux, vont devenir des signaux forts. Très forts ! Car pour certains experts deux autres lames de fond s'annoncent, menaçantes. La première est celle des innovations technologiques, qui vont rendre les économies d'échelle obsolètes : demain, quelques personnes suffiront à créer un design, à l'adresser par e-mail à un client qui l'imprimera avec une imprimante 3D, annonçant ainsi la disparition des intermédiaires et de bon nombre de *process* de fabrication<sup>3</sup>. Quid alors de la finalité

des grands groupes, des porte-avions, quand les *speed-boats* et autre flottilles font florès<sup>4</sup> ? Deuxième lame, celle qui annonçerait la « fin du travail », sur fond là aussi d'algorithme, de digitalisation, de révolution numérique, de robotique<sup>5</sup>, d'« ubérisation », avec pour conséquence

1 - Université créée par Ray Kurzweil en 2008 dans la Silicon Valley (Californie) et dédiée aux technologies du futur. Le docteur Laurent Alexandre plaide pour une complémentarité entre les deux intelligences, humaine et artificielle, seule manière de nous rendre indispensables par des emplois plus qualitatifs (cf. Laurent Alexandre, *La Mort de la mort*, JC Lattès, 2011).

2 - Charles-Édouard Boué, *La Chute de l'empire humain, mémoires d'un robot*, Grasset, 2017.

3 - Demain, cet article sera écrit par un « chatbot » !

4 - Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir, les grands groupes face aux start-up*, Seuil, 2017.

5 - Cf. les films *Real Humans* et *Trepalium*. La dernière publicité de la ZOE de Renault est symptomatique : si la précédente mettait en scène un père et son fils expliquant la simplicité du modèle, celle-ci a remplacé l'enfant par le robot Pepper ! Pierre Veltz conjure l'apocalypse dans *La Société hyper-industrielle*, Seuil 2017.

## Le marketing ne vient-il pas de prendre conscience que la « valeur humaine » est un concept « marketable » qui peut infléchir la décision d'achat ?

la montée du « précaire »<sup>6</sup>. *Androïde* en lieu et place d'*anthropos*... Ne donnons pas raison à Antonio Gramsci, qui annonçait dans les années 1920 : « *Le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître, et dans ce clair-obscur surgissent les monstres* »<sup>7</sup>. Et abondons dans le sens de John Maynard Keynes, quand dans sa *Lettre à nos petits-enfants*<sup>8</sup>, écrite en octobre 1930, il prédisait pour le prochain siècle : « *Je m'attends, à un horizon pas si éloigné, au plus grand changement qui ne se soit jamais produit dans l'environnement matériel de la vie pour tous les êtres humains... Pour la première fois depuis sa création, l'homme sera confronté à son vrai problème permanent. Que faire de sa liberté arrachée à l'urgence économique ? Comment occuper les loisirs que la science et l'intérêt composé lui auront gagnés pour mener une vie judicieuse, agréable et bonne ?* ». Et si la transformation était porteuse de transcendance et d'élévation de l'humanité, de refondation sociétale, en évitant tout angélisme ?

### Survivre ou sur-vivre ?

Plaise au chaos d'être fertile. Et si dans ce chaos, l'humain (re)devenait, en particulier au sein de l'entreprise<sup>9</sup>, la valeur première, le pivot central de la création de valeur ? Au reste, le marketing ne vient-il pas de prendre conscience que la « valeur humaine » est un concept « marketable » qui peut infléchir la décision d'achat<sup>10</sup> ? Un signe des temps nouveaux quand l'humain fut et le demeure encore souvent considéré comme un simple « facteur » de production, une variable d'ajustement sur le plan de la masse salariale, et qu'il est toujours appréhendé comme une « ressource », au même titre que le pétrole ou toute autre matière première... Des voix s'élèvent qui, sur un ton volontairement provocateur, annoncent : « *au secours, les relations humaines reviennent* »<sup>11</sup>. Selon Klaus Schwab<sup>12</sup>, fondateur et président exécutif du forum économique mondial (WEF) : « *Le talent, et non le capital, sera le facteur clé reliant l'innovation, la*

*compétitivité et la croissance du XXI<sup>e</sup> siècle, et nous devons mieux comprendre la chaîne mondiale de la valeur du talent* ». L'édition 2014 du Global Innovation Index<sup>13</sup> abonde dans le même sens et met en lumière le rôle du capital humain dans les processus d'innovation, sans lesquels l'histoire de demain cesse d'être écrite. Francis Mer plaide pour « *une nouvelle entreprise dont le capital humain est le premier atout et non pas une masse salariale anonyme, [car] sans son capital humain, une entreprise n'est rien* ». La nouvelle entreprise « *est capable de performances économiques et financières insoupçonnées, car chacun y travaille "pour son compte" et donc sans compter ni son temps ni son plaisir, puisque l'entreprise c'est aussi la sienne, c'est d'abord la sienne* ». Il pronostique que « *cette refonte de l'entreprise sera facilitée par la modification du droit des sociétés afin de supprimer les excès actuels de la logique actionnariale* »<sup>14</sup>. *Entreprise, muter ou périr*<sup>15</sup>, pronostiquent Édouard Rencker et Denis Marquet. Ajoutons *se dépasser*, avec les humains entrepreneurs sans lesquels aucune mutation n'est possible ni pérenne. Sur fond de révolution démographique et des mentalités insufflée par les Millennials (génération Z, enfants du millénaire), ferments de demain, les nouveaux « logiciels » pour penser la gouvernance et les relations humaines changent les rapports de force, sapent l'autorité, suppriment la hiérarchie. L'heure n'est plus aux seules compétences fonctionnelles, aux métiers d'exécution, mais à celles et ceux qui portent sur l'art d'harmoniser les relations humaines, le management collaboratif, l'agilité, la flexibilité tout en demeurant

6 - Guy Standing, *Le Précaire. Les dangers d'une nouvelle classe*, Les Éditions de l'Opportun, 2017. *Le rapport du COE, Automatisation, numérisation et emploi, élabli à 10 % les emplois menacés en France.*

7 - Cahiers de prison, Gallimard, cahier n° 3, paragraphe 34, p. 283.

8 - John Maynard Keynes, *Lettre à nos petits-enfants*, Les Liens qui Libèrent, p. 53 et 45, 2017.

9 - *Il va sans dire que l'entreprise n'est qu'un des nombreux outils au service de l'humain et de sa finalité. Prenons garde que l'humain ne se réalise pas uniquement dans la seule entreprise. On peut recommander la lecture de l'encyclopédie de Jean-Paul II, Laborem exercens (1981).*

10 - *Nouveau type de communication de certaines marques mettant en valeur les hommes et les femmes qui fabriquent les produits : Fleury Michon propose #VENEZVÉRIFIER, Nestlé ouvre les portes de cinq de ses 24 usines avec #CestMoiQuiFabrique. Le groupe Bel lance la campagne « Le fromage c'est sérieux mais pas que ».*

11 - *Colloque organisé le 1<sup>er</sup> décembre 2016 par l'Association nationale des DRH (ANDRH), la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) et Xerfi.*

12 - Klaus Schwab, *La Quatrième Révolution industrielle*, Dunod, 2017.

13 - *Publié tous les ans depuis 2007 par l'Université de Cornell (Ithaca, New York), l'INSEAD et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.*

14 - Francis Mer, *Nouvelle Entreprise et valeur humaine, Fondation pour l'innovation politique*, 2015.

15 - *Entreprise, muter ou périr, l'Archipel*, 2016.

16 - Alexandre Des Isnards, Thomas Zuber, *L'Open Space m'a tuer*, Hachette Littératures, 2008. Mathilde Ramadier, *Bienvenue dans le nouveau monde : comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*, Premier Parallèle, 2017.

17 - « *Dans toute entreprise, les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans son bilan : sa réputation et ses hommes* ».

vigilant sur la place du curseur <sup>16</sup>. On s'étonnera des propos jadis tenus par Henry Ford, le père du fordisme, qui affirmait « *The two most important things in any company do not appear in its balance sheet: its reputation and its people* » <sup>17</sup>, alors même qu'il est celui qui a fait de l'humain un simple rouage de l'usine. Chef, patron, dirigeant, manager, leader... à chaque époque son titre, sa dénomination. Pour quelle autorité, fondée sur quelle légitimité ? Charismatique <sup>18</sup> pour Steve Jobs, qui établit son autorité sur son caractère exceptionnel de visionnaire. Traditionnelle-historique pour Axel Dumas, la sixième génération aux commandes de l'entreprise familiale Hermès ou encore légale-rationnelle pour Carlos Ghosn, dirigeant de la multinationale Renault-Nissan. Ajoutons à la typologie de Max Weber la légitimité narcissique, autoproclamée par l'égo du dirigeant. Demain, nous aurons besoin de révélateurs et d'exhausteurs de caractères et de meneurs d'hommes et de femmes pour les conduire à leur singularité <sup>19</sup>, de ceux qui, comme l'écrivait Antoine de Saint Exupéry, ont conscience que la « *grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes ; [qu']il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines* ». Il n'est de fulgurance utile qu'exprimée avec humilité et modestie.

## RSE ou une nouvelle aventure humaine

Demain, celui ou celle que l'on désigne aujourd'hui sous l'acronyme DRH, voire directeur du « personnel », entendu parfois dans le sens « domestique », qu'il soit col bleu, blanc, vert... aura la fonction principale dans l'entreprise. Celle non pas de gérer seulement les carrières (la PREC ou gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), la formation professionnelle, l'enrichissement des tâches et

18 - Max Weber, *Économie et société*, Plon, 1992.

19 - Cf. le modèle de succès développé par Patrick Mathieu Recherche et Conseil (PMRC) : [patrickmathieu.net](http://patrickmathieu.net).

20 - Edward Deci et Richard Ryan définissent la compétence comme une « propension à exercer un effet sur l'environnement ainsi qu'à accéder à des résultats appréciés à l'intérieur de celui-ci », l'autonomie comme un « désir d'organiser soi-même son expérience et son comportement et d'avoir une activité qui coïncide avec le sentiment intégré qu'on a de soi » et l'affiliation comme un « désir d'aimer et de soigner et d'être aimé et soigné ». The "What" and "Why" of Goal Pursuits, p. 231 (citée par Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie*).

21 - Salarié, du latin *salarium*, « solde » : partie de la solde des troupes romaines, versée en sal, « sel ».

22 - Jacques Lecomte, *Les Entreprises humanistes, Les Arènes*, 2016. Isaac Getz, *La liberté, ça marche, Flammarion*, 2016 ; Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie, Flammarion Clés des champs*, 2016. À regarder : [youtu.be/VebUucpwAZc](http://youtu.be/VebUucpwAZc).

23 - Du grec *harmonia*, « arrangement, ajustement ».

24 - Emmanuel Kant, *Idee d'une histoire universelle du point de vue cosmopolitique, quatrième proposition*, Gallimard, 1985, p. 482.

25 - Le coût de l'absentéisme est évalué à 45 milliards d'euros par an pour les entreprises françaises et celui du présentéisme, plus difficile à estimer, entre 15 et 28 milliards. Sources : *Baromètre de l'absentéisme Ayming/Goodwill management 2015* et *Baromètre Midori du présentéisme au travail, Matthieu Poirot, 2014*.

26 - Son credo était : « *Embaucher les bonnes personnes et les laisser seules* ». C'est ainsi que l'on compte le post-it au nombre des innovations nées de l'imagination des salariés du groupe.

l'organisation du travail, ni d'être le *Chief Happiness Officer*, mais d'accompagner sous le nouvel acronyme de RPH ou RTH (révélateur du potentiel humain ou du talent humain) les « collaborateurs » de l'entreprise, et ce – quelles que soient les générations X, Y, Z, T, S, V, P... – dans leur triple besoin de compétence, d'autonomie et d'affiliation <sup>20</sup>... Car la liberté des salariés <sup>21</sup>, liberté autogérée et fondée sur la responsabilité de chacun, fait le succès des entreprises, comme l'attestent aujourd'hui de nombreux cas d'école (Favi, Poult, Zappos, Michelin, Décathlon...) <sup>22</sup>. Elle détermine l'adhésion au projet d'entreprise par l'appétence au travail grâce au sens que chaque collaborateur lui donne. Elle tisse le lien sans lequel il n'est de « travail ensemble » possible, d'harmonie <sup>23</sup>, que fondée sur le respect et la reconnaissance. Et justifie l'acceptation de « l'insociable sociabilité des humains » <sup>24</sup> ou art de composer avec l'antagonisme

La liberté des salariés, autogérée et fondée sur la responsabilité de chacun, fait le succès des entreprises, comme l'attestent de nombreux cas d'école.

qui oppose l'inclination de l'humain à s'associer pour se sentir davantage humain et celle de s'isoler pour tout régler, organiser, gérer selon son bon vouloir. Enfin, la liberté conditionne la créativité des salariés dans d'autres univers que ceux pour lesquels ils ont été recrutés. Et accroît la performance de l'entreprise <sup>25</sup>. L'intelligence n'est pas seulement individuelle mais collective, qui permet de libérer des initiatives. Ne sommes-nous pas que les éléments d'un tout ? Le groupe 3M le prouve depuis des décennies, qui a fait depuis Mc Knight, son PDG durant les années 1930, de la motivation fondée sur la liberté la source de sa créativité <sup>26</sup> ! Un dicton africain ne prévient-il pas que « *seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » ? Il ne s'agit ni que le loup fraternise avec l'agneau, ni d'exulter dans une forme de débordement sentimental, mais plus simplement, sans naïveté ni illusions sur la nature humaine, d'être désireux de croire en l'humain. Car il s'agit bien davantage de bon sens, celui qui nous rappelle que l'humain, contrairement à ce qui fut inculqué durant des années, peut être meilleur

quand il est reconnu en tant que valeur, quand sa quête de complétude trouve sa raison d'être dans sa quête de sens par son œuvre et son jaillissement <sup>27</sup>. Non l'être humain n'est pas veule et égoïste comme semble le prétendre l'économie néolibérale. Placez-le dans un univers responsable et la mue se fera. De sa chrysalide sortira un humain nouveau, épanoui. Certes, il y aura toujours dans les entreprises des pervers narcissiques et autres petits chefs à plume, au talent illusoire et mortifère, faisant cuire leur petite soupe dans leur petit bureau. « *Plus ça change, plus c'est la même chose* », se lamentait Jean-Baptiste Karr. « *Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire*

Si le premier pilier du développement durable demeure économique, il ne peut se consolider sans les humains, sans l'intime conviction qu'ils sont le maillon et le moteur principal de la création de valeur.

*un bateau, fais naître dans le cœur des hommes le désir de la mer* », prévenait Saint-Exupéry <sup>28</sup>. Créer une équipe, c'est « s'embarquer <sup>29</sup> » pour une aventure humaine, un projet d'entreprise partagé. Car si le premier pilier du développement durable demeure économique, il ne peut se consolider sans les humains, sans l'intime conviction qu'ils sont le maillon et le moteur principal de la création de valeur. Et si enfin, grâce à la RSE, ils pouvaient, guidés par le RPH, révéler et exercer leurs compétences multiples dans des domaines autres que ceux pour lesquels ils ont été engagés, et ainsi exceller ?... L'heure est à l'hybridation, à la polinisation et à la capillarité des compétences, au tourbillon des énergies. Le temps n'est plus au devoir de « faire de la RSE » mais à celui de s'engager par la RSE dans la RSH ou « responsabilité sociétale des humains ». On passe du *push* au *pull* <sup>30</sup> ! de la RSE anecdotique, ponctuelle et obligée à la RSE volontariste, structurelle et pérenne grâce à la RSH. « *Rien de nouveau sous le soleil* », nous dit *L'Écclésiaste*. Soit ! Et au-dessus ? Rien que du nouveau ! Les « collaborateurs »

salariés peuvent devenir forces de proposition grâce à l'implication de tous les services de l'entreprise ainsi que des parties prenantes. En conjurant autant que faire se peut les usines à gaz, antinomiques d'une collaboration pertinente. Contrairement aux idées reçues qui corrodent les esprits et menacent de cécité les entrepreneurs, l'altruisme n'est pas antithétique de l'entreprise. À condition, bien sûr, que celui-là ne vienne pas compromettre la santé économique et financière de celle-ci. « *Il faut toujours viser la Lune* (ndlr, aujourd'hui Mars !), *car même en cas d'échec on se retrouve dans les étoiles* », conseillait Oscar Wilde !

### Salarié ? collaborateur ? collabor-acteur ? co-opérateur ?

Le mot « collaborateur » est ici placé entre guillemets, car son emploi peut susciter débats et controverses. On évitera celui de « collègue » pour lui préférer celui de collabor-acteur, voire co-opérateur. Le droit social définit la notion de « salarié », ses droits et ses devoirs, dans le cadre d'un rapport de subordination avec l'employeur qui révèle une asymétrie de situation : l'employeur offre un emploi associé à une rémunération et des avantages sociaux, quand l'employé-salarié, en quête d'un besoin vital de travail, donne en échange ses compétences. Et si demain, sur fond d'économie et d'entreprise collaborative, les humains (re)devaient égaux. Un souhait porté par les jeunes, qui associent subordination à contrainte. Le droit social ne s'en trouverait-il pas allégé, les relations de travail plus humaines et moins juridiques ? Autre conséquence de l'entreprise collaborative, la co-création ou co-innovation pose problème : quid de la rémunération des salariés inventeurs, obligatoire depuis la loi du 26 novembre 1990, mais rarement effective par méconnaissance – de la part des employeurs – ou difficilement appliquée en raison des difficultés à la mettre en œuvre <sup>31</sup> ? De même pour la co-production des salariés contribuant à l'amélioration continue de la qualité d'un service. Enfin, puisque l'on parle toujours de collaborateur, quelles sont les entreprises qui associent leurs salariés à leur capital ?

27 - Cf. « *L'homme, l'oublié du marketing* » La Revue des marques n° 82 et « *Les marques, miroirs des hommes* », La Revue des marques n° 97.

28 - Citadelle, Gallimard.

29 - Mot parent par son étymologie du mot « équiper ».

30 - Les entreprises primées lors de la troisième édition du Grand Prix des industries de la grande consommation responsable attestent, par la diversité de leurs choix, de leurs actions et de leurs modalités, du champ très large de la RSE et du potentiel humain qu'il faut extraire de sa gangue. Cf. La Revue des marques n° 98 et Le Bulletin de l'Ilec n° 464.

31 - En octobre 2016, l'Observatoire de la propriété intellectuelle auprès de l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI) a réalisé une étude sur la rémunération des salariés inventeurs basée sur une enquête effectuée auprès de 97 entreprises.

Cf. article de Céline Bey dans cette revue page 80.

32 - « *Bienveillance, bienfaisance, pour plus de valeur.* »

33 - Professeur de philosophie morale à l'université de Glasgow au XVIII<sup>e</sup> siècle. Victor Cousin, Cours d'histoire de la philosophie moderne, 1847, t. 4, pp. 149-150.

## Bene volens, bene facere, ad valorem

Selon Francis Hutcheson, le principe de la vertu dans l'âme est la bienveillance. Il la définit comme « une affection qui vous porte à désirer le bonheur de notre prochain »<sup>34</sup>. Le bonheur dans l'entreprise serait une idée neuve, apparue au début des années 1990, époque de la création de Top Employers, de Great Place to work... Les mentalités changent, comme le laissent supposer manifestations et enquêtes consacrées aux relations salariés-entreprises. Ainsi, j'aime ma boîte, un événement organisé tous les ans par Sophie de Menthon (Ethic), le Trophée du capital humain<sup>34</sup>, le classement Happy at work, réalisé par meilleuresentreprises.com, la Fabrique Spinoza, think tank du bonheur citoyen, et son Université du Bonheur Au Travail (UBAT)... La bienveillance devient le maître mot de la relation et se mue en bienfaisance, voire bienveillance, notion plus dynamique, créatrice de valeur, quand la RSE se mue en RSM<sup>35</sup>. Selon le principe de la symétrie des relations, la bienveillance à l'égard des salariés induit la bienveillance des marques qu'ils créent<sup>36</sup>. Distinguer, pour les séparer, l'entreprise bienveillante par le management de la marque, elle aussi bienveillante, est une erreur, car la seconde se nourrit de la première. Il ne peut y avoir de bienveillance de la marque à l'égard de ses consommateurs s'il n'y a pas de bienveillance de l'entreprise et de ces mêmes consommateurs à l'égard de ceux qui font cette marque. La demande de bienveillance adressée aux marques par le consommateur citoyen viendrait-elle compenser, par transfert affectif, la défiance du citoyen consommateur à l'égard de la politique<sup>37</sup>? Le *welfare state*, État-providence défaillant, céderait-il la place au *welfare enterprise*? La bienveillance doit aussi porter sur la diversité, source de création de valeur par l'intelligence collective : diversité homme/femme, jeunes/séniors, diversité ethnique, culturelle, diversité des compétences, de la gouvernance... Cassons le mot « diversité » comme on casse la coquille d'un œuf et apparaissent alors les mots « altérité », donc altruisme, et empathie, « hétérogénéité », donc confiance comme source de créativité, « convivialité » ou le plaisir de vivre ensemble, « solidarité », ce sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein d'un groupe... Mais ce mot peut aussi signifier

34 - Enquête réalisée par Obea pour le cabinet de conseil en recrutement Michael Page.

35 - RSM ou responsabilité sociétale de la marque ; cf. Sandrine Raffin (Linkup), « La RSM, nouvel outil d'adhésion des marques », La Revue des marques n° 98.

36 - L'agence Chance définit la bienveillance des marques selon deux critères : la marque agit pour améliorer la vie des consommateurs, elle fait attention à chacun d'entre eux. La bienveillance crée la préférence. (Cf. article Nivea page 12).

37 - Cette défiance toucherait également l'entreprise ! Cf. « Le contenu prime le discours », La Revue des marques, n° 98, page 38.

38 - Michel Crozier, On ne change pas une société par décret, coll. Pluriel, 1979.

39 - Les chefs d'entreprise, eux aussi, souffrent de stress, comme le souligne l'étude réalisée par l'institut OpinionWay pour la fondation MMA des Entrepreneurs du futur.

40 - Poème Ulysse d'Alfred Lord Tennyson.

La bienveillance devient le maître mot de la relation et se mue en bienfaisance.

« divergence, contradiction », il peut faire peur et passer de la polyphonie à la cacophonie si la divergence n'est pas saisie comme une opportunité d'ouvrir de nouvelles portes. Il revient alors à l'intelligence émotionnelle, peu activée dans l'entreprise, de l'être enfin pour que l'empathie soit effective. Mais, de la même manière qu'on ne réforme pas une société par décret<sup>38</sup>, on ne réforme pas l'entreprise sans l'adhésion de tous<sup>39</sup>. Dans ce monde anxigène, laissons Ulysse conclure provisoirement : « *Le long jour décline ; la lune lente grimpe ; des fonds marins montent mille voix plaintives. Venez, mes amis, il n'est pas trop tard pour chercher un nouveau monde* »<sup>40</sup>. ■

## LA REVUE DES MARQUES

Éditée par Prodimarques  
(Association pour la promotion  
et la diffusion des marques de fabricants),  
251, boulevard Pereire, 75017 Paris  
Tél : 01 45 00 93 86  
e-mail : laviedesmarques@ilec.asso.fr  
site : www.prodimarques.com

**Directeur de la publication :**  
Romain Nouffert

**Conseil de la direction :**  
Gilles Pacault

**Rédacteur en chef :**  
Jean Watin-Augouard

**Préresse :**  
Direction, Sylla de Saint Pierre.  
Maquette, Aliénor Girbes, Catherine Poriel,  
Cécile Renault.

**Comité éditorial :**  
Alain de Cordemoy,  
Romain Nouffert,  
Gilles Pacault,  
Sophie Palauqui,  
Jean-Paul Richard,  
Jean Watin-Augouard.

**Par ordre alphabétique,  
ceux qui ont collaboré :**  
Laurent Austin, Céline Bey,  
Philippe Blot-Lefèvre, Étienne Bressoud,  
Bernard Cova, Philippe Ingold,

Guy Jacquot, Benoit Jullien, Yves Krief,  
Jean Lambert, Marie-Ève Laporte,  
Géraldine Michel, Jean Watin-Augouard.

**Régie publicitaire/Abonnements :**  
Régis Laurent SEEPP SAS  
7, rue du Général Clergerie, 75116 Paris  
Tél : 01 47 27 50 05  
Fax : 01 47 27 53 06  
e-mail : seepp@wanadoo.fr

**Administration :**  
Prodimarques, Virginie Thomas,  
251, boulevard Pereire, 75017 Paris  
Tél : 01 45 00 93 86  
e-mail : virginie.thomas@ilec.asso.fr

**Rédaction :**  
Jean Watin-Augouard  
93, rue de la Santé, 75013 Paris  
Tél : 01 45 89 67 36  
Portable : 06 73 39 42 63  
e-mail : jwa@tmride.fr

**N° de Commission paritaire**  
**0419 G 88905**  
**N° ISSN : 1244-0876**  
**Depot legal : à parution**

**Impression**  
Imprimerie La Galiote-Prenant  
94400 Vitry-sur-Seine  
Certifiée Imprim'vert



La Revue des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC  
(Programme de reconnaissance des certifications forestières).  
Cette certification garantit que le bois mis en œuvre est inscrit  
dans une démarche de gestion durable de la forêt.

