

# Entretien avec Mr. Blaise Oberson, DRH du Group Edipresse

Autor(en): **Laurent Philippe / Oberson, Blaise**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **63 (2005)**

Heft 3: **Entreprise et cultures : vers une compétence interculturelle ; Gouvernance d'entreprise en Suisse : conseils d'administration, direction assemblées générales ; Économie d'entreprise et Capital humain II**

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141680>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# ENTRETIEN AVEC MR. BLAISE OBERSON, DRH DU GROUPE EDIPRESSE

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE LAURENT<sup>1</sup>

*Professeur HES et intervenant en Entreprises en Management et Ressources Humaines*

> Dans cet entretien exclusif, un grand responsable d'un groupe phare de Suisse Romande nous expose sans détour les raisons de son intérêt et les effets de sa pratique en management interculturel des compétences. Capacité d'adaptation, compétences transversales et humaines spécifiques, confrontation des pratiques et des interprétations par des réunions d'échanges informelles entre filiales et siège, le tout dans une logique d'évolution et d'évaluation à long terme, voilà qui constitue des pistes de prise en compte de ces compétences. Tout le développement du groupe Edipresse conduit à intégrer sa réalité multiculturelle avec des valeurs fortes d'entrepreneuriat et de fédération d'entreprises familiales dans un cercle vertueux de performance à dimension humaine diversifiée.

*Décrivez-nous brièvement votre expérience de l'interculturel en tant que DRH du groupe Edipresse.*

Revenons brièvement en arrière si vous le voulez bien, au moment où voici trois ans a été prise la décision de porter la dimension RH à l'international au sens stratégique, organisationnel et managérial des termes. A ce moment, j'étais en charge de la direction opérationnelle des RH pour la Suisse, avec coordination des activités RH des filiales, ainsi que de la communication tant externe qu'interne. C'est alors qu'Edipresse Suisse est devenue une filiale parmi d'autres et qu'un plan d'action a été élaboré afin de construire une politique et un département RH structurés. Le défi fut alors de convaincre graduellement chaque directeur local, de mettre en place une équipe de correspondants RH, tout en assurant un suivi et un éventuel coaching des responsables ainsi nommés. C'est aujourd'hui chose faite avec des résultats et un authentique dialogue, un mélange de cultures locales et de culture du Groupe.

En effet, notre croissance par acquisitions successives nous a contraint au niveau RH à assurer un lien délicat entre une demande affirmée de «managérialisation» de nos activités dans un contexte de culture familiale omniprésent tant au siège que dans nos filiales en Europe, Asie et Amérique du Sud. Il s'agissait de trouver une sorte de juste milieu entre ces deux éléments, qui opposent à la fois le côté informel et flexible de l'organisation d'essence familiale face à la rigueur gestionnaire et la professionnalisation des structures. Cependant, l'enjeu était aussi de capitaliser sur les apports respectifs de ces deux formes d'organisation.

---

<sup>1</sup> Entretien réalisé le 17 août 2005

Désormais, nous pouvons affirmer qu'une des valeurs-clés d'Edipresse, à savoir l'autonomie des acteurs et des décideurs, a su être préservée puisque nous sommes une fédération d'entreprises, dirigées par de véritables entrepreneurs, bien au-delà de la simple contribution par mesure quantitative des résultats.

En ce qui concerne l'illustration de la réalité interculturelle dans notre Groupe, je mentionnerais deux exemples significatifs, quoique non corrélés au départ:

- > celui d'un rédacteur en chef suisse issu d'un de nos périodiques qui a été expatrié en Espagne pour ses compétences professionnelles spécifiques et a réussi le lancement de magazines mensuels à grand tirage en dépit de sa faible proximité de départ avec le marché
- > celui d'un manager d'origine allemande mais très intégré dans la culture locale, chargé de la tâche délicate d'instaurer une culture managériale face à un président-fondateur espagnol dont il a su négocier la mise à l'écart de l'opérationnel, avec à la clé fermeture de titres non rentables

Dans les deux cas cités, je vois une vraie volonté, une capacité d'adaptation ainsi que des compétences transversales et humaines peu banales, susceptibles de créer progressivement une zone d'échanges de compétences au sein de notre Groupe.

*En quoi, selon vous, la compétence interculturelle est un facteur de performance pour votre organisation?*

Il faut d'abord s'entendre sur le terme de performance. A nos yeux, elle consiste avant tout à la capacité d'être fort et solide face à la concurrence, de se fixer et de tenir des objectifs de leadership dans notre métier sur les marchés émergents, car l'obligation de s'étendre se précise chaque jour davantage en raison de l'étroitesse du marché suisse et des accusations de monopole auxquelles nous sommes confrontés en Romandie.

Si l'échange de compétences déjà mentionné se renforce au sein de nos entreprises, non seulement cela crée une énergie et une source de motivation au niveau du Groupe tout entier, mais l'envie, la curiosité et la faculté d'adaptation qui en résultent sont un gage d'efficacité sans cesse renouvelée.

Dans ce contexte, le rôle des responsables RH est essentiel: faciliter le dialogue en intégrant les apports culturels respectifs (professionnels comme humains) tout en assurant une mise en liens permanente basée sur les savoirs-faire, tels l'impression, le lancement et la gestion de journaux en Suisse et des compétences similaires pour les magazines dans nos filiales étrangères. Un exemple parmi d'autres: la mise en commun systématique d'une base de données internationale de photographies accessible en tous temps et tous lieux selon les besoins.

*Comment ce souci se traduit-il concrètement dans vos activités et vos décisions du domaine sous votre responsabilité?*

Nous organisons tous les semestres des rencontres entre responsables RH avec des réunions thématiques en faisant venir des experts du domaine ou bien en échangeant sur nos «best practices» respectives, ceci sans aucune obligation des membres à intégrer celles-ci dans

la mesure où elles contreviendraient à la culture locale. Ainsi, même si nous assistons nos filiales dans la mise en place de procédures, il arrive parfois qu'elles nous devancent tel que nous l'avons vécu avec le Portugal ou encore que des adaptations s'imposent, tel un lien impératif et direct avec la rémunération en processus d'évaluation, comme en Russie par exemple.

Il faut accepter en outre que ce souci s'inscrive dans une perspective à très long terme, comme garant d'un changement profond par l'évolution des mentalités et des habitudes, alors que l'environnement très volatil des affaires conduit à lui donner toute sa mesure stratégique.

D'autre part, nous essayons de favoriser les échanges de proximité par la pratique des langues de l'autre partie chaque fois que possible, même si le recours à un interprète est parfois la seule option restante.

Autres exemples très actuels: l'insertion graduelle de pages locales dans notre magazine interne bilingue «Edimag» sur l'actualité des filiales du Groupe ou encore la mise en orbite d'un Intranet international, véritable tronc commun d'événements internes de toutes origines.

*Puisque vous appartenez à un groupe dont l'identité propre est forte par son ancrage local, son actionnariat familial et ses valeurs de référence, pensez-vous que le fait de disposer d'une telle culture d'entreprise soit un facteur fédérateur suffisant face aux différences issues des cultures professionnelles et surtout ethno- sociologiques de ses acteurs?*

Nous pensons que notre culture familiale, à la fois commune et spécifique, constitue en effet un facteur fédératif précieux qu'il convient de maintenir, ainsi qu'en témoigne notre récente acquisition en Asie. Toutefois, nous encourageons, délibérément et sans regrets majeurs à ce jour, le leadership des responsables locaux qui sont de vrais chefs avec souvent de fortes personnalités. La raison en est simple: nous pratiquons un métier difficile pour lequel la dimension entrepreneuriale est fondamentale comme gage de succès. Dans ces conditions, les limites de l'identité corporative, sur laquelle un gros travail est en cours, sont clairement fixées par l'ancrage local de la structure organisationnelle et de ses titres.

Comme le disait dans un entretien récent notre Président, Mr Lamunière: «We are a federation of smart publishers». Message sibyllin en apparence, mais dans lequel chacun chez nous s'est reconnu...

*En quoi votre politique de communication interne prend-elle en compte les éléments culturels comme retombées de votre stratégie de développement international?*

Comme je l'ai déjà partiellement abordé, notre communication interne s'attache à centrer davantage ses messages sur les gens qui font cette société plutôt que sur le simple énoncé des faits ou des chiffres concernant le Groupe. Prenez notre magazine interne et vous verrez que sa composition reflète un état d'esprit plus proche d'une plateforme ouverte que d'un magazine avec rubriques au sens classique du terme, ce qui devrait encore se renforcer avec notre projet Intranet international.

Moyen efficace de relayer des messages forts sur la vie du Groupe certes, mais encore zone d'échanges informels et flexibles, à l'image de notre métier de journaliste et de notre culture familiale partagée.

*Quels sont les enjeux de la mobilité internationale (expatriation, impatriation, missions de courte durée...) pour le Groupe et les acteurs concernés?*

Nous recourons à toutes les formes de mobilité que vous venez de décrire, y compris pour l'impatriation, à l'image d'un exemple polonais qui a failli se concrétiser au niveau du siège.

Nous nous attachons à identifier tous les domaines de compétences de notre personnel, avons mis en place une politique d'expatriation et suivons de près un vivier d'individualités du cru ou non, susceptibles de remplir des missions à plus ou moins long terme.

Nous acceptons également l'idée selon laquelle cet épanouissement de compétences implique de la part de l'organisation une prise de risque et du temps, ainsi qu'il convient à un investissement.

Enfin, nous constatons un volontariat de nos collaborateurs en accroissement pour des fonctions ou des projets liés à l'expansion du Groupe, ce dont nous réjouissons.

*Si vous disposiez d'une cartographie des conditions personnelles et organisationnelles favorisant l'émergence et le développement d'un portefeuille de compétences interculturelles, qu'en feriez-vous?*

Ce serait pour nous un outil ou une approche bienvenus dans la mesure où, malgré un taux d'échecs plutôt faible à ce jour, cela nous aiderait à ajuster la composante interculturelle dans nos recrutements ou nos programmes de formation internationale. De plus, cela nous permettrait de tester in situ les facteurs liés à notre organisation qui est en constante évolution, notamment ces cinq dernières années et pour longtemps encore.

Nous serions même disposés à faciliter une présentation des conclusions de vos recherches et travaux par une intervention ciblée lors d'une de nos rencontres internationales des responsables RH du Groupe Edipresse.





# LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN SUISSE: CONSEILS D'ADMINISTRATION, DIRECTION, ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

DOSSIER DIRIGÉ PAR  
JACQUES PASQUIER-DORTHE, ERIC DAVOINE