

---

**Examen professionnel supérieur de Directrice / Directeur des ressources humaines**

---

**Partie d'examen 3 : Elaborer et mettre en œuvre des concepts RH**

---

**Position d'examen : Etude de cas « Concepts RH »**

---

**Situation de départ : « EDITORIA »**

---

**Entreprise et forme juridique**

- EDITORIA permet l'exploitation commerciale de textes et veille à une rémunération équitable des auteurs et des titulaires des droits de propriété sur les textes.
- EDITORIA est une coopérative. Elle se compose de membres qui sont les auteurs et les maisons d'éditions qu'elle représente.
- EDITORIA n'a pas de but lucratif. Elle reçoit ses fonds sous la forme d'une allocation annuelle correspondant à 2,5% des recettes des droits d'auteur et d'édition en Suisse et dans la Principauté du Liechtenstein.
- Depuis 1979, EDITORIA encourage la création suisse de textes dans toute sa diversité. Il en va de même pour les projets en lien avec la création de textes dans la Principauté du Liechtenstein.

**But de la coopérative**

- La coopérative a pour but de promouvoir la création de textes destinés à être commercialisés en Suisse et au Liechtenstein (notamment des livres et des magazines imprimés et digitalisés). Elle ne poursuit aucun but lucratif ou bénévole.
- Pour atteindre son but, la coopérative peut notamment, en l'absence d'intérêt commercial de tiers :
  - a. soutenir financièrement des projets d'auteurs ;
  - b. renforcer financièrement les activités éditoriales des maisons d'édition suisses et liechtensteinoises qui encouragent directement ou indirectement la création de textes des auteurs ;
  - c. promouvoir la création d'articles et de textes d'auteurs suisses et liechtensteinois en Suisse et à l'étranger, en fournissant, entre autres, des renseignements à caractère général et en publiant des supports d'information à prix coûtant..

En tant que coopérative composée des auteurs et des éditeurs ou d'ayant droit aux textes, EDITORIA sert d'intermédiaire entre ceux-ci et des utilisateurs ou clients (autres maisons d'édition, libraires, lecteurs) en respectant les principes suivants :

**ÉQUITABLE – Créer des conditions équitables**

- EDITORIA s'engage pour une rémunération équitable du travail des auteurs de textes. En tant qu'organisation veillant à une gestion efficace, nous distribuons la plus grande partie possible des recettes générées aux auteurs des textes ou aux titulaires de droits de propriété sur les textes.
- Nous sommes ouverts aux changements et faisons face à la situation actuelle de concurrence croissante. Des textes de tout genre sont rédigés, publiés et consommés sur un nombre croissant de canaux différents et nouveaux sur lesquels nous voulons assurer les revenus correspondants au profit des auteurs de textes.
- La culture constitue un pilier fondamental de la société. Nous nous engageons pour que la valeur de la création culturelle linguistique soit dûment reconnue.

**ENGAGEMENT – *Agir en tant qu'intermédiaire entre les auteurs et les utilisateurs***

- En consommant et en diffusant les textes, les utilisateurs assurent la base financière qui permet aux auteurs la création de nouvelles œuvres. En sa qualité d'intermédiaire, EDITORIA rend cette interaction possible.
- Les associations d'utilisateurs de textes sont des partenaires importants pour nous. Nous négocions avec eux dans le but de fixer des tarifs équitables.
- Nous représentons nos membres sur le plan national et international et les conseillons de manière professionnelle, compétente, personnelle et en plusieurs langues. En tant qu'interlocuteur central en matière de droits d'auteur, nous facilitons les processus pour les auteurs et les utilisateurs de textes dans toutes les régions de Suisse. En outre, nous engageons des coopérations avec des entreprises en Suisse et à l'étranger afin de pouvoir offrir les meilleures prestations possibles, y compris au-delà des frontières nationales.
- Par l'intermédiaire de notre association sœur, la fondation EDITORIA SWISS, nous soutenons la création actuelle suisse de textes dans toute sa diversité.

**PASSION – *Travailler avec dévouement***

- Nous nous impliquons dans les activités et travaux de la coopérative en participant à la réflexion, à la discussion et à la prise de responsabilité. Nous communiquons activement, de manière transparente et en temps voulu.
- Nous agissons avec estime et respect envers nos membres, clients et collègues. Nous attachons une grande importance à la qualité, à la précision et à un solide savoir-faire, ainsi qu'à une valorisation pointue de nos collaborateurs. Nos cadres compétents sont les pilotes du changement et assurent le flux de communication.
- Nous offrons des conditions de travail agréables. La conciliation de l'activité professionnelle et de la vie privée nous tient à cœur.

La coopérative est dirigée par un Conseil d'administration composé du Président, du Vice-président ainsi que de 7 autres membres qui exercent des métiers très différents. Le Secrétariat est dirigé par un Directeur, qui occupe le poste depuis 2007.

**Chiffres-clés de l'année 2022 et informations générales sur la coopérative**

- EDITORIA emploie 219 personnes, dont 23 apprentis (173 FTE).
- La coopérative gère près de 9'000 membres et compte env. 135'000 clients.
- Les recettes s'élèvent à CHF 135 millions de chiffre d'affaires ; dont
  - a. CHF 2,9 millions sont attribués à la promotion culturelle ;
  - b. CHF 88,1 millions sont distribués aux auteurs ;
  - c. CHF 33 millions sont destinés aux charges administratives ;
  - d. CHF 11 millions sont attribués à la prévoyance sociale des membres.
- EDITORIA dispose de trois sites : Berne (siège), Genève et Bellinzone.
- Principaux changements depuis 2016 :
  - a. Établissement d'une co-entreprise (joint venture) avec PUBLISH (USA) ;
  - b. Administration et facturation des consultations de textes en ligne ;
  - c. Accent sur le renouveau dans le domaine de la publication en ligne.
- Les procédures ainsi que la structure sont organisées en fonction des processus-clés suivants :
  - a. Le département « Opérations » assure le processus-clé qui va de l'attribution des droits d'auteurs jusqu'à la distribution.
  - b. Le département « Régulations » gère les tarifs, les contrats, les règlements et en assure la documentation.
  - c. Le département « Services » soutient les clients, membres et services internes en offrant activités et prestations diverses.

**Environnement et défis**

- Le marché et l'environnement d'EDITORIA ont peu évolué pendant le COVID-19. La pandémie n'a guère laissé de traces négatives dans ce secteur. Le marché est resté relativement stable et a même affiché une légère croissance pendant la pandémie. Les recettes ont, certes, augmenté, mais simultanément la concurrence entre les bailleurs de droits d'auteur se fait de plus en plus sentir. La situation actuelle de monopole de fait en Suisse et au Liechtenstein risque de disparaître en partie, voire entièrement. A l'avenir, d'autres fournisseurs de droits pourraient arriver sur le marché suisse. De ce fait, non seulement les membres, mais aussi les utilisateurs auront le choix.
- Comme beaucoup d'entreprises, EDITORIA se voit confrontée à la pénurie de main d'œuvre qualifiée. De plus, en raison de la nature coopérative de l'entreprise et de son orientation, axée plutôt sur un idéal et non sur des objectifs commerciaux, la marge de manœuvre quant aux salaires est limitée, ce qui rend plus difficile le recrutement et la rétention de personnel.
- EDITORIA doit aussi entamer de nouvelles étapes dans la digitalisation de ses activités afin de pouvoir gérer la diversité, la quantité et la complexité des tâches et des processus.
- Avec la Stratégie 2025, EDITORIA se prépare pour faire face à ces changements :
  - a. Nous plaçons les besoins des membres et des clients au centre de nos préoccupations, améliorons et simplifions notre offre de prestations et rendons nos processus plus efficaces ;
  - b. L'innovation devient encore plus importante : Nous devons anticiper les tendances et les incorporer activement dans notre domaine d'activité ;
  - c. Il en va de même pour la communication : tous nos interlocuteurs doivent savoir, comprendre et accepter ce que nous faisons ;
  - d. En tant que coopérative, EDITORIA continue à s'engager pour soutenir la solidarité entre les ayants droit, soutient la création et renforce ainsi le développement culturel de la société.

**Enquête auprès du personnel d'EDITORIA**

- Tous les 3 à 4 ans, EDITORIA mène une enquête auprès de ses collaborateurs. La quatrième enquête aurait dû avoir lieu en 2020, mais en raison de la pandémie, elle a décidé de la reporter. C'est donc au début de 2023 qu'EDITORIA a décidé de réaliser l'enquête.
- L'enquête a démarré en juillet et a pu se terminer le 12 août.
- Les résultats ont été présentés à la Direction le 17 septembre. La Direction des RH a reçu le mandat d'élaborer une proposition sur la marche à suivre à l'intention de la Direction.