

En visite chez «Pulse Live» au Kenya Proche de l'événement. Proche du client.

DMO



Présent et futur de l'entreprise Ringier:
le CEO Marc Walder (à g.), l'éditeur
Michael Ringier et Robin Lingg (à dr.).
Ce dernier représente la nouvelle
génération de la famille Ringier.

De génération en génération

Relève assurée

 Ringier
Le magazine de l'entreprise
Mars 2018

4 «Cela s'arrête avant les chants de Noël»

Relève de la garde dans la maison. Grande interview avec Michael Ringier, Marc Walder et Robin Lingg sur l'entreprise, la famille et les fautes (journalistiques).

12 Le pouls du Kenya

Etudiante à l'Ecole de journalisme Ringier, Pauline Broccard raconte Pulse Live au Kenya, où l'on mise sur les médias sociaux et la génération mobile africaine.

16 Point de vue Ringier

Les meilleures photos de presse du trimestre.

18 Inspiration pour l'avenir

Deux cent vingt dirigeants de Ringier sont venus de 19 pays pour la Ringier Management Conference et se sont mobilisés pour l'avenir de l'entreprise.

20 Une «République» censée sauver la démocratie

Etudiant en journalisme Ringier, Florian Wicki a vécu la gestation du magazine en ligne Republik. Et il se demande ce que la rédaction va vraiment faire bouger avec des articles-essais soucieux d'expliquer le monde.

24 Mediapart, le précurseur

Edwy Plenel et ses amis ont lancé Mediapart il y a dix ans. Dans le paysage médiatique français, le magazine en ligne est devenu la plus importante voix indépendante du pays.

26 Ma nuit avec James Bond

René Haenig a passé la nuit avec l'agent 007. Pas au lit, mais dans des WC où un cadavre gisait dans un coin. Mais on le verra: James Bond demeure un gentleman.

28 Education du cœur

L'éditeur Michael Ringier explique pourquoi la culture et la barbarie ne s'excluent pas l'une l'autre. Et ce que nous devrions en apprendre.

29 My Week - Adetola Adegbite

Pourquoi la directrice de la Finance Intelligence à Nairobi doit être au bureau tous les matins à 6 h 30.

30 La vie de Nadia de A à Z

Jubilé: Nadia De Sousa Barros. Conseil livres de Marc Walder.

Photo de couverture: Christoph Köstlin

Impressum

Editeur: Ringier AG, Corporate Communications. **Direction:** René Beutner, CCO, Dufourstrasse 23, 8008 Zürich. Contact: domo@ringier.ch **Rédacteur en chef:** Alejandro Velert. **Collaborations rédactionnelles:** Ulli Glantz und Markus Senn (réalisation visuelle), Pauline Broccard, Vinzenz Greiner, René Haenig, Peter Hossli, Florian Wicki **Traduction:** Gian Pozzy (français), Claudia Bodmer (anglais), Ioana Chivoiu, (roumain), **Relecture:** Peter Hofer, Regula Osman, Kurt Schuiki (allemand), Patrick Morier-Genoud (français), Claudia Bodmer (anglais), Mihaela Stănculescu, Lucia Gruescu (roumain). **Layout/ Production:** Zuni Halpern (Suisse)

Traitement des images: Ringier Redaktions-Services Zürich. **Impression:** Ringier Print Ostrava et SNP Leefung Printers. Reproduction (même partielle) uniquement avec l'accord de la rédaction. **Tirage:** 10 000 exemplaires. **DOMO** paraît en allemand, en français, en anglais, et en roumain.

«Personne n'a poussé, personne n'a dû s'incliner, tout est allé très vite»

Michael Ringier, à propos des changements à la tête de l'entreprise



Notre édition e-magazine



Téléchargez dans l'App Store



«Cela s'arrête avant les chants de Noël»

Changement de génération chez Ringier: le CEO Marc Walder acquiert 10% des actions et succédera un jour à Michael Ringier à la présidence du conseil d'administration. Et Robin Lingg sera le chef de la famille.

Interview: Peter Hossli Photos: Christoph Köstlin

Pressehaus Zurich, 6e étage. Sur la table sont disposées de l'eau minérale, des dattes et des friandises Kägi Fret. Au centre se tient Marc Walder, 52 ans. A sa gauche, le président du conseil d'administration, Michael Ringier, 68 ans, et à la droite de ce dernier, son neveu, Robin Lingg, 38 ans, membre de la DG. Tous trois portent une chemise blanche. Seuls Marc Walder et le soussigné y ont ajouté une cravate.

Michael Ringier, qu'est-ce qu'un authentique Ringier?

Michael Ringier (MR): On a vu de tout chez nous. Des gens incroyablement bons, des moins bons, des extravagants.

Marc Walder, vous êtes désormais actionnaire de Ringier. Que représente Ringier pour vous?

Marc Walder (MW): Ringier incarne la disposition à prendre des risques, à se réinventer sans cesse, à prendre sérieusement ses responsabilités à l'égard de ses collaborateurs. Et Ringier représente une entreprise de médias moderne qui a su se diversifier et se numériser.

Robin Lingg, vous êtes le plus jeune ici. Sait-on déjà, à 38 ans, ce qu'est un Ringier?

MR: Connaissant sa mère, sûrement!

Robin Lingg (RG): Il y a une chose que je sais: un Ringier ne se laisse pas étiqueter. Nous sommes flexibles. Ringier nous laisse beaucoup de libertés.

Pourquoi Marc Walder est-il un Ringier?

MR: Il y a un taux de correspondance élevé entre Marc et l'actuelle génération Ringier. Cela commence par l'intégrité, cela passe par l'honnêteté et cela va jusqu'à l'ambition. Ce sont toutes là des qualités importantes.

RL: Cela fait cinq ans que nous travaillons ensemble, Marc et moi. Il incarne la même vision de la famille. Au travail, les frontières entre la famille et Marc s'évanouissent. Nous voyons tous de la même manière ce qui est juste et ce qui est faux.

L'entreprise s'appellera-t-elle désormais «Waldier», comme l'a écrit «Blick»?

RL: Les jeux de mots semblent être une spécialité journalistique...

MW: Quand j'ai lu «Blick», j'ai été un brin épouvanté. Le jeu de mots est parfaitement inadéquat. Ringier est une des entreprises familiales les plus riches de tradition de Suisse, avec la cinquième génération à sa

tête et, bientôt, la sixième.

MR: J'ai été le premier à prononcer le néologisme «Waldier». Du coup, pas de problème.

Comment voyez-vous désormais votre tâche, Marc Walder?

MW: Pendant la période où je dirigerai Ringier, je ferai en sorte que la prochaine génération trouve une entreprise aussi bien positionnée que possible. Le jeu de mots du «Blick» n'a rien à voir avec la réalité: l'entreprise Ringier appartient à la famille Ringier.

Qui a eu l'idée de faire de Marc Walder l'associé et président désigné du conseil d'administration de Ringier?

MR: Dans d'autres entreprises, on a tendance à dire: «J'en ai eu l'idée.» Chez nous...

RL: ... on n'en sait rien...

MR: ... vraiment pas. C'est venu tout naturellement, comme plein de choses chez nous.

RL: Tout à coup, on en était là. Et nous avons tous dit: ainsi soit-il.

MR: Il était logique qu'il en soit ainsi.

Chez Ringier, les choses se passent en toute simplicité?

MW: Robin avait un magnifique emploi à Mexico City dans un groupe pharmaceutique nettement plus grand que Ringier. Combien de salariés déjà, Robin? ▶



RL: 45 000.

MW: 45 000 salariés... Alors que j'étais déjà CEO, Michael, Robin, sa maman Evelyn et moi, nous nous sommes demandé si nous devions faire venir Robin chez Ringier. Nul ne pensait que, cinq ans plus tard, il serait responsable du département qui marche le mieux de l'entreprise, le numérique, qui rapporte presque 70% du bénéfice opérationnel. Il dirige ce département parce qu'il en fait beaucoup, parce qu'il a superbement développé Ringier en Afrique. Pas du tout parce qu'il fait partie de la famille.

MR à MW: Il y a vingt-cinq ans, personne n'imaginait que tu deviendrais CEO...

RL: Le secret du succès des cinq, désormais six, générations réside dans le fait que l'on ne planifie pas pour des décennies mais que l'on essaie de faire en tout temps ce qu'il y a de mieux à faire.

MR: Mes deux sœurs peinaient à croire que je ferais quelque chose d'à peu près raisonnable. On se laisse faire les uns les autres et ça marche - la plupart du temps.

Michael Ringier, vous aviez suggéré il y a des années déjà votre intention d'intégrer Marc Walder. Qu'a-t-il fallu pour convaincre vos sœurs, qui sont coactionnaires?

MR: Ce n'était pas essentiel. Mais encore?

MR: Il était nécessaire que je me mette enfin à réfléchir à mon âge. Et alors j'ai remarqué que j'avais vieilli sans vraiment le percevoir.

Qu'en avez-vous conclu?

MR: Qu'il était urgent d'aborder le changement de génération. Nul n'a eu besoin de convaincre mes sœurs Evelyn et Annette.

RL: Ce n'est d'ailleurs pas le résultat d'une négociation. Il n'y a pas eu de «je te donne ça, tu me donnes ça». Toi, Michael, tu as dit que nous devions nous asseoir à une table et parler de la succession.

Alors la famille s'est réunie en conclave et, dehors, Marc Walder attendait la fumée blanche? (Ils rient tous.)

MR: Nous avons abordé les aspects professionnels et cherché un modérateur. Ce dernier a mis à plat les intérêts de chacun et constaté une grande harmonie. En un rien de temps, nous avons réglé la question des intérêts individuels légitimes. **Comment se fait-il qu'il n'y ait pas eu de fuite?**

MR: Il n'y a des fuites que lorsque quelque chose ne joue pas. Chez

nous, tout joue.

Michael Ringier, on vous a décrit comme «une personne relativement soucieuse d'harmonie».

MR: Je démens cette rumeur avec véhémence: vu que je suis marié depuis quarante ans, je sais que je peux déclencher des disputes.

Je me suis mal renseigné?

MR: Oui! Mon épouse ne tiendrait pas le coup une journée avec un type soucieux d'harmonie.

Tant pis. Comment réalisez-vous aussi harmonieusement un changement de génération?

MR: C'est une force dans cette famille.

Vous en êtes le patron. Comment créez-vous une telle ambiance?

MR: Grâce à des expériences communes. La famille doit être essentielle. A Noël, personne ne part en vacances. A Noël, tout le monde se rend à la maison familiale de Merlischachen. Nous l'avons toujours fait et continuerons de le faire.

Marc Walder y est-il chaque fois présent?

MR: Non, ça n'a rien à voir avec l'entreprise.

RL: Nous ne parlons jamais du travail. Nous regardons pour la 700e fois Die Hard 3, je cuisine, nous passons du bon temps ensemble.

Le fait que Marc Walder détienne 10% de l'entreprise n'y change rien?

MR: Il existe toujours une entreprise et il existe une famille. C'est ça qui importe. Nous séparons les choses. Pour Marc, ce serait pénible de chanter «Voici Noël» avec nous. C'est clair que ces vingt-cinq dernières années, il est devenu une partie de la famille. Cela s'exprime dans les 10% de participation. Mais ça s'arrête avant «Voici Noël».

Jusqu'ici, trois actionnaires détenaient chacun un tiers. Si l'un d'eux voulait vendre, les deux autres se filiaient comme acheteurs. Comment avez-vous contourné cette règle?

MR: D'un coup, des règles naguère jugées bonnes ne font plus l'affaire. Si tout le monde tombe d'accord, on trouve un nouveau consensus. Un jour ou l'autre, la nouvelle génération modifiera de nouveau les règles.

La «Weltwoche» assure qu'Annette Ringier s'est voulue faiseuse de roi. Elle souhaitait vendre sa part de 33,3%...

MR: Le fait que vous citiez la Weltwoche en guise de source est déjà votre deuxième faute journalistique au cours de cette interview.

*Michael Ringier:
la sérénité*

Cadet de quatre enfants, élevé à Zofingue, Michael Ringier, 68 ans, se découvre une passion pour le journalisme en 1973, lors d'un stage à la «Münchner Abendzeitung». En 1974, il fait partie de la première volée de l'Ecole de journalisme Ringier. En 1984, il entre dans l'entreprise familiale, dont il est président depuis 1991. Sous l'égide de ce collectionneur d'art et golfeur passionné, l'entreprise passe d'une classique maison d'édition de journaux et de magazines à un groupe de médias international très diversifié. (Photo: Michael Ringier en 1987 dans son bureau de la Pressehaus.)



Est-ce vrai?

MR: Sottises. Personne n'a poussé, personne n'a dû s'incliner. Tout est allé très vite.

Y a-t-il de nouvelles règles concernant la vente des participations? Si oui, lesquelles?

MR: A la première question je réponds oui, à la seconde nous ne répondons pas.

La prise de participation de Marc Walder préfigure une entrée en bourse. Quand Ringier sera-t-elle cotée?

MR: Tant que je serai là, Ringier n'entrera pas en bourse.

RL: Ce que nous faisons là - et c'est très important pour les collaborateurs - est une preuve de confiance envers le travail de Marc. C'est un message de stabilité. Nous désirons

continuer de gérer Ringier comme une entreprise familiale. C'est aussi pour cela que je travaille pour Ringier.

On entend des chiffres concernant l'accroissement de valeur sous la houlette de Marc Walder. La «Weltwoche» évoque une hausse de 900 millions à 1,5 milliard. Il y a du vrai là-dedans?

MR: Derrière vous, il y a une œuvre d'Anselm Reyle. Je ne saurais combien elle vaut que le jour où je la mettrai aux enchères pour la vendre. S'ils sont deux à la vouloir, son prix peut crever le plafond. S'il y a un seul amateur, le prix plonge.

RL: On parle peu d'argent chez nous.

MR: Nous ne savons tout simplement pas combien vaut l'entreprise.

Mais nous sommes sûrs d'avoir une bien meilleure entreprise depuis que Marc est là. Ce ne sont pas les chiffres qui sont intéressants mais les humains.

Mais Marc Walder a pu notablement augmenter la valeur grâce aux investissements consentis?

MR: De cette entreprise il a fait quelque chose de nouveau...

RL: ... une nouvelle entreprise...

MR: ... il a fait quelque chose qui a de l'avenir, ça ne se monétise pas.

Le fait qu'il ait pu prendre une participation est une reconnaissance pour son travail?

RL: Bien sûr que c'est une reconnaissance, mais pas seulement. C'est la confirmation que nous entendons poursuivre la route qu'il

a prise.

La famille a-t-elle fait cadeau des actions à Marc Walder?

RL: Non.

MR: Les cadeaux, ça ne marche jamais, même dans un mariage, s'il n'y a pas quelque chose de sérieux derrière.

MW: Laissez-moi dire deux mots des actionnaires, la famille Ringier. Notre modèle d'affaires a été puissamment fragilisé. Les journaux, les magazines, les imprimeries ont été substantiellement affaiblis par la numérisation. Il fallait des actionnaires très courageux. Il y a tout juste dix ans, nous parlions de dépenser des dizaines de millions pour Ticketcorner et même des centaines de



Robin Lingg: le porteur d'espoir

Robin Lingg, 38 ans, fait partie depuis 2014 du Group Executive Board de Ringier AG. Il est aussi responsable du département International Marketplaces. Auparavant, il fut CEO de Ringier Afrique et Asie et Head of Business Development. Robin Lingg est le fils d'Evelyn Lingg-Ringier, propriétaire de Ringier AG avec son frère Michael Ringier et sa sœur Annette Ringier. Robin Lingg a fait des études de langues et de sciences économiques et culturelles à l'Université de Passau, en Allemagne. Il est marié, père de trois enfants et vit à Zurich. (Photo: Robin Lingg en 2014 dans les bureaux de Ringier au Ghana.)

millions pour Jobs.ch ou Scout24. J'ai vécu ce que se sont entendu dire ceux qui, à l'époque, avaient osé franchir le pas.

Qu'est-ce qu'il s'est dit?

MW: Beaucoup de collègues éditeurs, qui avaient moins vite, moins courageusement réorienté le cap disaient: «Tu es cinglé et les actionnaires sont encore plus cinglés de prendre des risques aussi élevés, d'investir dans des activités que vous ne connaissez pas.» Les lauriers reviennent donc à ceux qui nous ont autorisé ces investissements, pas aux managers qui les ont concrétisés.

MR: Excuse-moi, Marc, mais il faut les deux. Notre entreprise est tout ce que nous possédons. Il n'y a pas de comptes cachés avec des tas de millions. Je ne veux pas jouer le pauvre diable ni dénigrer ma belle vie. Mais nous assumons un risque pour tout ce que nous faisons.

MW: Le début de la transformation fut marquant. Il m'a étroitement lié aux actionnaires. Ils m'ont accordé leur confiance pour investir beaucoup d'argent dans des sociétés dont nous pensions, à la direction, qu'elles étaient les bonnes. Le risque a payé. Beaucoup de ces entreprises valent désormais un

multiple de leur prix d'acquisition à l'époque.

Vous avez donc acheté 10% d'une entreprise qui vaut bien davantage. Je ne sais rien de votre situation financière mais je suppose que vous n'avez pas payé ces actions comptant. Comment avez-vous pu vous offrir un tel achat?

MW: Nous avons trouvé une solution ensemble pour que je puisse prendre une part considérable - 10%, c'est énorme pour moi - à cette magnifique entreprise. La solution reste l'affaire de ceux qui l'ont mise sur pied.

Jusqu'ici vous étiez un employé avec un salaire. Vous êtes désormais associé et vous partagez les risques. Si quelque chose devait mal tourner, cela pourrait signifier des dettes. Dans quelle mesure cela modifie-t-il votre état d'esprit?

MW: J'ai grandi avec les contrariétés et les joies d'un entrepreneur. Mon père avait un bureau d'architecture. Il est passé de 4 à 38 collaborateurs, puis il a dégringolé. Quand ça marchait, tout le monde était content, quand ça ne marchait pas, nous le ressentions tous. J'ai toujours été méticuleux: depuis que ma prise de participation est connue, je réfléchis encore plus

assidument à notre façon d'investir. **Est-ce que cela vous rend plus enclin au risque ou plus retenu?**

MW: Bonne question. Je pourrai y répondre dans quelques années.

MR: Nous le verrons déjà avec les prochains investissements.

MW: Je ne décide pas tout seul, nous décidons en équipe.

MR: Le but a toujours été de ne jamais devoir voter. Pendant la trentaine d'années où j'ai été à la manœuvre, vous avez toujours discuté jusqu'à ce que tout le monde dise oui ou non.

MW: Pour les près de 2 milliards que nous avons investis dans des technologies ou des entreprises, il n'y a jamais eu d'arbitrage, toujours un consensus.

Que tout le monde applique?

RL: Si nous nous étions montrés hésitants, nous n'aurions pas réussi

la mutation. Quand nous avons pris une décision, tout le monde l'applique.

Michael Ringier, il y a deux ans vous disiez être un éditeur qui s'implique, «sans quoi on n'aurait pas besoin de vous». N'aura-t-on bientôt plus besoin de vous?

MR: Je reste toujours actionnaire et, en tant que tel, je continuerai de m'impliquer et d'avoir mon mot à dire. Mais je n'arpente pas la rédaction du Blick pour ramener ma science. Je continue néanmoins de me sentir responsable de ce qui est publié en notre nom.

Marc Walder, vous allez succéder à Michael Ringier à la présidence. Resterez-vous CEO?

MW: La situation que nous avons aujourd'hui est excellente: un président qui est copropriétaire et qui a été CEO, qui connaît admirablement nos activités. Certes, la famille a communiqué que je reprendrai un jour la présidence. Il y aura dès lors un nouveau CEO.

RL: Nous avons toujours fait en sorte qu'il y ait du renouvellement. Etre à la fois actionnaire, président et CEO, ça ne va pas. Michael dit que, dans un tel cas, on ne parle plus qu'avec soi-même, il manque des impulsions.

MR: J'ai toujours jugé essentiel qu'il y ait des contrepoids. Le vice-président du conseil, Uli Sigg, dirige les séances. Mes sœurs sont moins présentes en public mais elles le sont beaucoup à l'interne. Elles savent tout, elles sont parfois très tenaces et bien loin d'être des potiches. Grâce à ces contrepoids, nous finissons par régler les choses en toute harmonie.

Vous partagez le pouvoir. Que signifie ce pouvoir?

MR: Il m'a fallu du temps pour comprendre que je suis différent à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Avec ma position, avec mon nom. Au début, j'avais sans cesse l'impression d'être comme les autres. Jusqu'à ce que je comprenne que si les autres ne voyaient pas les choses comme moi, ils avaient sûrement raison.

Vous vous êtes aperçu que vous aviez du pouvoir?

MR: Et j'ai appris à le gérer. Le pouvoir est compliqué. Il est nécessaire pour imposer des choses justes. Mais il faut faire extrêmement attention à ne pas oublier d'impliquer les autres. Quand les décisions sont prises uniquement par le pouvoir, les choses vont en

général de travers.

RL: Le pouvoir n'est pas une valeur immuable.

MR: C'est pourquoi nous voulions intégrer Marc comme actionnaire. Sa position est désormais différente. Il est plus, il est autre chose qu'un CEO salarié, qu'un président du conseil d'administration. Tout le monde sait qu'il est désormais actionnaire.

MW: Une entreprise de médias exerce de l'influence sur la société. De ce fait, elle a du pouvoir, y compris quand nous nous sommes trompés. Mais si l'on songe, par exemple, à la façon dont nous avons traité l'émergence du populisme de droite en Suisse et en Europe de l'Est, on peut dire que nous avons usé de notre pouvoir avec responsabilité. La responsabilité sociétale a été privilégiée par rapport à la quête de bénéfices. Une entreprise de médias a une responsabilité plus grande qu'une fabrique de boulons.

Michael Ringier, vous avez suivi la première année de l'École de journalisme Ringier...

MR: La plupart des diplômés de cette école ont fait carrière...

Suggereriez-vous à l'une de vos filles de choisir cette voie professionnelle aujourd'hui?

MR: Oui, mais elles ont choisi d'autres orientations. Il va de soi que le journalisme reste quelque chose de fascinant. Mais sur le plan économique, c'est moins intéressant que naguère tout en étant beaucoup plus exigeant.

Marc Walder, vous étiez également journaliste. Mais le numérique semble vous passionner davantage. Ringier demeure-t-elle journalistique? Ou l'intérêt diminue-t-il?

MW: L'entreprise est devenue nettement moins dépendante du journalisme, c'est vrai. Parmi ceux qui travaillent dans ce secteur, nul ne sait ce qu'il en sera dans cinq ans. C'est pourquoi la transformation fut une démarche sensée. Mais il est faux d'en conclure que le journalisme ne serait plus important. Michael a toujours dit que c'est justement parce que nous éditons des produits journalistiques que nous avons pu pareillement nous transformer ces dix dernières années. Des partenaires ont édifié des entreprises avec nous parce que nous avons une longue histoire dans le journalisme.

RL: Ni la fascination ni l'intérêt pour le journalisme ne diminuent. Mais la prise de conscience qu'il est

Les cinq générations Ringier: 185 années à la tâche



◀ Fils de pasteur, Johann Rudolf Ringier acquiert en 1833 une imprimerie à Zofingue. Durant les quarante années suivantes, il imprime surtout des bulletins officiels, mais aussi le «Zofinger Wochenblatt».



◀ Franz Emil reprend l'entreprise en 1874. En 1885, Ringier cède le «Zofinger Wochenblatt». L'entreprise prend en compte trop tard l'intérêt du lectorat pour les nouvelles.



◀ Après le décès inattendu de son père Franz Emil, Paul August, 22 ans, reprend l'imprimerie en 1898. Techniquement, l'entreprise est au point mais elle pêche au niveau éditorial. Ringier entreprend de collaborer avec August Francke, son plus grand concurrent.



◀ Paul August Ringier meurt à 84 ans. Il a dirigé l'entreprise d'une manière abrupte, patriarcale, mais avec succès. Son seul fils, Hans, reprend l'entreprise en 1960. Elle compte désormais 2000 employés.



◀ Hans Ringier remet en 1985 la responsabilité de la direction à ses fils Christoph et Michael. En 1991, Christoph Ringier la quitte, Michael prend les rênes seul en tant que président du conseil d'administration.

devenu plus difficile de financer le journalisme augmente.

Vous n'avez pas, vous-même, une formation de journaliste.

RL: Je pense que chez Ringier, ces cinq dernières années, personne n'a créé plus de postes de journaliste ni installé autant de newsrooms que moi. Ceux qui s'inquiètent de la place du journalisme chez Ringier devraient se demander quels soucis nous aurions sans nos activités non journalistiques.

MW: Je comprends les préoccupations des journalistes quant à leur importance pour l'entreprise. Notamment parce qu'on parle toujours plus d'intelligence artificielle et de machines auto-apprenantes. Aux journalistes qui se demandent s'ils sont toujours au bon endroit, je dis: c'est le meilleur endroit justement parce que l'entreprise a des fondations tellement larges.

Robin Lingg, vous avez fait vos preuves au Mexique. Est-ce plus important qu'une formation de journaliste?

RL: Ma carrière a sans doute incité Michael et Marc à penser que je pourrais apporter de la plus-value. J'ai quitté la Suisse à 21 ans et j'ai passé treize ans à l'étranger, je me suis imposé sur des marchés émergents. Nos racines sont en Suisse, mais Ringier est une entreprise internationale.

Vous viviez heureux en Amérique latine, vous y avez eu du succès. Vous revolez dans les brumes helvétiques. Pourquoi ?...

MW: Il n'est pratiquement jamais en Suisse.

Pourquoi faites-vous cela? Nul n'est contraint de s'embarquer dans une entreprise familiale.

RL: C'est la meilleure. A vrai dire, ma femme et moi entendions rester au Mexique. Mais quand Marc m'a demandé si je voulais rentrer, nous n'avons pas hésité une milliseconde.

C'est un sacré changement.

RL: Lorsqu'on a la chance de pouvoir apporter sa contribution à quelque chose dont on a longtemps profité, d'écrire la suite d'une histoire de 185 ans dont je suis convaincu qu'elle a une grande valeur de modèle aux yeux des collaborateurs, on ne réfléchit pas deux fois. C'est la mission de vie de la famille.

On évoque beaucoup le passé. Pourquoi en parlez-vous?

MR: De nos jours, il importe plus

que jamais que les gens sachent à qui ils ont affaire. La concurrence est rude, d'autres paient mieux, proposent des emplois plus attrayants dans les technologies. Chez nous, les gens savent à qui ils ont affaire. Ils me connaissent sans doute, ainsi que Marc, désormais ils feront la connaissance de Robin. Ils savent ce qui les attend.

RL: Nous écartons les spéculations. Nous attendons beaucoup de flexibilité de nos collègues et collaborateurs, ils doivent sans cesse changer. Souvent, en l'espace de dix-huit mois, tout a changé. Nous disons deux choses: premièrement, la voie choisie est 100% juste, nous la poursuivons avec Marc, avec Michael, avec moi.

Et deuxièmement?

RL: En dépit de tous les changements et mutations, les fondements sont très solides. Cette maison tient debout.

Vous appelez Michael Ringier «mon oncle». Que représente-t-il pour vous, hormis un oncle?

RL: Michael a toujours été quelqu'un de spécial pour moi. Quand j'étais gamin, il m'asticotait. Aucun enfant de moins de 10 ans ne supporterait de tels sarcasmes. Quand j'étais petit, j'ai toujours aimé mon oncle. Dans la famille, il est une figure centrale, tout comme ma mère. Nous avons toujours eu une belle relation, il n'y a jamais eu de bagarre. Il est chaleureux, il est là quand on le cherche.

Que représente Marc Walder pour vous, Michael Ringier? Un enfant recueilli? Un ami? Un employé?

MR: Marc est une sorte de frère siamois. Pendant longtemps, nous ne nous connaissions pas vraiment. J'ai commencé par faire sa connaissance au tennis, où on en apprend beaucoup sur une personne. Au fil des ans, nous sommes devenus plus proches. Ce qui est agréable aujourd'hui, c'est que nous réfléchissons de la même manière. Cela simplifie bien des choses. Là où d'autres mettent des mois à décider, il nous faut quelques minutes. En plus, nous nous amusons énormément.

L'humour est important?

MR: Jeune homme déjà, je me suis promis de travailler avec des gens qui créent une atmosphère joyeuse. Tout comme en famille. Qu'est-ce qu'on peut rire à la maison!

Marc Walder, peut-être que vous battez toujours Michael Ringier au tennis. Qu'est-ce qu'il sait mieux faire

que vous?

MW: Il a une autorité forte, naturelle. Il n'a jamais besoin d'élever la voix ou d'invoquer sa fonction pour imposer les choses. Sa personnalité suffit. Le fait que Michael Ringier soit notre président est ce qu'il peut arriver de mieux à l'entreprise. Il est souvent en voyage entre New York, Miami et Londres. Pourtant il reste la tête de l'entreprise, naturelle, incontestée.

Qu'est-ce que vous appréciez chez Robin Lingg?

MW: C'était un risque de voir Robin débarquer dans l'entreprise... Surtout pour lui. Il avait un job super au Mexique et il a déménagé à Zurich pour travailler dans une entreprise dirigée par son oncle, dans un secteur qu'il ne connaissait pas, avec pour mission de construire quelque chose en Afrique. On ne fait pas plus compliqué! Mais il l'a fait de manière grandiose. Parce qu'il se donne corps et âme, qu'il est performant et extrêmement rapide.

Robin Lingg, qu'apprenez-vous de Marc Walder?

RL: Enormément de choses. Entre nous, il n'y a pas de noises, on ne fait pas de politique. Personne ne raconte des salades à l'autre. Nous mettons franchement les problèmes sur la table et disons ce que nous pensons. Nous apprenons l'un de l'autre et l'un avec l'autre.

C'est donc la prochaine génération de frères siamois?

RL: Marc est un visionnaire, il réfléchit en précurseur, il a un réseau incroyable. Son enthousiasme, au bout de vingt-cinq ans, est incroyable. Nos relations sont empreintes de franchise, il n'y a pas de filtre.

Rédacteur, rédacteur en chef, responsable pour la Suisse, patron du groupe, copropriétaire: Marc Walder, comment expliquez-vous à vos enfants une telle carrière?

MW: Au bout du compte, c'est du travail, j'en suis persuadé. Nul n'est devenu un bon joueur de tennis sans s'être beaucoup entraîné. Et il y a l'intégrité. Les gens à qui on a affaire doivent se dire: «J'ai envie de faire ça avec lui.» Il existe un dicton éloquent: «People do business with people they know, like, and trust.»

Michael Ringier, qui a le meilleur goût pour l'art, Marc ou Robin?

MR: C'est une question très vicelarde. Il n'est pas question de goût, il est question de regard. Lorsque je vois comment ils



réagissent à une œuvre, je me dis qu'ils ont tous deux un bon regard. On n'apprend pas à voir les choses, or c'est une condition préalable. Ensuite, chacun doit décider pour lui-même jusqu'où il veut aller.

Alors tous les deux poursuivront votre collection?

MR: Nous trouverons une autre fois une procédure de succession pour la collection d'art. Mon père a vécu jusqu'à 97 ans. J'achèterai encore une toile la veille de ma mort.

Michael, Marc, Robin, Ringier est-elle clairement en mains masculines?

RL: Non, nous avons des femmes très solides à des postes importants.

MR: Il y a deux tiers de femmes actionnaires.

RL: C'est juste, mais c'est plutôt un hasard.

MR: Je crois que cela répond à votre question. Quiconque connaît nos femmes...

RL: Ellen, Susanne, Myri...

MR: ... sait que nous autres ici ne sommes que des baudruches.

MW: Pour Ringier, les femmes sont

une question importante. Deux femmes siègent à la direction du groupe. Des départements essentiels tels que les finances et la technologie sont dirigés par des femmes, de même que les RH et les fusions et acquisitions. Une femme dirige en Serbie, une autre Blick Online.

MR: Nous avons sûrement encore de la marge pour faire mieux.

Vous avez deux filles. Après Robin, il y aurait donc la possibilité qu'une femme se retrouve à la tête de la famille.

MR: Nous ne l'avons jamais exclu. La question se justifiait dans ma génération: je ne l'ai pas fait parce que suis un homme, je l'ai fait parce qu'il était clair que mes sœurs ne voulaient pas.

Michael Ringier, Marc Walder dit que l'encodage est la nouvelle écriture. Vous écrivez des discours marquants, des commentaires brillants. Saurez-vous encoder?

MR: Si je savais tout faire, ce serait affreux. Je comprends de quoi il est

Marc Walder: le fonceur

Marc Walder, 52 ans, entame sa carrière chez Ringier en 1991 au département des ventes, puis suit en 1993 l'École de journalisme Ringier. Les années suivantes, il devient, notamment, rédacteur en chef de la «Schweizer Illustrierte» et du «SonntagsBlick», puis directeur des publications du groupe Blick. En 2008, il devient CEO de Ringier Suisse et, depuis 2012, il est CEO de Ringier AG. L'entreprise s'est notablement diversifiée et numérisée sous son égide. Cet ancien tennisman professionnel est marié et père de deux filles. (Photo: Marc Walder en 2002 à la «Schweizer Illustrierte».)

question, ça suffit. Je m'occupe d'art contemporain. Je me trouve tous les jours devant des choses que je ne comprends pas. Cela me maintient jeune.

Chaque génération laisse un héritage. Quel sera le vôtre?

MR: D'autres le diront, je n'ai pas de problème à ce propos. J'essaie de faire les choses aussi bien que je peux en fonction de mes exigences. Je ne rivalise pas avec autrui. Je n'utilise jamais le mot héritage. Je suis satisfait de la solution actuelle. Le reste est la tâche de Robin. 🌐



Le pouls du Kenya

Le site d'information africain Pulse Live est présent au Kenya depuis un an. Il participe en temps réel aux événements politiques essentiels ou réalise des micro-trottoirs. Et afin que les utilisateurs likent, échangent et partagent, il mise sur les médias sociaux. Avec succès.

Texte: Pauline Broccard, étudiante en journalisme Ringier Photos: Sven Torfinn

Caroline Njoroge, micro en main, est entourée d'une dizaine d'hommes. L'animatrice de Pulse Live Kenya se balade à Nairobi, entre les quartiers de Satellite et de Kawangware, pour un micro-trottoir. «A quelles règles obéit ta femme à la maison?» demande-t-elle à un jeune homme. «Je ne pense pas qu'il y ait des règles. De nos jours, tout est question de communication et de compréhension», répond-il en swahili. Pendant ce temps, les autres hommes regardent par-dessus l'épaule du journaliste vidéaste Musa Chahare pour guigner le mini-écran tout en écoutant attentivement l'interview.

Dans les rues de Nairobi, les gens connaissent bien Caroline, qu'ils surnomment «The Pulse Lady». Avec son cameraman Musa, ils font partie de l'équipe vidéo de douze personnes de Pulse Live Kenya. Trois fois par semaine, le matin, l'équipe tourne des vidéos qui seront prestement



montées en séquences amusantes diffusées sur Facebook, Twitter, Instagram et YouTube. L'après-midi, on les voit, en live sur Facebook, dans les rues de la capitale kényane avec d'autres questions loufoques, du genre: «Qu'est-ce que tu peux cuisiner sur un pancréas?»

Pulse Live Kenya est basé dans le quartier de Kileleshwa, à Othaya Road 36. Le site d'information kényan a une architecture analogue à celle du suisse blick.ch. La rédaction se trouve dans un immeuble d'habitation surveillé par des agents de sécurité, meublé de tables et de fauteuils qui, en dépit de leurs roulettes, refusent

Pendant que Carolina réalise des micro-trottoirs (à g.), le responsable de la rédaction Martin Wachira discute les thèmes du jour avec ses journalistes.

de bouger. L'ambiance au sein de l'équipe est productive, créative et joyeuse. Au rez-de-chaussée, les journalistes, les équipes des médias sociaux et de la vente sont assis côte à côte. L'équipe vidéo, son studio TV et les spécialistes financiers ont leurs locaux au deuxième étage. De la cuisine, au rez, émanent des effluves appétissants: Dolly, la cuisinière, prépare de l'ugali, un plat traditionnel kényan à base de purée de maïs.

Ça discute ferme à la table des journalistes. Un reporter et une de ses collègues s'affrontent tout en gesticulant. La dispute se déroule à moitié en anglais, à moitié en swahili. ►



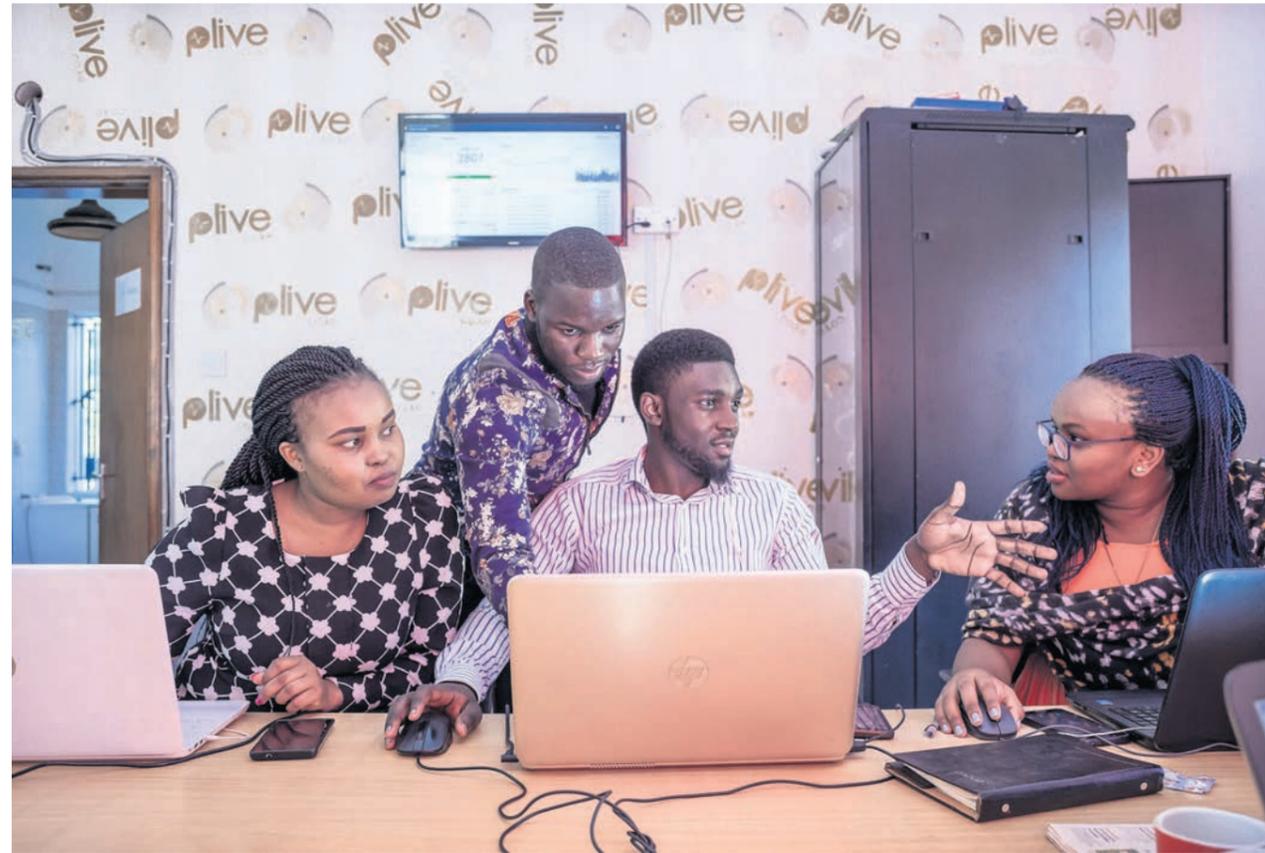
Tellement bruyant qu'on n'entend même plus la TV. D'un coup, les antagonistes s'inclinent et partent d'un grand éclat de rire... avant de reprendre le débat. La dispute porte sur un post Instagram où Zawadi Nyong'o apparaît toute nue. Au Kenya, elle jouit de sa petite célébrité: elle est la sœur aînée de Lupita Nyong'o, qui a remporté l'oscar du meilleur second rôle en 2014 pour 12 Years a Slave. «Si elle se montrait nue pour une bonne cause, ça irait. Mais là, elle veut juste attirer l'attention sur elle», dit le garçon. Sa collègue de l'équipe des médias sociaux rétorque: «Laisse-la montrer son beau corps si elle en a envie.» Silence de plomb, comme s'ils avaient appuyé ensemble sur le bouton «pause». Mais le débat redémarre entre rires, invectives et gesticulations.

C'est tous les jours la même chose, seuls les sujets de discussion varient. Parfois il est question de politique, parfois d'amour, parfois de sexe. Aujourd'hui, c'est plutôt une journée tranquille, les journalistes se concentrent sur leurs articles. Chacun d'entre eux rédige au moins cinq contributions quotidiennes dans tous les domaines de l'info.

Le lendemain, l'excitation est à son comble: le leader de l'opposition Raila Odinga a prêté serment et se nomme lui-même «président du peuple!» Du coup, le gouvernement a débranché toutes les TV privées qui entendaient relater l'événement. Une journée particulière non seulement pour Nairobi mais pour tout le paysage médiatique kényan. Seuls les live streams fonctionnent encore et c'est justement le cas de Pulse Live Kenya. Le journaliste vidéo Musa est sur place et il balance sur Facebook «l'investissement de l'opposition». Ce jour-là, le site d'information atteint un nombre record de visiteurs: 900 000 personnes suivent l'événement politique! Pour la codirectrice de l'équipe des médias sociaux Safina

Dolly, la bonne fée, cuisinière de la maison, prépare de l'ugali. Cette purée à base de farine de maïs est une spécialité locale.

La Hambourgeoise Leonie von Elverfeldt a quitté «Bild» pour Pulse Live Kenya, où elle est directrice du Digital Publishing. «Ici, nous produisons pour la génération mobile, bien plus nombreuse qu'en Europe.»



Okumu, c'est impressionnant: «Comme les émetteurs TV ont été réduits au silence, les gens recherchent des infos sur les médias sociaux. Nous répondons présent avec Facebook Live, nous publions sans relâche des citations du discours d'Odinga et les journalistes produisent des articles qui expliquent les événements et les mettent en contexte.»

Safina Okumu était déjà à la rédaction quand les canaux sociaux de Pulse Live Kenya ont démarré en janvier 2017 et n'avaient encore aucun follower. «C'est formidable de voir à quel point notre média a connu une croissance rapide. Au début, nous étions ravis quand nous avions 17 likes, désormais nous en sommes à 500 000.»

Pour Pulse Live Kenya, les médias

sociaux sont le moyen de diffusion le plus important. C'est par ce biais que près de 75% des lecteurs arrivent sur le site. La stratégie de Pulse vise à ce que les utilisateurs participent le plus souvent possible à l'événement en likant, en commentant, en partageant. «Sur Facebook Live, nous nous adressons toujours directement aux utilisateurs, car ces personnes seront de nouveau là la prochaine fois», dit Safina.

Leonie von Elverfeldt est fière de son équipe. La Hambourgeoise a été débauchée du quotidien Bild et a déménagé à Nairobi en avril dernier. A l'époque, Pulse Live Kenya n'était qu'un bébé vagissant avec ses douze collaborateurs. «Aujourd'hui, nous sommes quarante-cinq» s'enthousiasme Leonie, directrice Digital Publishing East-Africa. Après le Nigeria et le Ghana, le Kenya est un troisième pilier de la marque Pulse. Durant l'année écoulée, nous avons pu compter sur les deux pays précurseurs et nous nous sommes beaucoup inspirés d'eux, surtout pour les formats vidéo. Aujourd'hui, nous devons tracer notre propre sillon.» Le site doit sembler jeune et cool, les lecteurs doivent apprendre des news mais il faut aussi



Les débats les plus animés se déroulent toujours à la grande table où les journalistes alternent aux postes de travail. Alan Mangwi, l'expert en contenus de marque, expose les dernières stratégies à ses collaborateurs

les distraire. L'âge du public cible se situe entre 18 et 35 ans, il est donc normal que la rédaction soit jeune: entre 20 et 43 ans. Les utilisateurs se composent actuellement de 55% d'hommes et 45% de femmes et, au sein de l'équipe, les deux sexes sont à peu près également représentés.

La première année, Pulse Live Kenya a bénéficié du fait que l'élection du président Uhuru Kenyatta a dû être revotée. «Du coup, notre diffusion a augmenté très rapidement», souligne Leonie. Outre Pulse au Nigeria et au Ghana, le site d'information suisse blick.ch sert également de modèle aux Kényans en ce qui concerne la mise en page, les contenus et la longueur des textes. «Nous produisons pour la génération mobile, qui est beaucoup plus nombreuse ici qu'en Europe.» Et qui s'étouffe jour après jour. Pulse Live Kenya coopère avec le site d'info américain Business Insider et avec le New York Times. D'une part, ces médias atteignent ainsi un nouveau public numérique, de l'autre le lectorat africain bénéficie d'articles prestigieux. «Il y en aura sûrement encore d'autres. Nombre de marques veulent se lancer en Afrique. Par ailleurs, nous réfléchissons à beaucoup d'autres modèles d'affaires», poursuit Leonie von Elverfeldt.

Pour l'instant, Pulse Live Kenya bénéficie encore d'un soutien financier de la maison mère, Ringier (Suisse). Mais après le site devra entièrement se financer par ses recettes publicitaires.

Les contributions sur Pulse doivent être adaptées au client final kényan, soulignent le journaliste Fred Kiarie et l'expert en contenus de marque Alan Mwangi. «Les Kényans s'intéressent surtout aux nouvelles locales, nettement moins aux informations internationales», estime Fred. Cela représente le plus grand défi sur le marché kényan. Ce n'est pas parce que quelque chose est jugé cool en Europe, en Afrique du Sud ou au Nigeria que les Kényans vont automatiquement l'apprécier. «Nous nous concentrons sur notre identité propre», ajoute Alan.



Filiale de Ringier, Ringier Africa Digital Publishing et sa principale publication Pulse proposent des informations et du divertissement en matière d'info, de musique, de films, d'événement et de sport sur le marché africain des utilisateurs de supports mobiles. Son bassin de diffusion est de 135 millions de consommateurs par mois. Le site est présent au Kenya, au Nigeria et au Ghana, mais produit également des contenus pour la Tanzanie, l'Ouganda, le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Dans le cadre d'accords de coopération, Pulse détient aussi des licences du New York Times et de Business Insider pour ces marchés.

Les photos Ringier du trimestre

Les meilleures images et leur histoire: tandis qu'en Australie Roger Federer érige le sport en art, en Serbie le sport se mue presque en meurtre.

STYLE
PIERLUIGI MACOR
SUSANNE MÄRKI

Photographe
Rédaction photo



«As-tu envie de photographier la danseuse étoile zurichoise Yen Han?» La question du magazine fashion **Style** arrive au dernier moment. Pierluigi Macor a envie. Il a travaillé des années durant comme photographe de mode à Paris. Il ne veut pas portraiturer la danseuse étoile dans les postures typiques d'un ballet. Il garde à l'esprit les danseurs modernes. Il inspecte d'abord les lieux qui lui sont imposés: la danseuse de ballet a un rapport très personnel avec la Zunfthaus zur Meisen, un des immeubles historiques les plus précieux de Zurich. Lorsque Macor expose son projet, «elle m'a tout de suite montré ce qu'elle savait faire en matière de sauts», se rappelle-t-il. Pour la photo, il laisse la danseuse prendre son élan une dizaine de fois. «C'est allé relativement vite.» Il a été épaté de voir «combien elle a répondu à mes souhaits de manière sympa, amicale». Car même lorsque Yen Han s'élanche dans les airs, elle n'est pas une diva désincarnée mais une danseuse étoile.

BLIC
PREDRAG DEDIJER
MLADEN SURJANAC

Photographe
Rédaction photo



C'est une bien triste histoire que raconte la photo de Predrag Dedijer, qui travaille pour le quotidien de boulevard serbe **Blic**. Elle montre une famille de sept personnes, les Ilic, qui habite l'épave d'un bateau échoué dans le village de Susara, non loin de la frontière roumaine. «Nul ne sait au village comment cette épave est arrivée dans ce pré», relate Dedijer. Il photographie Stevo, le père, Gordana, la mère, les enfants Aleksandar, 17 ans, Ivana, 13 ans, Uros, 10 ans, Ivan, 7 ans, et Jovan, 4 ans. Ils ont raconté au photographe qu'en Roumanie ils n'avaient pas de maison. Dans le bateau qui sert aussi d'abri aux bergers du village, ils occupent deux locaux. «C'était sale, il manquait toute espèce d'installation sanitaire, il n'y avait pas le courant électrique», se rappelle Dedijer. Les naufragés allaient chercher l'eau chez des voisins, le bois mort dans la forêt. Les enfants avaient été d'excellents écoliers mais, du fait de la barrière de la langue, ils ont accumulé du retard en Serbie. En dépit de leur situation précaire, aucun d'eux ne se plaint. Dedijer n'oubliera jamais le sort de cette famille. Lorsqu'il quète de leurs nouvelles quelques mois plus tard, ils sont partis. «Ils ont fui l'hiver serbe.»

L'ILLUSTRÉ
CORINNE DUBREUIL
JULIE BODY

Photographe
Rédaction photo



Roger Federer, 36 ans, est devenu une légende du sport de son vivant déjà. Il est donc normal que Corinne Dubreuil, présente à l'Open d'Australie pour **L'illustré**, devienne «un peu nerveuse» en sa présence, même si ce n'est pas sa première rencontre avec «King Roger». La Française ne sait jamais s'il viendra ou non. Une fois qu'il a décroché son vingtième titre en Grand Chelem, la presse mondiale se l'arrache. Corinne obtient le feu vert pour un shooting de cinq minutes au palais du gouvernement de Melbourne. Tandis que ses collègues en sont réduits à se partager Federer dans les jardins de l'édifice, à l'intérieur, elle va saisir une chaise dans un coin et la placer au centre. Et lorsque Federer fait son entrée, elle se contente de lui demander de poser en toute sérénité. Et de sourire. Pas de problème pour Corinne. Il lui faut moins de cinq minutes pour avoir sa photo, y compris un selfie avec la star!

LANDLIEBE
NICO SCHAEERER
DENISE ZURKIRCH

Photographe
Rédaction



Pour ce qui est de voler, Nico Schaeerer s'y connaît. Naguère le photographe faisait du parapente et il en a fait des photos à partir d'hélicoptères ou de petits avions. Pour lui, ce vol-ci a quelque chose de spécial: dans une prairie proche de Herisau, en Appenzel Rhodes-Extérieures, il grimpe dans la nacelle d'un ballon à air chaud et survole les Alpes pour le magazine suisse **Landliebe** jusqu'au petit village italien de Ruginello. Son pilote est Stefan Zeberli, le meilleur aérostatier du monde. «Un tel franchissement des Alpes n'est possible que de rares fois en une année. L'orientation du vent et beaucoup d'autres facteurs doivent jouer exactement.» La nacelle est étroite, si bien qu'il dépose son sac photo au sol. Lorsqu'il se penche pour changer d'objectif, il doit veiller à ce qu'aucun des autres passagers ne se penche trop à l'extérieur. C'est finalement au-dessus du village italien de Gera Lario, sur le lac de Côme, que «la» photo réussit: le ballon jaune, au loin, avait décollé du même endroit au même instant. «Mais qu'il est difficile de rester ensemble!» soupire Nico Schaeerer.

BLIC
OLIVER BUNIC
MLADEN SURJANAC

Photographe
Rédaction



Même si une grille protège le photographe contre les hooligans qui se battent jusqu'au sang, la situation n'est pas entièrement sans danger pour le photographe du quotidien serbe **Blic**. «Ce ne sont pas des passionnés de foot, ce sont en majorité des professionnels de boxe et de kickboxing venus de Croatie et payés pour semer la zizanie chez nous. Ils détestent les photographes», assure-t-il. Lorsque Oliver Bunic prend cette photo durant le derby qui oppose Partizan Belgrade à Etoile Rouge Belgrade, la police anti-émeute serbe n'intervient pas. «A vrai dire, je me faisais du souci pour la santé de ces jeunes.» Selon lui, en Serbie, les hooligans ont des accointances avec le régime et servent en quelque sorte d'armée privée dans le trafic de drogue. En plus, ils tabassent également des opposants politiques et quiconque s'aventure à critiquer le régime. «Tout cela n'a franchement rien à voir avec le sport.»

LIBERTATEA
VLAD CHIREA

Photographe & Rédaction photo



Il y a des gens en larmes autour de Vlad Chirea lorsque dans la capitale roumaine, Bucarest, en cette soirée du 13 décembre 2017, il attend le passage du cortège funèbre de l'ex-roi Michel pour le quotidien **Libertatea**. «Je n'avais que quelques secondes pour prendre la photo quand a surgi l'affût de canon transportant le cercueil.» Tandis qu'autour de lui la foule endeuillée jette des fleurs pour saluer le défunt monarque, Vlad Chirea appuie sur le déclencheur. Il capte là la fin d'un long chapitre de l'histoire. Michel avait été proclamé roi en 1940 et contraint à l'abdication par les communistes en 1947. Il a dû abandonner tous ses biens en Roumanie et prendre la route de l'exil en Suisse, où il a vécu jusqu'à sa mort sur les bords du Léman. On lui avait diagnostiqué un cancer en 2016 et, un an plus tard, il expirait à l'âge de 96 ans. L'ex-roi était vénéré par nombre de ses compatriotes. «Ils ont été des milliers à le saluer une dernière fois avec des fleurs et des applaudissements», rapporte Vlad Chirea.





Inspiration pour l'avenir

L'intelligence artificielle surpasse-t-elle l'humain? Comment relier le numérique et le physique? A quel point sommes-nous vraiment à l'écoute de nos clients? Telles sont les questions que s'est posées l'encadrement de Ringier lors de sa conférence du management.

Texte: Alejandro Velert Photos: Thomas Buchwalder

Aucun hôtel zurichois ne respire autant le glamour et le calme que le Kameha Grand d'Opfikon. C'est ici que se déroule cette année la Ringier Management Conference (RMC). La devise de cette rencontre de deux jours est «Connecting the Dots» (établir les liens). «Let's have 24 inspiring hours together», dit Marc Walder dans son exorde, tout en saluant les quelque 220 participants venus à Zurich des 19 pays où Ringier est présent. Un programme dense les attend, avec dix exposés d'orateurs internes et extérieurs.

Un de ces conférenciers est Klaus Hommels, fondateur et CEO de Lakesar. L'investisseur en start-up allemand a précocement investi dans des entreprises comme Skype, Facebook et Spotify. Avec succès. Hérouat de la place technologique européenne, Hommels voit «son» continent en perte de vitesse. «Seul 1,44% de capital européen est investi dans les vingt plus grandes sociétés technologiques. A fucking catastrophe!» Et de prophétiser: «La position dominante de Google, Amazon & Cie s'accroîtra encore.»

Jessica Scholz est Chief Marketing Officer pour Ringier Afrique et Asie. Sa présentation s'intitule «How to prepare for the future of search». En trente minutes, elle montre à l'assistance comment fonctionne l'optimisation des moteurs de recherche sur Google. Elle sait sur quoi Ringier doit se pencher à l'avenir: «Visual search!» On prend la photo d'un produit et le téléphone sait où il pourra être commandé. «L'impératif actuel est de re-

lier le physique et le numérique, aussi bien sur les places de marché que dans le secteur print», affirme Jessica Scholz.

Au début de la deuxième journée de conférences, un café avec Michael Ringier est au menu. L'ex-grand reporter de Blick, Peter Hossli, interviewe l'éditeur. Ce dernier paraît détendu, comme d'habitude, y compris quand il doit communiquer de grandes nouvelles. Interrogé sur l'avenir de l'entreprise, il révèle à «ses» managers que la famille a pris les dispositions nécessaires: le CEO Marc Walder reprend 10% des parts de l'entreprise et il est le président désigné du conseil d'administration. Michael Ringier reste président pour ces prochaines années. Robin Lingg assumera à moyen terme la conduite de la prochaine génération d'actionnaires. Le processus qui a conduit à la décision s'est déroulé en bonne intelligence au sein de la famille. «Seule la papperasse aura été un stress.» Parce qu'il a fallu régler les choses tandis que Roger Federer jouait la finale à l'Open d'Australie. «Du coup, nous faisons des allers-retours entre les discussions et le téléviseur.»

Les réflexions du professeur Jürgen Schmidhuber, directeur de l'Institut Dalle Molle d'études sur l'intelligence artificielle (IDSIA), prospectent profondément l'avenir. Son groupe de recherche a développé un algorithme d'apprentissage qui sera utilisé en particulier pour la reconnaissance vocale. Sans Jürgen Schmidhuber, il n'y aurait ni Siri ni Alexa.

En quarante-cinq minutes, son exposé esquisse un futur où des ro-



L'éditeur Michael Ringier explique à la RMC comment les propriétaires de l'entreprise ont pris des dispositions pour l'avenir: «Seule la papperasse fut un stress parce que, au même moment, Federer disputait la finale à Melbourne.»

bots auto-répliquants conquièrent la galaxie. Car l'IA capable d'apprentissage va continuer de se développer. «Ce qui nous attend est bien plus que la quatrième révolution industrielle. Il naîtra une nouvelle forme de vie, telle que nous ne pouvons l'imaginer aujourd'hui.» L'apprentissage est indispensable pour l'ici et le maintenant d'une entreprise de médias: «Les géants technologiques ont confisqué beaucoup de recettes publicitaires de la branche des médias, parce qu'ils savent quel utilisateur débarque sur un site à quel moment et ce qu'il voudrait lire ou voir.»

Puis Felix Oberholzer, de l'Université Harvard, conduit un bref séminaire d'économie d'entreprise. Le thème: «Stitch Fix.» L'entreprise américaine expédie à ses clients des tenues vestimentaires qu'ils ont eux-mêmes composées. Leurs goûts ne sont pas identifiés uniquement sur la base des commandes mais aussi, par exemple, en évaluant leurs profils Pinterest.

Reste que c'est quand même encore un humain qui procède au choix défi-

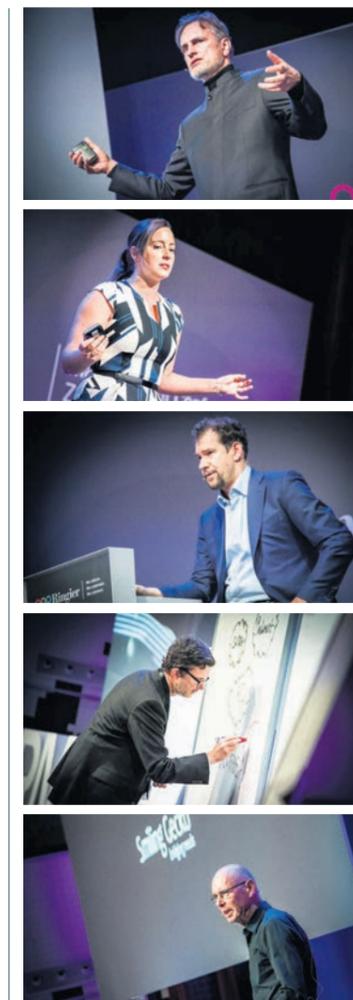


nitif pour le client: «L'humain vaut mieux que l'intelligence artificielle quand il s'agit de sonder les limites des goûts du client et de réaliser des combinaisons», assure Felix Oberholzer. Une entreprise telle qu'Amazon propose certes des milliers d'articles mais n'aide pas à s'y retrouver. Or le client requiert de l'identité et de l'individualité. Tout un chacun dans cette salle doit par conséquent se demander si ses produits sont suffisamment personnalisés et aussi proches que possible du client.

La dernière intervention, grandiose, est celle de Hannes Schmid, 72 ans. Il jouissait déjà d'une notoriété

mondiale comme photographe et artiste. Depuis quelques années, il consacre toute son énergie à son organisation d'aide Smiling Gecko, au Cambodge. Son exposé de quarante-cinq minutes est une présentation multimédia parfaite. Il raconte comment, au début de son engagement, il a tenté de voler au secours des gens qui vivent sur les montagnes d'immondices de Phnom Penh. Il sollicite des amis, achète du riz, de l'eau, des médicaments. Et constate que son action fait long feu. Au lieu de renoncer, il étend son engagement. Et se plante encore. Mais il s'attire en Suisse les faveurs d'universités, de

Le CEO Marc Walder ouvre la Ringier Management Conference au Kameha Grand d'Opfikon: «Nous voulons être un pionnier de la numérisation dans notre branche.»



Des orateurs d'exception: Jürgen Schmidhuber, Jessica Scholz, Jens Monsees, Felix Oberholzer et Hannes Schmid.

hautes écoles et d'autres organisations.

Aujourd'hui, trois ans plus tard seulement, près de 30 000 personnes de la province de Chhnang fonctionnent en une communauté autarcique avec une école villageoise, un projet d'agriculture familiale, un élevage de volailles et un autre de porcs, une menuiserie et un gîte pour les visiteurs. La performance de Hannes Schmid tient au fait que son système ne cesse de se développer et englobera beaucoup d'autres sites dans tout le Cambodge.

Lorsque Hannes Schmid achève sa présentation, le management de Ringier lui réserve une standing ovation. Ce fut manifestement le zénith d'une rencontre de deux jours riches en interventions époustouflantes. 🌍

Une «République» censée sauver la démocratie

Le journalisme, ce n'est pas une entreprise comme les autres, se sont dit quelques journalistes. Alors ils ont fondé le magazine en ligne «Republik». Etudiant en journalisme chez Ringier, Florian Wicki participe à l'aventure dès ses débuts.

Texte: Florian Wicki Photos: Gian Marco Castelberg



Le verre éclate en mille morceaux sous mes chaussures de cuir rouge. Je sursaute et constate qu'il s'agit d'une bouteille de bière. La personne à côté de moi sur le trottoir - qui ressemble assez au type prêt à te vendre du crystal meth ou du crack - me regarde bizarrement, secoue la tête et s'en va. Quel monde bizarre! Je me rends sur mon lieu de travail, l'hôtel Rothaus, à l'angle de la Militärstrasse et de la Langstrasse à Zurich. Je ne sais pas si c'est moi qui ai laissé traîner cette bouteille lors de la fête d'hier soir. Peu importe: aujourd'hui débute mon stage sur invitation à Republik, un magazine en ligne qui a pour but rien de moins que de sauver la démocratie, comme on me l'a seriné durant toute l'année écoulée. Le fait que cela se passe désormais entre clochards, prostituées et policiers n'est pas dénué de charme.

Pour moi, l'histoire de Republik a commencé dix-huit mois plus tôt par un message sur Facebook. «Tu as quelque chose de prévu lundi soir?» Puis est arrivée une invitation à une rencontre aux airs de conspiration dans une paisible maisonnette, quelque part dans le Kreis 9. L'équipe



des fondateurs, certains d'entre eux en tout cas, s'y retrouvait à l'époque avec des sympathisants dans un coquet jardinet pour travailler sur le concept de Republik. Des journalistes que l'évolution du paysage médiatique helvétique inquiétait se rencontraient donc ici et planifiaient une petite rébellion à coups de verres de vin, de blagues et d'ateliers. Tout cela sous le sceau du secret, bien sûr.

Mais revenons à la Langstrasse, où Republik a démarré. On est le dimanche 14 janvier 2018. C'est à partir de ce jour que nous sauvons donc

Page de gauche: L'ancien hôtel Rothaus à la Langstrasse de Zurich: c'est ici que se trouve la rédaction de «Republik». Ci-dessus: Pères fondateurs de «Republik», les journalistes Constantin Seibt (à g.) et Christof Moser (à dr.).

enfin la démocratie. Un jour avant la date prévue. Officiellement, parce que nous ne voulons pas faire attendre plus longtemps les éditrices et éditeurs (autrement dit les abonné-e-s). Officieusement, le démarrage prématuré permet de lancer la machine en toute discrétion et de n'attirer l'attention sur soi qu'une fois que tout fonctionne. A 15 heures, après plusieurs reports, on y est enfin.

«On est en ligne?»

«Oui!» «Non!» «Si!» «Oui ou non?»

En fait, en ce moment précis, nul ne le sait, sauf le département IT qui travaille évidemment sous haute pression et sans contact avec l'extérieur. Puis cette exclamation: «Nous sommes en ligne!» Applaudissements, cris de joie, embrassades. Dix minutes plus tard, on comprend qu'il y a eu erreur et qu'en cet instant précis le site n'est visible que pour la rédaction. Un numéro zéro involontaire, en quelque sorte. Mais peu importe, la joie est réelle. Vingt minutes plus tard, nous sommes bel et bien en ligne. Le soir, des journalistes débarquent, il y a de la musique, à boire, des discours: une fête classique. Et du slam, de la poésie orale, comme souvent quand des journa-



listes ont quelque chose à fêter.

Lundi 15 janvier 2018: comment sauvons-nous donc la démocratie aujourd'hui? En tout cas, il y a moins de pathos car le vrai boulot au jour le jour commence aujourd'hui. Depuis le financement participatif du prin-

war», ce qui était vraiment important cette semaine. Comme son nom l'indique, on y lit les thèmes essentiels de la semaine, divisés en sous-rubriques: «Ce qui s'est passé», «Pourquoi c'est important» et «Ce qui va se passer ensuite». Sans parler d'un addendum

«Nous ne visons pas la perfection à l'heure du démarrage mais la perfectibilité.»

Constantin Seibt, cofondateur de «Republik»

temps dernier, il s'agit d'exaucer les attentes suscitées. Pour moi, cela se passera de cette manière: en tant qu'étudiant «en échange» de Ringier - c'est ainsi qu'on m'a gentiment baptisé dès le premier jour -, je devrai rédiger pour Republik la rubrique «Was diese Woche wirklich wichtig

aux accents souvent boulevardiers pour détendre l'atmosphère.

En plus de ce format fixe, je collabore à divers projets. Le dernier publié (que je peux donc mentionner ici) fut la série «Geheimsache Doping», un travail d'enquête sur le dopage en lien avec des journalistes d'Alle-

«Republik» est un projet communautaire. Dans la cage d'escalier sont affichées des citations d'abonnés et de sympathisants qui rappellent pourquoi, selon eux, «Republik» est nécessaire.



REPUBLIK seit 2018

«Republik» est un média numérique centré sur la politique, l'économie, la culture et les sujets de société. Il ne comporte pas de publicité. Entre un et trois articles paraissent chaque jour depuis janvier 2018. Au terme d'un financement participatif extraordinaire en 2017, plus de 15 000 personnes ont soutenu la création de «Republik». On s'abonne au prix de 240 francs par an et on devient en même temps membre de la coopérative Project R. Cette dernière détient, tout comme la rédaction, 47,4% des actions de Republik AG. Le reste appartient à des investisseurs ou au média lui-même. Chaque abonné-e est donc simultanément un peu éditeur/éditrice du magazine.

magne, de Grande-Bretagne et de Suède. Avec l'équipe d'enquête formée par Sylke Gruhnwald (ex-Beobachter) et Carlos Hanimann (ex-WOZ), j'ai compulsé des centaines de pages de données, de procès-verbaux, de dépositions de témoins et de documents fournis par des lanceurs d'alerte.

Le travail journalistique est émaillé de réunions, de réunions et encore de réunions. A la fin de la journée - ce qui, en général, veut dire à une heure fort tardive - on se demande fatalement si on a bel et bien sauvé la démocratie. On a un doute. Avec des articles approfondis sur la biologie, la TV américaine ou les technologies? Qui sont souvent tellement longs que les lecteurs n'osent pas les attaquer dans le tram ou le train? Ou avec la newsletter quotidienne qui débute invariablement par la formule de politesse désuète «Ladies and Gentlemen»?

Oui, il y a des motifs de critique. Et c'est tant mieux. Dans une newsletter interminable du 5 décembre 2017, Republik écrivait: «Nous ne visons pas la perfection à l'heure du démarrage mais la perfectibilité.» Et ça se voit. Les idées les plus diverses ont été testées depuis le début, puis rejetées ou mises en œuvre. Les textes, eux, se font quand même un peu plus courts. Parfois. Et parfois pas. Mais les auteur-e-s doivent pouvoir conserver une certaine latitude. Les sujets deviennent plus variés. Et l'équipe des auteurs de la newsletter sera mo-



«Republik» est un projet communautaire. Dans la cage d'escalier sont affichées des citations d'abonnés et de sympathisants qui rappellent pourquoi, selon eux, «Republik» est nécessaire.

difiée tous les trois à six mois, ce qui garantit un changement de style.

Certes, ce ne sont pas là des garanties pour le sauvetage promis de la démocratie. Mais avec sa curiosité, sa flexibilité et sa quête d'indépendance, Republik contribue néanmoins au renforcement du paysage médiatique. Or ce dernier - si on en croit le manifeste de Republik - est un élément essentiel de la démocratie. Reste que ce ne sont pas les signatures

prestigieuses de l'équipe qui m'ont le plus convaincu jusqu'ici. Ni les textes. Ni l'ambiance rebelle qui règne à la Langstrasse. Non, c'est la certitude que la satanée phrase «On a toujours fait comme ça, pas de raison de changer» ne sera jamais prononcée à l'hôtel Rothaus.

Je quitte le Rothaus après avoir tapé ces derniers mots. Il va être minuit. Et demain nous sauverons une fois encore la démocratie. 🌐



Edwy Plenel, cofondateur et directeur de Mediapart: «La liberté a son prix.»

Mediapart, le précurseur

Fondé il y a peu, «Republik» entend pratiquer un journalisme indépendant de la publicité. Edwy Plenel le fait depuis dix ans déjà à la tête de Mediapart, afin de conférer de la valeur ajoutée aux informations.

Interview: Vinzenz Greiner Photos: Renaud Creus

Edwy Plenel, vous fêtez en ce mois de mars 10 ans de folie. Etes-vous toujours fou aujourd'hui?

Un peu, peut-être (il rit). A vrai dire, je me décrirais plutôt comme un enthousiaste. Mais il faut bien l'admettre: lorsque j'ai lancé Mediapart il y a dix ans, tous les experts et la presse française assuraient que c'était fou et idiot de le faire.

Vous avez été rédacteur en chef du «Monde», le plus fameux journal français. Et vous l'avez quitté pour une start-up à l'avenir incertain. Pourquoi?

En tant que rédacteur en chef du Monde, j'ai dû digérer le premier grand échec de ma vie de journaliste: le journal a décidé de publier tous ses textes gratuitement en ligne. Donc avec un modèle de financement basé sur la pub. Mais on ne peut pas d'une part vendre un journal imprimé et d'autre part le mettre gratuitement sur la Toile. Cela anéantit la valeur de l'information et le travail des journalistes. En guise de réplique, j'ai fondé Mediapart.

N'est-ce pas plutôt la version: Edwy Plenel a tout réussi dans le journalisme français, il veut désormais avoir son propre journal où il peut décider de tout, du modèle d'affaires au

contenu des articles?

Je me vois plutôt comme un livreur de journaux qui distribue de l'info. Nous avons mis en place une culture horizontale qui ne prévoit presque pas de hiérarchie entre les collaborateurs mais en revanche des échanges intenses, sur un pied d'égalité, avec les lecteurs. Pourtant, hélas, la légende de Mediapart subsiste. Et elle porte une moustache (il rit). Reste que l'ensemble du projet ne fut pas un défi journalistique mais bien économique. Il y a eu une part d'idéalisme, c'est vrai. Mais être idéaliste ne signifie pas être irréaliste. Je suis un entrepreneur sérieux.

Vous avez choisi un modèle de financement fondé exclusivement sur les abonnés en un temps où le nombre d'abonnements est en chute libre.

Nous devons tout simplement remettre en cause le modèle consistant à financer généralement les journaux et les médias par la pub. Nous avons été le premier laboratoire où cela a été expérimenté. Notre devise fut et demeure: seuls nos lecteurs peuvent nous acheter.

Autrement dit: je ne suis pas à vendre. C'est une question d'indépendance. La

plupart des médias l'ont perdue à cause de leur clientèle d'annonceurs. Or ceux-ci ont leurs propres intérêts. Exemple: avec un consortium de journaux d'investigation, nous avons révélé à la fin de l'an dernier que la griffe de luxe Gucci fraudait le fisc. La marque appartient au groupe français Kering. Et vous savez quoi? Aucun des grands médias français n'a cité notre enquête.

Donc, les gens de «Libération» et du «Monde» ne font pas leur boulot?

Non, je ne dis pas ça. Il y a beaucoup d'excellents journalistes qui travaillent pour ces titres. Le problème est l'écosystème qui dépend entièrement de l'argent de la pub. Les médias doivent sortir de cette dépendance capitaliste.

Qu'est-ce qui vous a persuadé il y a dix ans que vous pourriez créer un média sans dépendre de la publicité?

Rien. Nous savions comment on pratique le journalisme d'investigation, mais nous ignorions si notre modèle de financement fonctionnerait. Or ça a marché. Nous avons atteint l'équilibre en 2010 et, l'an dernier, réalisé un chiffre d'affaires de 13,7 millions d'euros, tandis que notre bénéfice s'est

élevé à 2,2 millions. Mediapart emploie désormais 80 personnes. En mars 2008, nous nous étions lancés avec 3000 abonnés, ils sont 140 000 aujourd'hui. **C'est toujours moins que les journaux «non indépendants» du pays.**

Oui, cela reste moins que Le Monde et que Le Figaro, mais c'est plus que Libération. Mediapart est un succès.

Et pour ça il vous fallait des abonnés. Trois mois avant le lancement, vous les aviez motivés avec l'article «Le prix de la liberté». Que coûte la liberté? Un simple abonnement à Mediapart?

(Il rit.) Cela signifie que la liberté a son prix. Il faut payer pour l'avoir. Cela signifie aussi qu'il faut lutter pour les informations et la liberté. Nous sommes en lutte pour le droit à l'information, pour la valeur du journalisme vu comme service au public - et à la démocratie.

En Suisse, «Republik» entend également sauver le journalisme et la démocratie. La situation est-elle vraiment si dramatique ou les petits projets médiatiques sont-ils contraints, pour des motifs de marketing, d'exagérer dans le choix de leur vocabulaire? On ne parle nullement de marketing! Nous sommes en plein dans une crise morale et les politiques sont toujours plus nombreux à lui opposer des solutions autoritaires. Voyez la Russie et la Turquie! Ou même la France, où bien des politiciens souhaitent exclure Mediapart du débat public. Donald Trump est le symbole de cette ère nouvelle où les opinions, l'idéologie et les «faits alternatifs» dominent toujours plus les faits et les infos objectives. Nous luttons pour rien de moins que la démocratie. Je ne suis pas sûr que nous gagnerons ce combat. Je le dis en tant que démocrate convaincu.

Ou en tant que journaliste de gauche? «Republik» a également été fondé par des gens plutôt issus de l'aile gauche. Le 15 janvier a été lancé en France la webtélé Le Média, antiraciste et féministe. Pourquoi voit-on précisément la gauche et les critiques du capitalisme développer de nouveaux médias?

Il est vrai que j'ai travaillé naguère pour un journal trotskiste. Mais c'était il y a quarante ans. En tout cas, je pense que notre aventure a créé un mouvement. Une nouvelle génération de journalistes constate désormais qu'elle peut se libérer des intérêts des entreprises et réaliser quelque chose contre la dévaluation de l'information.

Vous offrez donc à vos lecteurs une vision du monde marquée à gauche. On paie pour une info filtrée?

La mission suprême est de se mettre au service de la véridité des faits. C'est un vrai défi de placer l'information devant les opinions.

Les opinions vous importent chez Mediapart. Vous avez Le Club, où les abonnés



La rédaction de Mediapart est à Paris. C'est là que sont produits les contenus pour les 140 000 abonnés actuels (en mars 2008, ils étaient 3000).

peuvent livrer à leur tour des contributions. Ça marche ou vos lecteurs sont-ils des supporters silencieux?

Nous avons une des communautés les plus actives du paysage médiatique français. Il n'y a pas que Le Club pour échanger, mais aussi les commentaires au pied des articles, que nous ne modérons qu'après publication. Nous nous sommes voués à une tradition de liberté de discours.

Je suppose qu'il est aisé de modérer ces commentaires. Vous écrivez un jour que vous vouliez avoir une «communauté intellectuelle». On dirait un projet pour lecteurs diplômés des grandes écoles françaises. Vous fabriquez une bulle élitiste!

Nous avons des articles longs mais ne sommes pas un média d'élite. Notre lectorat est géographiquement, socialement et culturellement diversifié. Bien plus que celui du Monde quand j'y travaillais. Nous avons même des lecteurs d'extrême droite. Nous prenons la chose au sérieux, comme un défi dans le débat démocratique.

Et les autres défis?

Au fil des trois prochaines années, nous entendons créer une nouvelle structure pour contrôler le capital. Nous voulons le placer entre les mains des fondateurs et de l'équipe pour garantir l'indépendance. Les vidéos seront aussi une tâche essentielle. Nous allons investir: en principe, Mediapart TV naîtra cette année.

Vous préparez-vous à devenir un groupe de médias global? Après tout, vous proposez déjà des articles en anglais et en espagnol. Non, ce n'est pas notre intention. Reste que l'internet ne connaît qu'une frontière: la langue. Raison pour laquelle nous traduisons les articles les plus importants en anglais et en espagnol. A l'avenir, pourquoi pas, en allemand, en chinois ou en arabe?

Qu'en est-il des médias pour lesquels vous avez travaillé naguère? Les quotidiens

pourraient-ils s'inspirer de votre modèle de financement?

Peut-être. Mais les quotidiens ont un problème que nous ne connaissons pas chez Mediapart: l'héritage du papier. Et en même temps ils doivent gagner de l'argent avec le journalisme en ligne. C'est une contradiction qu'ils doivent résoudre.

Le papier en tant que média est-il donc en bout de course?

Non, je pense que les magazines et les livres survivront. Chez Mediapart, nous publions nous aussi des livres. L'ouvrage La valeur de l'information est paru début mars aux Editions Don Quichotte à l'occasion de notre 10e anniversaire. 🌐

PORTRAIT DE MEDIAPART

Edwy Plenel est président de la société éditrice de Mediapart et directeur de la publication. Il a porté le projet sur les fonts baptismaux en 2008, avec quelques gros calibres du journalisme français. L'équipe fondatrice détient 6 actions Mediapart sur 10. Le modèle d'affaires n'est pas à 100% indépendant de l'économie: deux entrepreneurs dans les technologies et la Société des amis de Mediapart détiennent 40% du capital. Mediapart s'est focalisé sur le journalisme d'investigation et l'information politique, entièrement en ligne. Le média publie également de gros docs vidéo et des podcasts, parfois en collaboration avec Arte. Dans Studio, Mediapart invite des politiciens, metteurs en scène et activistes à des débats vidéo live en streaming. L'entreprise mise aussi sur la participation: dans Le Club, les abonnés peuvent tenir leurs propres blogs ou échanger avec d'autres lecteurs par le biais de chats. Les 140 000 abonnés paient 110 euros par an. La rédaction compte plus de 40 collaborateurs, l'équipe technique une vingtaine.

Ma nuit avec James Bond

Ce titre pourrait être mal interprété. Mais j'ai rencontré deux fois Daniel Craig, 007 et agent secret de Sa Majesté, qui a marqué sa mémoire dans une histoire de toilettes vraiment zéro-zéro. Et par sa courtoisie toute britannique.

Texte: René Haenig

16 août 2017. La planète peut enfin respirer. Car ce jour-là, l'homme qui est depuis 2006 au service secret de Sa Majesté sous le nom de code «007», celui qui sauve le monde des canailles, des salopards dénués de scrupules et des terroristes fous apparaît dans le Late Show de l'animateur américain Stephen Colbert. Lequel demande à Daniel Craig, 50 ans: «Will you return as James Bond?» Et l'autre de répondre avec son ton nonchalant si typiquement bondien: «Yes.» Deux auparavant, Daniel Craig avait choqué en certifiant qu'il préférerait se taillader les veines plutôt que de tourner un nouvel épisode de James Bond.

Donc, pendant que la planète respire, je file à la cave et je fouille dans des cartons à bananes à la recherche d'une photo de l'agent le plus cool depuis Sean Connery. Je l'avais reçue de 007 lui-même en 2007, à l'occasion d'une visite à Los Angeles. Elle montre Daniel Craig sur le tournage de sa première aventure bondesque, Casino Royale, avec le réalisateur Martin Campbell. Je suis un fan de 007 depuis l'enfance, et bien que je sois né dans la RDA ennemie, la photo m'est personnellement dédiée par le plus célèbre buveur de martini, tombeur de beautés et chasseur de scélérats: «For René.»

Je le rencontre de nouveau un an plus tard, cette fois au Festspielhaus de Bregenz. Tard dans la nuit, en réalité tôt le matin. A la porte des toilettes, où gît un mort. Je m'imagine aisément qui l'a refroidi. L'agent 007 ricane. Cette nuit-là aura la couleur et

l'odeur du sang. Mais une chose après l'autre...

Bond a flingué la poignée de porte des WC

A vrai dire, je suis sur les bords du lac de Constance pour rencontrer le réalisateur Marc Forster. Le Suisse est chargé de réaliser le film d'action Quantum of Solace avec Daniel Craig dans le rôle de James Bond. Et Bregenz est l'un des lieux de tournage. Lors de ce genre de superproduction, il n'y a pas, pour les journalistes, d'interviews individuelles mais des entretiens à plusieurs, où l'on a au maximum quinze minutes pour énumérer ses questions et espérer des réponses. Alors, quand le collègue intello du magazine de la NZZ pinaille avec l'acteur suisse Anatole Taubman, séide du scélérat en chef, sur la composante psychologique de la narration, il arrive qu'on devienne un peu mal élevé, en dépit de l'éducation stricte reçue en Europe de l'Est et d'une retenue tout helvétique apprise depuis lors.

Mais avec Marc Forster, je n'ose pas. A la fin des quinze minutes consenties par le réalisateur, je quitte la pièce d'un pas traînant derrière mes confrères. Ma déprime se voit, car sur le pas de la porte, Marc Forster me pose la main sur l'épaule et dit: «Mais René, tu n'as même pas réussi à poser la moindre question. Si tu veux, viens sur le tournage un peu plus tard. Nous tournons jusqu'à 5 heures. Nous aurons sûrement le temps de bavarder pendant une pause.»

Depuis 2006, Daniel Craig, 50 ans, incarne l'agent secret britannique James Bond. Après «Casino Royale», «Quantum of Solace», «Skyfall» et «Spectre», l'agent 007 sauvera une fois de plus le monde en 2019.

Voilà comment je me trouve sur le coup des 2 heures du matin devant les toilettes du Festspielhaus de Bregenz, où un mort gît dans un coin, tandis que James Bond vide la sacoche du malandrin dans le lavabo, y pêche un écouteur, se le fiche dans l'oreille et se dispose à quitter les lieux. Mais il se casse le nez contre la porte. Par distraction, un membre de l'équipe de tournage a enfermé 007 dans les toilettes. Eclats de rire.

La scène est tournée encore une fois, deux fois. A un moment donné, la porte des WC s'ouvre comme prévu mais Daniel Craig garde la poignée dans la main. Cassée. Au bout de deux heures, la séquence qui ne dure que quelques secondes dans le film est en boîte.

Craig regarde le résultat sur le moniteur du réalisateur. Forster en profite pour me présenter. Quand je mentionne que nous nous sommes rencontrés un an auparavant chez Martin Campbell et qu'il m'a offert une photo dédiée, il me serre la main chaleureusement et me dit en souriant: «Oh yes, I remember you!» Les Britanniques sont vraiment un peuple très courtois. Car franchement, je ne crois pas être resté gravé dans sa mémoire. A Los Angeles, j'étais beaucoup trop aimable pour ça. Et se comporter comme un salaud avec Bond, ça ne se fait pas, si? Même si 007 ne me descendait pas sur le champ, le simple souvenir de la poignée de porte cassée... Non, ça ne me dirait rien.

Car mon nom est Haenig. René Haenig. 🌐



Foto: CAMERA PRESS

Education du cœur



Michael Ringier, éditeur

Les images ont fait le tour du monde. Après avoir prononcé les mots «Juges, Slobodan Praljak n'est pas un criminel de guerre. Je rejette avec mépris votre verdict», le Croate, qui venait d'être condamné à vingt ans de réclusion, a absorbé du cyanure de potassium et rendu l'âme. Ce qui pourrait nous faire hausser les épaules - une péripétie dans l'histoire du Tribunal de La Haye - mérite quand même qu'on s'y arrête. Car Praljak n'était pas le premier idiot venu, faisant assassiner des gens dans une sorte de délire religieux ou ne sachant pas évaluer les conséquences de ses décisions. Ou ne comprenant pas les rapports entre ordre social, liberté et exercice du pouvoir. Praljak était un homme cultivé. Il était diplômé en électronique, en philosophie et en études théâtrales à l'Université de Zagreb. Son curriculum vitae fait état de diverses activités d'enseignement et de son engagement en faveur de l'art dramatique en tant que metteur en scène et intendant de théâtre. Pas vraiment le CV d'un criminel de guerre. Car l'éducation est justement censée constituer une base essentielle pour se comporter avec autrui de manière démocratique et conforme à l'Etat de droit. Ou pas?

Comme l'écrivait récemment dans la «Neuen Zürcher Zeitung» Christine Abbt, professeure de philosophie à l'Université de Lucerne, Denis Diderot éprouvait déjà de gros doutes à ce propos au XVIIIe siècle, après son voyage en Russie. Lors de son retour à Paris, le philosophe des Lumières se montrait passablement désillusionné par ses entretiens avec l'impératrice Catherine II dans ses «Observations sur le Nakaz»: «La concrétisation de la liberté démocratique dans l'affrontement collectif et réciproque n'est pas prioritairement un phénomène rationnel mais sensoriel.» «Il considère certes l'éducation comme la compagne indispensable des processus d'information», écrit la professeure. Mais Diderot est convaincu en même temps que, «sans mesures d'accompagnement par d'autres institutions, ses moyens ont une action trop ténue pour s'imposer face au despotisme et à l'arbitraire des puissants.»

S'il en fallait encore une preuve, les nationaux-socialistes l'ont apportée de la manière la plus terrifiante. La conséquence de l'idée de supériorité de la race allemande fut une barbarie inouïe accompagnée de millions de morts. L'écrivain français Laurent Binet, qui s'est penché dix ans durant sur le chef de la Gestapo Reinhard Heydrich, rejette à vrai dire l'allégation souvent entendue selon laquelle ce dernier aurait été un intellectuel («Il a un peu lu Nietzsche, comme tout le monde, et l'a mal compris»). Mais tant son éducation que sa culture étaient d'un niveau tout à fait honorable. Qu'apprenons-nous de tout cela? Que nous devons bien sûr continuer d'investir dans l'éducation. Mais plus encore dans l'éducation du cœur. Or celle-ci peut difficilement être déléguée à l'école.

Michael Ringier

Photo: Maurice Haas

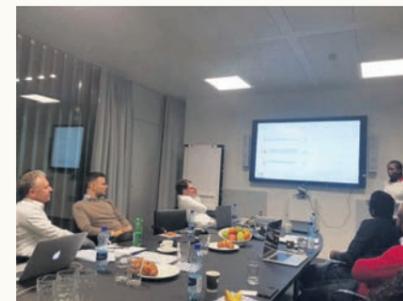


Adetola Adegbite
Directrice Finance Intelligence chez
Ringier Africa Digital Publishing



LUNDI

Comme les collègues de Nairobi sont déjà au travail depuis deux heures, je suis au bureau dès 6 h 30. Avec mon équipe, nous actualisons les rapports des ventes sur la base des activités de la semaine dernière. Cohérence et précision sont de rigueur, de manière à réaliser un strict contrôle de qualité.



MARDI

Deux réunions sont au programme. L'une avec l'équipe de vente de Ringier Nigeria, l'autre avec l'équipe Creative Operations de Ringier Africa Digital Publishing (RADP). Ces deux réunions sont très instructives. Avec les gens de Creative Operations, je surveille les projets en cours et prends connaissance des volumes d'affaires. Grâce aux informations qui ressortent de la réunion avec les vendeurs, je me tiens au courant des opérations à venir, ce qui me permet d'établir des prévisions. Les deux réunions m'aident à affiner la planification et la stratégie.



MERCREDI

Je discute avec mes équipes au Nigeria, au Ghana, au Sénégal et au Kenya. Puis je suis régulièrement en liaison avec le siège de Zurich pour parler finances. J'ai sur mon téléphone une photo amusante qui me rappelle notre dernière rencontre!



JEUDI

J'ai des entretiens avec mes équipes du Nigeria et du Kenya. Je juge leur performance professionnelle des six derniers mois et fixe de nouveaux objectifs pour le semestre à venir. Je profite aussi de l'occasion pour prendre note de leurs points de vue et de leurs réflexions sur diverses questions opérationnelles.



VENREDI

Vendredi est le jour où l'on est un peu plus détendu. Pourtant, il y a encore beaucoup à faire! Résoudre tous les dossiers restés en souffrance. Puis j'envoie à la direction un rapport de ventes mis à jour. L'après-midi, nous avons une conférence Skype avec la direction de RADP. Puis je m'assure que mes équipes dans toute l'Afrique ont accompli leurs tâches de la semaine.



WEEKEND

Mes week-ends sont consacrés à la famille. Samedi, nous avons une fête: la cérémonie de présentation de ma cousine qui va bientôt se marier. A cette occasion, les familles du fiancé et de la fiancée se présentent l'une à l'autre. Le dimanche à 10 heures, nous allons à l'église pour l'office religieux. C'est un moment où je me recueille, je remercie Dieu pour la semaine écoulée et je remets entre ses mains la semaine à venir.

La vie de Nadia, de A à Z

Chez Nadia Cristina De Sousa Barros, l'esprit de famille pénètre littéralement jusque sous la peau. Qui est la femme derrière le comptoir du restaurant du personnel de Ringier, connaît sous son simple prénom, Nadia, débarque de Lisbonne en Suisse il y a vingt-deux ans, elle ne parle que portugais. «A 18 ans, je me suis rendue à Zurich avec mon mari de l'époque.» Elle a fait une formation de cuisinière et au service, bûché l'allemand, plus précisément le suisse allemand, durant ses heures de congé. Rien d'étonnant à ce qu'elle parle presque parfaitement le dialecte, avec un léger accent.

Photos: Geri Born/Privé

Lorsque Nadia Cristina De Sousa Barros, 41 ans, que tous les clients de l'Inside, le restaurant du personnel de Ringier, connaissent sous son simple prénom, Nadia, débarque de Lisbonne en Suisse il y a vingt-deux ans, elle ne parle que portugais. «A 18 ans, je me suis rendue à Zurich avec mon mari de l'époque.» Elle a fait une formation de cuisinière et au service, bûché l'allemand, plus précisément le suisse allemand, durant ses heures de congé. Rien d'étonnant à ce qu'elle parle presque parfaitement le dialecte, avec un léger accent.

Nadia voit le jour en Angola, patrie de sa mère. Trois mois après sa naissance, la famille émigre de l'ancienne colonie portugaise vers la patrie du père de Nadia. A Lisbonne, elle grandit avec trois sœurs et quatre frères. Pour Nadia, la famille représente tout. Ils se parlent quotidiennement au téléphone. Nadia est la seule à avoir émigré à l'étranger. Et comme il est très coûteux pour ses proches de venir jusqu'en Suisse, c'est en général elle qui prend l'avion pour les retrouver. Mais il lui est aussi arrivé de s'installer derrière le volant de sa voiture et de parcourir plus de 2000 kilomètres en vingt-six heures pour retrouver ses parents et ses frères et sœurs. «Ils sont ce qui me manque le plus en Suisse», confesse-t-elle en remontant la manche gauche de son pull pour montrer fièrement le tatouage qu'elle s'est fait faire l'an dernier sur le bras: les prénoms de tous ses frères et sœurs.

Nadia débarque chez Ringier il y a dix ans par l'intermédiaire d'une collègue avec qui elle travaillait durant ses premières années en Suisse. A l'Inside, elle est d'abord «femme à tout faire», prépare les salades et les sandwiches, vend, remplit les assiettes, encaisse. Aujourd'hui, elle est responsable de l'organisation des apéros de la maison. A ces débuts à la Maison de la presse de la Dufourstrasse, à Zurich, Nadia servait une centaine de menus par jour. Aujourd'hui 300. Les collaborateurs de Ringier ne sont pas les seuls à apprécier l'Inside, leurs collègues de la Neue Zürcher Zeitung toute proche se laissent aussi tenter. Et que fait-elle pendant son temps libre? «Je lis, de préférence dans ma langue maternelle, le portugais.» RH



Voilà dix ans que Nadia Cristina De Sousa Barros occupe le comptoir de l'Inside, le restaurant du personnel. Pour gagner la mer dans sa patrie portugaise, il lui est déjà arrivé de se caler derrière le volant 26 heures de suite.



Les conseils de lecture de Marc Walder

Le CEO de Ringier dévoile les livres et les produits qui l'ont fasciné.

Bertrand Piccard André Borschberg

Objectif Soleil



L'engouement pour le tour de la planète à bord de Solar Impulse fut immense. Un avion qui fait le tour de la Terre sans carburant! Un avion à l'envergure plus large que celle d'un Boeing 747 et pas plus lourd qu'une voiture! Mais aussi grandiose que fût cette performance, pour les deux développeurs du projet, Bertrand Piccard et André Borschberg, le tour de la Terre et les multiples records du monde n'ont jamais été prioritaires. Pour Bertrand Piccard, ce projet représentait bien plus: un message économique, écologique et scientifique. Et un symbole de ce qui est déjà possible aujourd'hui: «Si nous n'entendons pas perdre notre standard de vie, des investissements dans les nouvelles technologies s'avèrent indispensables», assure Bertrand Piccard. Avec un courage, une passion et une ambition incroyables, les deux pionniers ont mis treize ans pour faire de leur projet un succès. Du premier vol en 2009 sur une distance de 350 mètres jusqu'aux survols du Pacifique sur plus de 7000 kilomètres, il y eut d'innombrables obstacles à surmonter. Bertrand Piccard exprime, pense et vit la devise: «If you can think it, you can do it.» Avec leurs ballons et bathyscaphes, le grand-père et le père de Bertrand Piccard avaient déjà repoussé, chacun dans son domaine, les limites de l'imaginable. Le fils et petit-fils a vécu la même chose avec André Borschberg. Alors que, petit, Bertrand n'osait même pas grimper aux arbres! «Ce qui ne changerait pas si l'on restait assis dans son fauteuil.» Si bien que Bertrand Piccard s'est «soigné» en devenant pilote. Ses prédécesseurs lui ont enseigné: «Si l'on est en crise, on peut la surmonter en se fixant des objectifs plus élevés.» Le livre Objectif Soleil est un fascinant voyage dans un projet inouï.

Editions Stock

LE JOURNAL- NALISME EST PLUS IMPOR- TANT QUE JAMAIS

NOUS NOUS ENGAGEONS, ABONNEZ-VOUS !

En vous abonnant au Temps, vous ne nous apportez pas seulement un soutien essentiel, vous protégez aussi les fondements de vos libertés individuelles.

Toutes nos offres d'abonnement sont à découvrir sous www.letemps.ch/abos ou au 0848 48 48 05

www.letemps.ch/abos

LE TEMPS

Mit Blick Virtual Reality sind Sie mittendrin.



Jetzt App herunterladen!

Überall und jederzeit spannende Momente erleben mit der BlickVR-App. Jetzt herunterladen und kostenlos in 360°-Filme eintauchen – mit VR-Brille sogar in Virtual Reality.

www.blick.ch/vr-app

SAMSUNG
Gear VR

