

Jonas Projer, patron de Blick TV: «Ce que nous faisons ne s'est encore jamais vu en Suisse».

DOMO

Ils sont convaincus
du potentiel de
leur partenariat:
Marc Walder, CEO
de Ringier, et
Markus Hongler (à
dr.), CEO de La
Mobilière



Ringier et La Mobilière: nouvel élan
pour la transformation numérique

La paire parfaite

4 De zéro à cent

Duwun est la plus grande plateforme d'information de Birmanie. Elle a pour but de faire du journalisme en ligne profitable. Mais sans Facebook, rien ne marche dans ce pays de 55 millions d'habitants.

10 «Une formidable avancée»

Ringier associe La Mobilière à hauteur de 25%. Les deux CEO, Marc Walder et Markus Hongler, de La Mobilière, racontent leur bonne entente personnelle, l'aventure numérique et le lieu où tout a commencé: New York.

15 Merci, Annette

L'éditeur Michael Ringier évoque le décès de sa sœur Annette et la force du souvenir dans une entreprise familiale.

16 Point de vue Ringier

Les meilleures photos de presse du trimestre.

18 Miss Undercover

Impavide, insolente et jolie. A la fin du XIXe siècle, la journaliste Nellie Bly s'est fait enfermer dans un asile d'aliénées, elle a fait le tour du monde en solitaire. Et, par son travail, elle a changé l'univers des médias.

22 Irréel réel

Miquela Sousa fait le mannequin, chante et voyage beaucoup. Elle suscite l'engouement des fans sur les réseaux sociaux. Mais rien n'est authentique chez elle.

24 «Un sprint de douze mois»

Dans cette interview, les créateurs de Blick TV parlent de plaisir, de stress et de... maquillage. En supplément: une grande infographie avec tous les chiffres de la nouvelle chaîne TV du groupe Blick.

30 Studio et garage

Anniversaire: Paul Seewer
Conseils de lecture de Marc Walder

Photo de cover: Remo Buess

Impressum

Editeur: Ringier AG, Corporate Communications. **Rédacteur en chef:** Alejandro Velert. **Collaboration rédactionnelle:** Ulli Glantz et Markus Senn (présentation visuelle), Bettina Bono, René Haenig, Vinzenz Greiner, Konrad Staehelin, Priska Wallimann. **Traduction:** Gian Pozzy (français), Claudia Bodmer (anglais), Ioana Chivoiu (roumain). **Relecture:** Regula Osman, Kurt Schuiki (allemand), Patrick Morier-Genoud (français), Claudia Bodmer (anglais), Lucia Gruescu (roumain). **Mise en pages/production:** Zuni Halpern (Suisse). **Traitement photo:** Ringier Redaktions-Services Zürich. **Impression:** Ringier Print Ostrava und SNP Leefung Printers. Reproduction (même partielle) uniquement avec accord de la rédaction. Tirage: 10 000 exemplaires. **DOMO** paraît en allemand, français, anglais et roumain. **Contact:** domo@ringier.ch





De zéro à cent

La Birmanie, dans le Sud-Est asiatique, est une des plus jeunes démocraties de la planète. Ces dernières années, elle a vécu une diffusion de la téléphonie mobile unique en son genre. Plateforme numérique de Ringier, Duwun bénéficie de cette évolution au point d'être aujourd'hui le média en ligne le plus répandu dans le pays.

Par Konrad Staehelin

Il est sans doute parfois frustrant d'être footballeur professionnel en Birmanie. Certes, ce sport est le plus populaire dans le pays. Dans les coins les plus reculés de la république, adultes et enfants portent des maillots du Manchester United, du FC Barcelone et du Borussia Dortmund. Mais les stades birmans sont souvent vides.

«Le niveau est tout simplement trop faible ici, analyse Pyae Phyto Thein. C'est pourquoi les gens soutiennent les clubs européens.» Le trentenaire est reporter sportif pour le site en ligne Duwun, à Yangon, la capitale économique de la Birmanie. «DOMO» l'a accompagné lorsqu'il est allé couvrir un match entre le champion en titre, Yangon United, et l'Ispe FC: Les 400 spectateurs paraissaient perdus dans le petit stade au nord de Yangon.

Le nombre de clics sur Duwun correspond à la situation. Les articles sur la Premier League anglaise ou la première division espagnole explosent, pas ceux sur le football local. «Mais nous sommes malgré tout persuadés qu'il est légitime de couvrir avec passion le foot local, insiste Pyae Phyto Thein. Nous sommes le plus grand site d'information du pays, nous ne pouvons pas rester à la rédaction et nous borner à copier des nouvelles venues de l'étranger.»

Le plus grand site du pays, et c'est allé très vite! C'est en 2015 que Ringier a décidé d'investir dans le journalisme en Birmanie. Le projet se nomme Duwun, «étoile polaire» en français. Celle grâce à laquelle les humains s'orientent depuis des millénaires pour trouver leur route. Mais pour proposer une telle boussole dans cette Birmanie plutôt compliquée, il faut plus que de simples reportages sportifs. Et Duwun est devenu un site qui couvre aussi tout le reste: politique, faits divers, people.

A l'aide de ses seules vidéos, le média numérique atteint en moyenne 150 millions de vues par mois. Et dans le même laps de temps,

«Nous sommes le plus grand site d'information du pays, nous ne pouvons pas simplement rester à la rédaction et copier des nouvelles venues de l'étranger.»

Pyae Phyto Thein, journaliste sportif

200 000 commentaires défilent sous les sujets. Enorme! Cette expansion a été rendue possible par la libéralisation du marché des télécoms qui a bouleversé la société birmane. Pendant des décennies, le pays a été coupé du monde, isolé par des généraux impitoyables qui n'ont pas fait grand-chose de plus que de rebaptiser la Birmanie en «Myanmar» et de s'enrichir. En 2010, ils ont renoncé à une grande partie de leur pouvoir et la Birmanie est devenue une démocratie. Dans plusieurs secteurs, on a observé, depuis, une évolution ultrarapide.

En 2010, une carte SIM coûtait l'équivalent de 1500 francs, presque le double du revenu annuel moyen. De nos jours, les revenus des Birmans n'ont guère augmenté mais une carte SIM coûte moins de 1 franc et les forfaits sont les plus économiques de toute l'Asie du Sud-Est. Entre 2010 et 2018, le taux de pénétration de la téléphonie mobile, soit le nombre de cartes SIM enregistrées pour 100 habitants, a explosé de 1 à 114. En Suisse, dans le même temps, ce taux est passé de 124 à 130. Les économistes appellent cela le «leapfrogging», le bond de la grenouille.

La dernière tendance pour les Birmans est de payer leur facture d'électricité et leurs emplettes de la semaine au supermarché à l'aide du smartphone et d'envoyer de l'argent à leurs parents éloignés par le biais d'une app. Les clients des quatre opérateurs mobiles peuvent même suivre gratuitement, sur leur petit

L'intérêt du public est mesuré mais l'engagement reste total: le reporter de Duwun, Pyae Phyto Thein (au centre), et le cameraman Kyaw Ko Sint (à dr.) interviewent Tin Maung Tun, l'entraîneur du club champion de Birmanie, Yangon United.

écran, les matchs de leur Premier League préférée.

Dans ce pays de 55 millions d'habitants, le marché s'avère donc d'un seul coup très dynamique. Et Ringier est en tête de peloton. Avec Myjobs.com.mm, l'éditeur exploite la plus grande plateforme de recrutement du pays. Et il se lance dans cette discipline phare: pratiquer du journalisme en ligne à la manière de Duwun.

Comme pour tous ses autres investissements en Birmanie, Ringier a conclu à cet effet une joint-venture avec l'éditeur local Information Matrix, qui anime un large choix de médias - de la presse people à des quotidiens, en passant par un magazine économique - et qui, à l'instar de Ringier, se concentre fortement sur le numérique.

Ces activités sont regroupées au centre de Yangon, dans un vaste bureau paysager - plafond bas, éclairage au néon, peu de fenêtres. On y travaille au coude-à-coude avec les autres médias d'Information Matrix. Un bourdonnement impressionnant dans un labyrinthe de cloisons mobiles et de bureaux individuels sous forme de cubes vitrés.

«Nous travaillons certes dans les mêmes locaux que les médias «print» d'Information Matrix, mais pas de la même manière, explique le rédacteur en chef, Kyaw Ko Ko, 29 ans. Nous avons pu créer un site ex-nihilo, sans tenir compte des anciens schémas.» Cela concerne d'abord la hiérarchie: quand on bavarde avec les rédac- ▶



trices et rédacteurs de Duwun, on remarque qu'ils évoquent sans cesse, sur un ton positif, les responsabilités personnelles qui leur incombent. Nombre d'entre eux ont fait leurs armes sur d'autres sites d'info plus traditionnels avant de passer ces dernières années chez Duwun. «Dans mes précédents emplois, tout était décidé d'en haut, personne ne tenait compte de mes idées, constate la jeune Thu Thawdi Soe Min, 26 ans, qui traite du cinéma. Ici, en revanche, je peux concrétiser mes idées si la rédaction en chef les trouve judicieuses.»

Les millennials urbains de 18 à 34 ans représentent notre groupe cible, commente le rédacteur en chef Kyaw Ko Ko. Nos journalistes savent parfaitement ce qu'ils attendent. Après tout, ils appartiennent aussi à cette génération. Des 80 employés, 51 ont moins de 30 ans. Par ailleurs, l'ensemble de l'organisation est peu or-

thodoxe: Duwun ne comporte pas de rubriques mais de véritables déclinaisons de la marque avec leurs propres concepts et identité. On comprend tout de suite de quoi parle Duwun Sports et son spécialiste du foot Pyae Phyoe Thein. Même chose pour Duwun Tech. Duwun TV est réputée pour ses formats originaux. Dans l'émission Vox Pop «Ko Pauk Kwe», par exemple, de jeunes femmes télégéniques font des micro-trottoirs sur des sujets de la vie quotidienne. Pour d'autres sous-marques, en revanche, la plupart des consommateurs ne savent même pas qu'il s'agit de Duwun: Madi se penche sur le rôle de la femme dans la société et le site Cele Yatkwat raconte la vie des peuples.

Toutes ces sous-marques ont leur propre profil Facebook, ce qui est, en Birmanie, la carte de visite de toute entreprise, quelle qu'elle soit. Car ici, à quelques exceptions près, internet

Public jeune, rédaction jeune, chefs jeunes: le directeur, Jesse Gage (à dr.), a 32 ans, le rédacteur en chef, Kyaw Ko Ko, en a 29.

se confond avec le géant bleu. Un logiciel de navigation? La majorité des Birmans ne savent pas s'en servir. La plupart des utilisateurs accèdent également à l'autre plateforme de Ringier, Myjobs.com.mm, via Facebook. Une adresse électronique? Rares sont ceux qui en ont une pour se loguer sur Facebook. Même pour s'adresser à de grandes entreprises ou à des ministères, mieux vaut communiquer via Facebook Messenger plutôt que par courriel. De sorte que les accès directs à la page d'accueil de Duwun ne génèrent ici qu'une part microscopique du trafic. Si quelqu'un installe une app, il ne la développe pas. Thawng Su Nyein, 43 ans, explique pourquoi: «En Suisse, le «Blick» est une référence pour les informations. Tous les matins, des centaines de milliers de personnes cliquent sur son app. En Birmanie, en revanche, pour savoir ce qui se passe dans le monde, on regarde sur Face-



Photos: Nyein Su Wai Kyaw Soe, Steve Tickner

book.» Notre homme a fondé Information Matrix en 2002 avec un capital de départ de 5000 dollars et en a fait une grande maison d'édition. Avec Robin Lingg, 40 ans, Head Global Marketplaces chez Ringier, il a mis sur pied Duwun.

«L'hégémonie de Facebook est à la fois une bénédiction et une malédiction, souligne Thawng Su Nyein. D'un côté, elle nous fournit un grand

nombre d'utilisateurs, notamment quand une info devient virale. Mais sur le plan financier, cela rend le travail compliqué. Car avec de simples likes et commentaires sur Facebook, on ne gagne pas d'argent.» Et même si des utilisateurs parvenaient sur le site Duwun par le biais de Facebook, la monétisation resterait un défi à relever. Car l'intérêt des annonceurs pour les bannières publi-

«Chez Duwun, je peux concrétiser mes idées si la rédaction en chef les trouve judicieuses.» Thu

Thawdi Soe Min, journaliste vidéo

En haut: Thu Thawdi Soe Min (2e depuis la g.) travaille pour le site people Cele Yatkwat, une sous-marque de Duwun. Elle œuvre sous l'égide de Kyaw Ko Ko (en bas).

citaires classiques est mesuré. En plus, pour l'instant, Google ne met pas de pub sur des sites dont le contenu est en langue birmane.

Jesse Gage est chargé de faire en sorte que la large audience de Duwun soit un jour rentable. L'Américain de 32 ans est le directeur de Duwun et, à part le Head of Operations philippin, il est le seul étranger de l'entreprise. Sa nouvelle stratégie se ►



nomme «Branded Content». «Ça marche bien surtout pour les vidéos puisque, avant de les lancer, nous pouvons dérouler un clip publicitaire. De cette manière, nous gagnons quelque chose même si l'ensemble du contenu est consommé sur Facebook et que les gens ne consultent pas sur notre site.»

Fin 2019, grâce à cette solution, Jesse Gage a pu envoyer une équipe de quatre personnes aux Southeast Asian Games, un important événement sportif qui s'est tenu aux Philippines. Tous les articles et vidéos ont été sponsorisés par un producteur de boisson énergisante qui a non seulement payé les pubs, mais aussi les frais de déplacement. «Sinon nous n'aurions pas pu nous l'offrir.» Autre exemple: les reportages sur la culture locale dans toutes les régions de la Birmanie, qui ont été sponsorisés par le constructeur automobile Ford. «Les sponsors sont prêts à payer pour figurer dans ce genre de contexte. Mais ils n'ont aucune influence sur les contenus», assure Jesse Gage.

Il est plus facile de conclure de tels accords dans le domaine du sport et du divertissement plutôt que pour les sujets économiques et politiques. Cela dit, ces derniers ne sont de toute



façon pas les chevaux de bataille de Duwun car, dans le paysage médiatique de la Birmanie, ce sont des terrains minés. En 2012, le gouvernement a effectivement supprimé la censure, en vertu de laquelle les contenus de chaque publication devaient être envoyés pour approbation au Ministère de l'information. Mais, depuis lors, il pleut parfois des amendes salées après publication.

La journaliste Mi Thawdar Aung et le vidéaste Win Lwin pendant les célébrations de la Fête de l'indépendance. Les journalistes de Duwun travaillent en général en tandem.

Cas extrême: ces deux journalistes birmans de Reuters qui ont végété dix-huit mois en prison, jusqu'à l'été dernier, pour avoir documenté un massacre perpétré par des militaires contre la minorité rohingya. A la fin de l'été 2017, la crise, qui couvait depuis des décennies, entre les Rohingyas à l'ouest et l'armée a pris un tour violent: l'armée aurait tué au moins 10 000 personnes. Pour l'ONU,



il s'agit d'un cas de génocide. Une procédure est en cours contre la Birmanie au Tribunal pénal international de La Haye et chaque nouvelle crée une onde de choc dans le milieu des médias locaux.

«Bien sûr, nous ne nous en sortons pas non plus sans livrer des informations sur la crise des Rohingyas, admet Jesse Gage. Nous publions les faits les plus saillants et informons de manière neutre. Mais nous ne pratiquons pas d'enquêtes et n'envoyons pas de reporters sur place.»

En revanche, c'est dans un autre contexte qu'il entend rendre Duwun indispensable: «Je rêve de créer une sorte d'université populaire sur la Toile. Les connaissances des Birmans en matière de finance sont insuffi-

«L'hégémonie de Facebook est à la fois une bénédiction et une malédiction. Elle nous permet d'avoir un grand nombre d'utilisateurs mais, financièrement, le travail est compliqué.»

Thaung Su Nyein, fondateur d'Information Matrix et partenaire de Ringier en Birmanie

santes. Nous pourrions leur inculquer le b. a.-ba de l'établissement d'un budget domestique à l'aide d'une vidéo. Nous trouverions à coup sûr un sponsor pour ça.» Ces prochains mois, avec son équipe, il entend en outre réfléchir sur la manière dont Duwun pourrait contribuer à ce

Thaung Su Nyein, vêtu du traditionnel sarong, ici appelé «longyi». Avec Ringier, son entreprise Information Matrix anime Duwun.

que les gens s'intéressent davantage aux prochaines élections prévues en novembre, pour la troisième fois depuis le passage à la démocratie. Média neutre, Duwun voudrait à cette occasion assumer une fonction de boussole. Un peu comme l'étoile polaire, justement. 🌐

Photos: Nyein Su Wai Kyaw Soe



«Une formidable poussée»

Ringier associe La Mobilière à hauteur de 25 %. «Nous abordons une terra incognita numérique», pense le CEO de Ringier Marc Walder. «Il faut une réflexion innovante», précise Markus Hongler, CEO de La Mobilière. Mais avant tout, il s'agit de vaincre la crise du coronavirus.

Interview: Alejandro Velert Photos: Remo Buess

«L'entente personnelle joue un rôle énorme. Ce qui compte, c'est la confiance, la fiabilité et des objectifs communs.»

Le CEO de Ringier, Marc Walder



Marc Walder, 54 ans, travaille pour Ringier depuis 1991. Il est le CEO de la maison d'édition depuis 2012 et, depuis 2018, il en est copropriétaire.

Markus Hongler, 62 ans, avait fait son apprentissage à La Mobilière. Il est retourné au service de l'entreprise trente ans plus tard et, depuis 2011, il est le CEO du groupe d'assurance.

Markus Hongler, Marc Walder, permettez-nous d'évoquer brièvement le sujet qui nous occupe tous, la pandémie de Covid-19. Quelle signification a-t-elle pour Ringier et La Mobilière?

Marc Walder: Pour l'industrie des médias, très fortement dépendante de la publicité, il y aura des répercussions très sensibles. Le marché publicitaire reculera énormément; dans le pire des cas, il implosera même un certain temps. Cela dit, pour nous, il s'agit de gérer la crise immédiate. Ensuite, nous devons parler de programmes de coûts et d'efficacité. Mais ce qui m'impressionne le plus, c'est de voir comment tous les collaborateurs de Ringier ont réagi précocement, de manière résolue et réfléchie, en cette période difficile.

Markus Hongler: Nous ressentirons des effets. Il est encore trop tôt pour procéder à des affirmations. Mais nous savons que personne n'était bien préparé à un tel événement. Grâce à nos investissements importants dans les IT, nous avons au moins pu passer rapidement à un fonctionnement numérique. La Mobilière fonctionne toujours, elle est là pour sa clientèle.

Pour en revenir à nos moutons, la collaboration entre Ringier et La Mobilière: Marc Walder, comment décririez-vous Markus Hongler en quelques mots?

Marc Walder: Je préfère vous narrer une anecdote. Markus nous a accompagnés, Michael Ringier et moi, dans un de nos voyages d'étude. Nous avons visité le grand studio YouTube de New York, le New York Times, Forbes, Business Insider et le superordinateur Watson d'IBM. Le deuxième soir, après une journée exténuante, nous nous sommes assis au bar de l'hôtel et nous avons parlé de numérisation, de transformation et de disruption. Donc des objets de notre voyage.

Quel type de boissons y avait-il devant vous sur le bar?

Markus Hongler: (Il rit.) Du thé et un cappuccino, vraiment! C'est là que je lui ai demandé pourquoi Ringier n'avait pas proposé à La Mobilière des parts du Groupe Scout24. Et Marc en est resté bouchée bée, ce qui, franchement, est rarement le cas.

Marc Walder: Pour être franc, ça ne m'était tout simplement pas venu à l'esprit.

Markus Hongler: Or, précisément,

cette réponse me convenait très bien puisqu'elle signifiait une opportunité. Parce que si ça ne lui était pas venu à l'esprit, ça voulait dire que personne d'autre n'y avait pensé non plus.

Marc Walder: Ça, c'est du Markus typique. Il a dit que Scout24 l'intéressait. Et quelques mois plus tard déjà, La Mobilière a repris les participations de KKR, devenant ainsi notre partenaire dans le Groupe Scout24 Suisse. Une telle détermination, une telle capacité d'analyse, un tel courage, ça se rencontre rarement. Le fait qu'un assureur investisse dans une entreprise qui exploite des places de marché numériques pour des voitures et de l'immobilier était - en tout cas il y a quatre ans - un pas énorme.

Markus Hongler, la numérisation, c'est un peu comme lire dans le marc de café. Nul ne sait ce qu'il en sera dans cinq ans. Pourquoi pensiez-vous que Marc Walder tenait un bon plan pour l'avenir?

Markus Hongler: Marc Walder est une personne charismatique, qui a une vision. Et ce qui est décisif, c'est qu'il est capable de concrétiser cette vision. Ringier a déjà accompli un parcours remarquable. De l'entreprise analogique à une entreprise numérique, d'une entreprise nationale à une entreprise internationale. Ringier a investi, abandonné certains domaines, en a acheté d'autres. Et s'est ainsi octroyé un avantage concurrentiel stratégique. Et je fais tout pour que La Mobilière ait aussi cet avantage stratégique dans le contexte de l'assurance.

Vous êtes en retard?

Markus Hongler: Nous sommes en avance sur nos concurrents dans l'assurance parce que nous avons précocement investi dans des thèmes qui mettront du temps pour s'avérer payants. Mais Ringier ayant commencé encore plus tôt que nous, nous avons des choses à apprendre. Il est toujours très difficile de faire les bons choix pour l'avenir. Exemple: à La Mobilière, il y a eu une époque où nous étions nombreux à douter de l'assurance auto. Nous trouvions que ça ne s'accordait pas avec l'ADN de La Mobilière. Aujourd'hui, l'assurance auto fait partie des principales sources de revenus de l'entreprise.

Dans cette collaboration entre Ringier et La Mobilière, on parle d'énormément d'argent. L'entente



Là où tout a commencé: le CEO de La Mobilière Markus Hongler (devant à g.) en 2015 à New York avec Michael Ringier (au fond à g.), Marc Walder (au fond à dr.) et Roman Sigrist (responsable projets news-room). Lors de ce voyage d'étude, en deux jours ils ont visité IBM/ Watson, YouTube, Google, le New York Times, Forbes et Business Insider. Mais la conversation qui a donné le branle à la collaboration s'est déroulée le soir au bar de l'hôtel. «Avec du thé et du cappuccino», assure Markus Hongler.

personnelle au niveau exécutif joue-t-elle un grand rôle?

Marc Walder: Elle joue un rôle énorme. Selon mon expérience, dans les grandes choses comme dans les petites, ce qui compte, c'est une confiance mutuelle assurée, le sentiment qu'on parle la même langue et qu'on poursuit les mêmes buts, que l'on peut compter l'un sur l'autre. Et la conviction qu'ensemble on est plus forts. Autrefois, j'ai souvent parlé de dynamique de groupe avec Ottmar Hitzfeld ...

L'ex-entraîneur de l'équipe nationale suisse de football a longtemps été conseiller de la maison Ringier.

Marc Walder: Un jour, je lui ai demandé ce qu'il disait à ses joueurs avant un match important ou pendant la mi-temps d'une grande finale, comment il utilisait ces instants. Il m'a dit que, en principe, c'était le même mécanisme que pour un tournoi de foot local avec des juniors. Il fallait instaurer la confiance, toucher les joueurs avec les mots justes, créer de la convergence, un esprit d'appartenance.

Tout cela semble tellement lisse et unanime!

Markus Hongler: (Il sourit.) Ces dernières années, nous avons eu, à plusieurs reprises, des divergences d'opinion. Mais nous avons toujours trouvé un compromis. Et c'est bien ainsi que l'on bâtit la confiance.

Un quart de Ringier appartient désormais à La Mobilière. Comment faut-il se représenter concrètement cette collaboration? A quel niveau se concrétise-t-elle?

Markus Hongler: Nous avons déjà accumulé de l'expérience avec le Groupe Scout24. Il faut le temps que les représentations que se faisaient les deux partenaires au début concordent. Il y a toujours des

revers et cela nécessite de la patience. Mais un jour ou l'autre, ça fait tilt, et on a un plan commun. FinanceScout24 est un bon exemple. Nous y avons travaillé près de quatre ans. Aujourd'hui, le produit est lancé.

Il y a donc du pain sur la planche...

Markus Hongler: Ce sont des processus que Marc et moi allons étroitement accompagner. Nous avons défini cinq domaines que nous voudrions discuter de manière approfondie. Pour ça, il y a un budget dédié. Nous ignorons ce qu'on trouvera à la fin. Ce qu'il faut, c'est un mode de pensée innovant de part et d'autre. Pour qu'au bout du compte nous ayons quelque chose qui convienne à l'activité de La Mobilière et qui accroisse la valeur d'entreprise de Ringier. Ce dernier point est dans l'intérêt de La Mobilière en tant qu'investisseur. Et en tant que CEO de La Mobilière, je suis intéressé à recevoir des produits et des services que, sinon, nous ne pourrions pas acquérir chez Ringier.

Marc Walder: Nous sommes d'accord de poursuivre résolument notre stratégie: médias, places de marché et technologie de pointe. Nous sommes également d'accord que le développement numérique est souvent une terra incognita, que nous ferons plein de choses qui n'existent pas encore. L'innovation numérique est en général une aventure...

Que voulez-vous dire? Vous avez un exemple?

Marc Walder: Il y a une dizaine d'années, j'ai rendu visite à Airbnb, alors que ses fondateurs travaillaient encore dans un trois-pièces. Entre bière et chips, je leur ai demandé quelle pourrait être un jour la taille de leur entreprise. Ils ont répondu que ça resterait toujours une petite affaire, mais en tout cas attrayante pour des étudiants. Parce que, avec la meilleure volonté du monde, on ne pouvait pas s'imaginer à l'époque qu'un jour il deviendrait chic de dormir dans le lit et d'utiliser les WC de quelqu'un d'autre. Ni d'ailleurs, à l'inverse, de confier son appartement à de parfaits inconnus. Autre exemple: des années durant, quand on lui demandait comment il pensait gagner de l'argent avec Facebook, Mark Zuckerberg répondait: «Je ne sais pas.»

Markus Hongler: En 2015, à New York, nous avons rendu visite à

Forbes et à Business Insider. Deux rendez-vous qui m'ont beaucoup marqué. Chez Forbes, tout était somptueux. Puis le magazine a été vendu pour un immense tas de millions. L'acheteur voulait promouvoir ses produits avec la marque Forbes: des vélos, des t-shirts, des immeubles, n'importe quoi. Il n'avait besoin du magazine que pour exploiter la marque. Le lendemain, nous étions chez Business Insider.

Marc Walder: Ça avait l'air plutôt chaotique.

Markus Hongler: C'est un euphémisme. La newsroom était une vieille table avec une nappe. Mais, côté valeur, Business Insider avait depuis longtemps damé le pion à Forbes. C'est alors que j'ai compris que nous devions réunir notre activité avec le nouveau monde. **Y a-t-il eu, pour la collaboration actuelle, un moment décisif?** **Marc Walder:** Oui. Et c'est de nouveau une histoire d'hôtel. Markus Hongler: Mais cette fois-là, nous n'avons pas bu du thé (il rit). **Marc Walder:** Lors d'un dîner à Berne, Michael Ringier et moi avons informé Markus Hongler et Urs Berger, le président du conseil d'administration de La Mobilière, que nous étions en contact avec des investisseurs. Il n'a pas fallu quarante-huit heures pour qu'Urs appelle Michael et lui explique qu'il était intéressé par Ringier. J'ai été surpris. Pas Michael.

Markus Hongler: Pour Urs Berger et moi, il était clair au restaurant déjà que nous voulions y regarder de plus près. Je lui ai expliqué pourquoi: nos produits, des assurances, sont abstraits. On ne peut pas les manger, ni les toucher, ni les regarder. Et ils ne suscitent pas la joie. Au contraire: c'est surtout quand quelque chose va de travers dans la vie qu'on a affaire à nous.

Où voulez-vous en venir?

Markus Hongler: Pour nous, la manière d'aborder nos clients, de communiquer avec eux, est essentielle. Avec Ringier, nous avons la possibilité d'investir dans une entreprise qui maîtrise cet art. Mieux: une entreprise qui a complètement réinventé cet art pour elle-même ces dernières années.

Marc Walder: En quelques jours, Michael et moi avons annulé tous les vols, tous les entretiens avec d'autres investisseurs aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en



Le 3 février, le CEO de Ringier Marc Walder (à dr.) et Markus Hongler, CEO de La Mobilière, annoncent que Ringier associe le groupe d'assurance à hauteur de 25% à l'entreprise.

Asie. Une entreprise qui a derrière elle quinze années d'un tel succès et qui sait voir dix ans devant elle est quelque chose de hautement remarquable. La Mobilière est une entreprise impressionnante.

Les réactions des médias face à cet accord ont été en partie critiques. Il a par exemple été dit que La Mobilière craignait de rester sur le carreau à cause de la numérisation. Ou que chez Ringier l'argent finirait avant tout dans les poches des investisseurs.

Marc Walder: C'est le contraire qui se passe: 70% de l'argent va directement dans l'entreprise Ringier. Nous sommes ainsi très bien armés pour l'avenir. C'est important pour tous nos collaborateurs: Ringier s'est énormément développé ces dix dernières années. Et il en ira de même pour les dix prochaines.

Markus Hongler: Nous avons analysé les articles de presse et avons abouti à un constat un peu différent. Cela dit, si on n'attend que des applaudissements pour ce qu'on fait, il faut travailler dans un théâtre. Pour ce qui est des articles que vous mentionnez, c'est vrai que, au premier regard, notre prise de participation dans Ringier est inhabituelle. Mais je pars de l'idée qu'à moyen terme le public s'habituerait à ce que des entreprises de branches différentes collaborent. D'ailleurs, peu après nous, Swiss Re a annoncé un partenariat avec le marchand de meubles IKEA. Nous ferons les comptes dans dix ans et verrons qui, dans l'industrie de l'assurance, a fait la meilleure opération. 🌐

Photo: Maurice Haas

Merci, Annette

Vous les connaissez sans doute toutes: Tchibo, Darboven, Bahlsen, Dr. Oetker ou encore Adidas et Puma. Ces entreprises ont trois choses en commun: elles ont toutes créé de grandes marques réputées, elles sont toutes des entreprises familiales et, dans chacune de ces familles, il y a ou il y a eu de sacrées bagarres.

Les actionnaires d'une entreprise cotée en bourse sont surtout intéressés par un cours élevé de l'action ou, à la rigueur, par le dividende. Ils restent en général anonymes et ne se connaissent pas. Qu'on parle de hedge funds, de sociétés de private equity, de caisses de pension ou d'actionnaires isolés, ils n'ont rien en commun, hormis leur intérêt financier.

Il en va tout autrement des actionnaires familiaux. Ils ont souvent grandi ensemble. Au cours d'un débat animé au conseil d'administration, on se souvient inévitablement que le frère, à l'âge de 4 ans déjà, nous piquait sans cesse nos jouets. Pendant une séance de direction, on se rappelle tout à coup qu'une sœur a cafté - et pas qu'une fois - pour s'octroyer un avantage. Ou alors on est en pleine réunion budgétaire et, une fois de plus, un membre de la fratrie ne se conforme pas aux instructions. Mais on ne dit rien parce que, dès l'enfance, on a toujours voulu le (ou la) protéger.

Les entreprises familiales sont une construction hautement émotionnelle, où la force du souvenir compte souvent davantage que la vision de la réalité. Très souvent, ces dernières semaines, j'ai pensé à tout cela après le décès de notre sœur Annette.



Michael Ringier, éditeur

Quelle actionnaire sensationnelle elle était! Lorsque, au début des années 1990, notre frère a souhaité entamer une nouvelle vie et nous vendre ses parts, à nous les actionnaires restants, elle incarnait le pôle rassérénant qui savait toujours admirablement s'y prendre avec ses frères et sœur et montrait toujours de l'intuition pour une solution à peu près équitable. Le résultat fut une nouvelle répartition des actions qui a passé comme une lettre à la poste, pacifiquement et sans bruit.

Comme il était clair qu'elle n'aurait pas d'enfants, elle avait alors déjà trouvé la solution pour l'avenir. Ses actions devaient être transférées aux actionnaires restants. Quand même un cadeau multimillionnaire aux familles de sa sœur et de son frère. Comme si ça allait de soi.

Ancienne rédactrice en chef, son intérêt se portait avant tout sur les contenus que nous produisions chez Ringier. Et quelques journalistes de la maison se souviennent

aujourd'hui encore de ses remarques très décidées. Se taire n'était pas son fort. Mais accepter une opinion différente l'était. Et lorsqu'elle se réjouissait d'un commentaire ou d'un article, cela se traduisait spontanément par un courriel ou un coup de fil enthousiaste ou ragaillardissant. Et tout le monde savait que, venant d'elle, un compliment était comme une distinction honorifique.

Lorsque, il y a une douzaine d'années, nous avons entamé la transformation de l'entreprise, elle était dans le coup, avec beaucoup d'engagement et plus encore de confiance enthousiaste pour les personnes à la manœuvre. Elle voyait toujours l'avenir comme une chance, jamais le changement comme un poids. Mais les choses devaient être conçues de manière aussi sociale que possible, parfois tellement sociale que nous n'avons pas pu exaucer tous ses souhaits pour les collaborateurs. Parce que la base financière faisait tout simplement défaut.

Même pour la dernière grande décision que la famille a dû prendre, son analyse fut très concise mais adéquate: «Ringgi und Mobi, das passt» (ndlr: jeu de mots sur les héros de la série de livres pour enfants «Ringgi und Zofi», diminutifs de Ringier et Zofingue. Elle voulait dire par-là: «Ringier et La Mobilière, ça convient.») Son commentaire sera pour nous un devoir. Notre entreprise a perdu une copropriétaire sociale, engagée et modeste. Et moi une sœur magnifique.

Michael Ringier

Les photos Ringier du trimestre

Les meilleures photos du Groupe Ringier: un mannequin sans tête, une cave oppressante, des sommets vertigineux et le vide créé par le virus.

BOLERO
KIPLING PHILLIPS
SUSANNE MÁRKI

Photographie
Rédaction photo



Inspirée par une ancienne galerie photo de Vogue, la rédactrice de **Bolero** Kristin Mueller a organisé, avec le photographe Kipling Phillips, un shooting subaquatique en

Afrique du Sud. «Ça avait un goût d'aventure, c'est pourquoi j'ai absolument voulu tenter le coup.» Et aventureux, ça l'a bel et bien été. «Nous travaillions dans une piscine et le temps est devenu gris, venteux et froid.» C'est pourquoi Catherine, le modèle, portait non seulement du prêt-à-porter Longchamp mais aussi une combinaison en néoprène! «Et comme, dans l'eau, les vêtements sont devenus très, très lourds, dans un souci de sécurité, un maître-nageur était à ses côtés.» Et comment s'y est prise Catherine pour poser la tête en bas? «Elle n'a pas la tête en bas, rigole Kristin Mueller. Remettez la photo à l'endroit.»

ELLE ROMANIA
CRISTIAN TUDOSE
DOMNICA MARGESCU

Photographie
Rédaction photo



Explosion de couleurs à Bucarest! Pour les pages tendance de l'édition de mars du magazine ELLE Roumanie, Domnica Margescu, fashion director, a eu une idée

singulière. **Elle** a adapté les lieux du shooting aux vêtements. Ou l'inverse. Le photographe Cristian Tudose a ainsi mis en scène le modèle Iuliana Ghemus en robe colorée signée Moschino à la Galeria Senat, une des galeries d'art les plus cotées de Bucarest. Le modèle a posé devant une toile de la jeune artiste Ilinca Gruia. «Nous avons trouvé l'idée marrante et sommes heureux qu'une image aussi forte ait pu en résulter», commente Domnica Margescu.

L'ILLUSTRÉ
NIELS ACKERMANN
JULIE BODY

Photographie
Rédaction photo



En se rendant au travail, les habitantes et habitants de Vercorin (VS) ne sont à coup sûr jamais coincés

dans les bouchons. Du moins ceux d'entre eux qui volent jusqu'au bureau. Et ils ne sont pas si rares que ça: 10% des habitants de Vercorin ont un brevet de parapente. C'est un record du monde! Et ils en profitent avec zèle. Leur village est situé à 1330 mètres d'altitude et domine la vallée du Rhône. Au lieu de descendre en plaine en voiture, à Vercorin, on pendule en parapente. Et pas seulement pour se rendre au boulot. On vole également pour faire ses achats, pour un rendez-vous ou même pour aller à la pêche. Et certains emmènent carrément leur chien. A Vercorin, c'est normal. Pour capter dans son objectif le village et la vallée, le photographe Niels Ackermann a grimpé jusqu'au Crêt-du-Midi, à 1000 mètres au-dessus de Vercorin. Puis il a mitraillé en plein vol, à 1855 mètres d'altitude – les données GPS l'attestent –, ses jambes, ses pieds, le village et la vallée du Rhône.

L'ILLUSTRÉ
VALENTIN FLAURAUD
JULIE BODY

Photographie
Rédaction photo



La soirée choucroute du FC Sion au CERM de Martigny est légendaire. Des milliers de supporters du club

valaisan s'y pressent chaque année pour soutenir leur club. Et avalent 7000 portions de choucroute – notamment. Cette année, la ripaille a elle aussi été victime du coronavirus, comme tant d'autres manifestations. Pour **L'illustré**, le photographe Valentin Flauraud a donc choisi une approche architecturale, histoire d'immortaliser le vide causé par le virus: il a photographié les lieux où, ces prochaines semaines et ces prochains mois, auraient dû se dérouler de grands événements. Dans le vide du centre d'expositions, il a placé une seule personne: l'hôte de la maxi-choucroute, Christian Constantin, président du FC Sion.

LIBERTATEA
VLAD CHIREA
VLAD CHIREA

Photographie
Rédaction photo



Le 17 décembre 1989, un jour après que l'insurrection roumaine eut éclaté contre le dictateur Nicolae

Ceausescu, plus de 60 personnes ont été assassinées à Timisoara, pour l'essentiel par la redoutée police secrète, la Securitate. La même nuit a été menée à bien l'opération «La Rose»: pour dissimuler l'ampleur de la répression, 45 cadavres ont été transportés au crématoire Cenusă de Bucarest. Ces corps ont été réduits en cendres exactement là où l'on avait coutume de brûler les membres du Parti communiste roumain. Et leurs restes furent jetés dans les canalisations. Depuis lors, les proches des défunts font le pèlerinage du crématoire désormais abandonné pour rendre hommage aux victimes. A l'aide de la torche de son téléphone mobile, le photographe de **Libertatea** Vlad Chirea a immortalisé la scène captée dans la cave du crématoire. On y trouve, toujours intacts malgré tout le temps passé, des cercueils qui n'ont jamais servi, une armoire métallique destinée à conserver les cendres et des récipients avec des restes de vêtements brûlés. Oppressant.

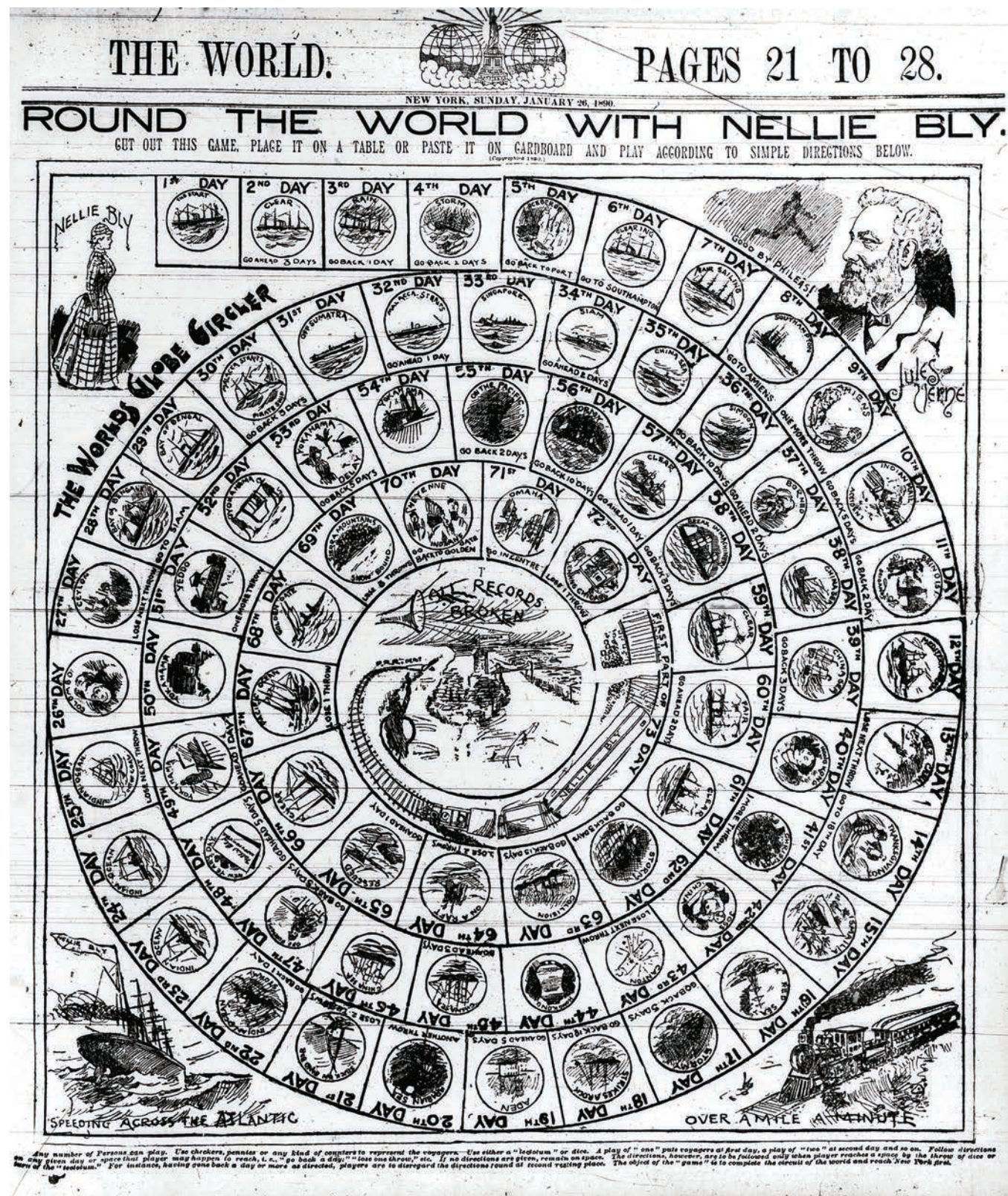
Dans cette rubrique, DOMO présente régulièrement les meilleures photos du trimestre.



Miss Undercover

Fausse psychopathe, femme la plus rapide du monde, pionnière du journalisme d'investigation: voici Nellie Bly, qui se fit connaître en 1887 avec un reportage, pour le «New York World», dans un asile d'aliénés.

Par Bettina Bono



NELLIE BLY

Le 14 novembre 1889, sur mandat du journal «The New York World», Nellie Bly part pour un périple de 32 800 kilomètres autour du globe. Son voyage donne même naissance à un jeu de l'oie. Elle boucle son tour de la Terre en 72 jours, 6 heures, 11 minutes et 14 secondes. Plus vite que le Phileas Fogg de Jules Verne.

Photos: The Granger Collection, Getty Images

Son chef en reste bouche bée. Si un de ses reporters lui avait proposé ça, il n'aurait guère hésité. Mais confier un tel défi à une jeune femme de 23 ans lui semble risqué. Or Nellie Bly, impavide, insolente et jolie, est fermement résolue à se faire passer pour une malade mentale et à se laisser hospitaliser à Blackwell's Island, l'asile d'aliénés new-yorkais pour femmes, afin d'y enquêter sur les abus commis sur les malades.

Carrément enthousiasmé par cette idée d'infiltration, John Cockerill, bras droit de Joseph Pulitzer et rédacteur en chef du quotidien The New York World, donne son feu vert le 22 septembre 1887 à la folle entreprise. Pour son reportage «Ten Days in a Mad-House», Nellie Bly se fabrique un personnage avec virtuosité. Chez elle, devant le miroir, elle exerce une journée durant les poses d'une malade mentale et compose des phrases insensées. Pour pouvoir être internée, elle doit réussir à leurrer la direction d'un foyer de travailleuses, un juge et plusieurs médecins. Et ça marche! Elle devient l'une des 1600 femmes qui divaguent sur Blackwell's Island. Comme elles, Nellie Bly doit prendre des bains d'eau glacée, manger du pain infesté d'arachnides, regarder comment d'autres femmes sont malmenées, frappées, ligotées, comment on leur arrache les cheveux. Au bout de dix jours, un collaborateur du New York World vient la chercher. Son reportage paraît peu après. Elle interroge: «A part la torture, qu'est-ce qui engendrerait plus sûrement une maladie mentale qu'un tel traitement?»

Nellie Bly devient une star. Son travail donne naissance à une nouvelle catégorie de jeunes professionnelles avides d'aventure, les «Girl Stunt Reporters».

Pseudo obligatoire

Les New-Yorkais Cockerill et Pulitzer se félicitent d'avoir misé sur «l'orpheline de Pittsburgh», le pseudo qu'elle utilise pour signer son tout premier article, le 25 janvier 1885. Il est titré «Ce à quoi sont bonnes les jeunes filles» et parle des filles qui sont «sans». Sans talent particulier, sans beauté, sans argent. Dans son article, Nellie Bly cherche des solutions. Elle écrit: «Car si ces jeunes filles étaient des garçons, on leur donnerait leur chance, un emploi, et on leur permettrait de trouver leur place dans la société.» L'article paru dans le Pittsburgh Dispatch fait tant et si bien sensation que le rédacteur



en chef George Madden lui en réclame un autre du même tonneau. Qui arrive tout de suite sur sa table. Plus fort, plus provocant que le premier. Il publie le texte sous le titre «Mariages absurdes». Sans ambages, Nellie Bly affirme: «Ce n'est pas la mission de toute jeune fille de devenir épouse. Tout comme ce n'est pas celle de tout homme de devenir mari.» Les lettres de lecteurs abondent. Nellie Bly devient la deuxième femme engagée au Pittsburgh Dispatch. Et elle prend un pseudonyme car il était interdit aux femmes d'écrire sous leur propre nom.

Coup d'œil infallible et plume acérée: Elizabeth Jane Cochran écrit des reportages sous le pseudonyme de Nellie Bly.

En réalité, Nellie Bly se nomme Elizabeth Jane Cochran, elle est née le 5 mai 1864 en Pennsylvanie. En raison de la préférence de sa mère pour les vêtements roses, on la surnomme Pink.

Une mère divorcée

Son père est un prospère propriétaire de minoteries, il a quinze enfants issus de deux mariages. Elle a 6 ans quand son père meurt. Pour la veuve et ses cinq enfants, c'est le début de la misère. D'autant qu'un banquier écervelé dilapide l'héritage. La mère de Pink endure la déchéance trois

ans, puis se remarie. Pas exactement avec ce que l'on considère comme un bon parti: un vétéran de la guerre de Sécession, ivrogne et brutal. L'Etat de Pennsylvanie autorise certes les femmes à divorcer, mais elles sont rares à franchir le pas. Sauf la veuve Cochran. Et Pink la soutient. A 14 ans, elle représente sa mère au procès de divorce.

Après cela, Pink se promet de ne jamais dépendre d'un homme. Elle se qualifie fièrement de «free American girl».

Le tour du monde en 72 jours

Après que Nellie Bly eut pris congé du rédacteur en chef du Dispatch par une simple carte portant les mots «Je suis en route pour New York. Gardez-moi en mémoire. Bly» et qu'elle se fut fait un nom avec son reportage sur Blackwell's Island, elle concrétise son grand rêve en 1889. A 25 ans, elle entend battre le héros du Tour du monde en 80 jours de Jules Verne. Elle se fixe 75 jours. Et y parvient en 72 jours. Mais le plus fou, c'est qu'elle aura tout fait toute seule. Avec un bagage léger et un vêtement qu'elle portera deux mois et demi. Ce costume bleu en poil de chameau deviendra rapidement le vêtement symbole des American free women. Un million de parieurs misent sur la durée de son périple. Les ventes du New York World explosent. Son trajet est reproduit sous forme de jeu de l'oie, son visage orne des panneaux publicitaires.

Nellie Bly a révolutionné le paysage médiatique. Lorsqu'en avril 1895 elle épouse le magnat de l'acier Robert Seaman, plus âgé qu'elle de près de quarante ans, la vogue Bly a déjà engendré beaucoup d'émules. Il la nomme présidente de son empire. Puis il meurt. Elle a la responsabilité de 1500 travailleurs et met à leur disposition une bibliothèque et une salle de gymnastique, remplace le salaire aux pièces par un salaire hebdomadaire.

Plus tard, lorsqu'elle a des ennuis en raison des louches agissements de son associé (et probable amant) Edward R. Gilman, elle revient au journalisme. Elle est la première femme journaliste sur le front au début de la Première Guerre mondiale. On parle d'elle, alors âgée de 50 ans, comme d'une reporter de guerre téméraire.

A son retour, le monde qu'elle a connu n'existe plus. Virée de l'entreprise par son frère et par sa propre mère qu'elle a tellement soutenue, Nellie Bly écrit une chronique huma-



nitaire pour le New York Evening Journal. Dans ce cadre, elle fait la connaissance de Dorothy, une fillette malade dont la mère est héroïne-mane. Elles passent Noël 1921 ensemble. Elle aurait sans doute voulu adopter la petite. Mais le 27 janvier 1921, le cœur fatigué de Nellie Bly a cessé de battre. 🌐

Après la faillite de l'entreprise qu'elle dirigeait, Nellie Bly retourne au journalisme. En 1914, elle est en Pologne sur le front de l'Est.

Questions à Nicola Attadio



Nicola Attadio vit à Rome. Il travaille pour la RAI 3 et est l'auteur de la biographie de Nellie Bly.

Nicola Attadio, qu'est-ce qui vous a incité à écrire la biographie de Nellie Bly?

Nellie a eu une vie faite de hauts et de bas. Mais elle ne s'est jamais laissée abattre. Son humanité n'en a jamais souffert. Et elle a marqué toute une génération de femmes.

Nellie Bly est-elle une féministe? Je pense qu'elle l'est devenue. Surtout lorsqu'elle a remarqué à quel point la dignité des femmes était bafouée.

Quels principes journalistiques de Nellie Bly restent-ils d'actualité?

Le fait que le journalisme doit être le troisième œil du lecteur, car celui-ci ne peut pas regarder partout. Et le fait que le journalisme, lorsqu'il est bien mis en œuvre, peut changer la vie des gens.

Si Nellie Bly revenait parmi nous aujourd'hui, sur quoi écrirait-elle?

Elle raconterait sous couverture, infiltrée, les conditions de travail chez Amazon et Google. Ou elle se mêlerait aux migrants en Libye.

Et de quoi se réjouirait-elle le plus?

Du nombre de femmes désormais aux commandes. Mais pas du fait que, plus de cent ans après son premier article, l'égalité salariale entre hommes et femmes n'est toujours pas concrétisée.

Qu'est-ce que l'histoire de Nellie peut déclencher aujourd'hui?

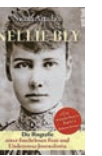
J'espère que son courage et sa détermination sauront inspirer les jeunes femmes, les jeunes hommes. Par ailleurs, son travail devrait nous rappeler que le bon journalisme reste le meilleur chien de garde face au pouvoir.

Le livre :

Nicola Attadio
«Nellie Bly. Die Biographie einer furchtlosen Frau und Undercover-Journalistin»
(Non traduit en français)

Ed. Orell Füssli
Nellie Bly

«Dix jours dans un asile», Ed. Points
«Le tour du monde en 72 jours», Ed. Points





Un irréel réel

Miquela a des millions de followers sur Instagram & Cie. Elle fait le mannequin, elle chante et elle a un copain. Or, cette influenceuse n'est pas de chair et d'os. Cela n'empêche pas cet avatar à demi brésilien d'amasser un paquet d'argent dans le monde réel.

Texte: René Haenig

Miquela a une vie fantastique d'influenceuse, de modèle et de chanteuse - de celles dont rêvent des millions de jeunes gens. A 19 ans, mi-Brésilienne, mi-Espagnole, elle fait la navette entre son domicile de Los Angeles et les métropoles de la planète: New York, Paris, Miami, Londres. Miquela porte des fringues de luxe griffées Dior, Balmain, Chanel et Prada; elle présente des marques comme KFC, Nike et UGG Boots. Des magazines de mode internationaux comme «Vogue» et «Cosmopolitan» lui font la fête, elle donne des interviews lors des shows de radio en ligne américains les plus courus, du genre de celui de l'animateur culte Zach Sang. L'an dernier, on l'a même vue se bécoter devant la caméra avec la top-modèle américaine Bella Hadid, 23 ans, pour une campagne de Calvin Klein.

Miquela Sousa, plus connue sous son petit nom de «Lil Miquela», est une idole pour son 1,9 million de followers sur Instagram. La jeune femme s'engage pour la communauté LGBT et le mouvement Black Lives Matter. Elle entend être prise au sérieux et suscite ainsi le plus grand intérêt au sein de la génération Z, qui «streame» des millions de fois ses chansons «Money» ou «Automatic» et les accompagne des clips piqués sur YouTube.

Miquela a écrit une partie de l'histoire du Net. Car cette influenceuse sur Instagram n'est pas faite de chair et de sang, elle est une pure créature de pixels, façonnée en 2016 à l'aide du programme 3D d'un ordinateur du producteur de logiciels californien Brud. Cette start-up de Chinatown, à Los Angeles, fondée dans la Silicon Valley à l'aide d'un financement participatif, est spécialisée dans la création d'univers virtuels. Brud a été fondé par Sara DeCou, 28 ans, et Trevor McFedries, 34 ans. A en croire le «Los Angeles Business Journal», leur entreprise vaut déjà 144 millions de dollars. Parmi les investisseurs, on trouve notamment Sequoia Capital, un des financeurs les plus prospères du monde. (Par le passé, Sequoia avait déjà investi avec succès dans des start-up comme Google, PayPal et WhatsApp...)

Deux ans durant, les créateurs de Miquela ont laissé ses fans et le public dans l'ignorance: l'influenceuse existait-elle vraiment? Ce n'est qu'en 2018 que Trevor McFedries et Sara DeCou ont confirmé ce que pas mal de gens suspectaient sur la base des images quand même assez artificielles de

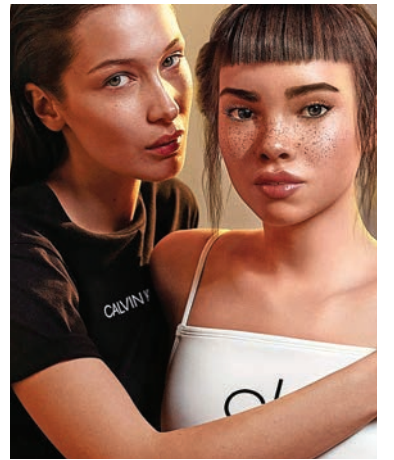
Miquela: la résidente californienne était une créature purement virtuelle. D'autres avaient pensé que son allure «artificielle» était un nouveau style de beauté. Depuis lors, Miquela n'est plus qu'un de ces personnages numériques qui, sur Instagram & Cie, rassemblent des followers autour d'eux.

Pour les entreprises et les financeurs, les créatures virtuelles marquent le début d'une ère nouvelle. Car ils peuvent se libérer des personnalités imprévisibles et des scandales provoqués par les stars actuelles des réseaux sociaux. Pour Julian Mohr, 29 ans, fondateur de l'agence d'influenceurs Nguyen Media, c'est évident: «Qu'on parle de Miquela, de Lady Gaga ou de Stuart Little, il y a toujours eu des modèles artistiques qui ont servi de figures auxquelles s'identifier. Avec les possibilités qu'offre la collecte de données, il devient toujours plus facile de créer davantage d'influenceurs artificiels.» Cet expert du marketing considère que l'atout des influenceurs virtuels réside dans le fait qu'il est «possible de les munir de traits de caractère et d'une apparence qui parlent à beaucoup de gens». Alina Ludwig, 28 ans, auteur de l'ouvrage «Influence!», voit les choses de la même manière: «Exercer un contrôle absolu sur l'apparence, la personnalité et la fiabilité d'un partenaire artificiel est un stimulus qui fait battre bien des cœurs.»

A vrai dire, cela fait des années qu'il existe des personnalités virtuelles. A l'instar du groupe britannique Gorillaz, qui a remporté un Grammy Award en 2006. Ou de Hatsune Miku, qui remplit des stades au Japon et fait la pub de Toyota et de Google. Seule différence avec Miquela: avec Miku et les Gorillaz, on remarque tout de suite qu'il s'agit de personnages fictifs.

N'empêche que les marques sont de plus en plus nombreuses à préférer les influenceurs virtuels aux vrais. Il y a de bonnes raisons à cela: d'une part, comme il s'agit de robots, les entreprises ont plus de liberté de conception de leur marketing d'influenceurs; d'autre part, elles ont un meilleur contrôle sur les contributions fournies et sur la façon dont leurs produits sont présentés. Et n'oublions pas que le risque potentiel de controverses et de shitstorm est réduit à zéro: aucun influenceur virtuel ne se fera jamais attraper ivre au volant, aucun ne finira devant le juge pour abus sexuels.

A mi-chemin de la réalité: le super modèle Bella Hadid (à g.) et la créature de Pixels Miquela Sousa posent ensemble pour une campagne de Calvin Klein.



Les créatifs qui ont conçu Miquela et ses semblables savent comment fonctionnent les réseaux sociaux. Miquela se dispute un jour avec sa meilleure amie, puis elle poste une photo qui la montre avec son petit copain. De prétendus instantanés farcis de textes sages sur les petits problèmes quotidiens que les jeunes rencontrent régulièrement. En farfouillant dans le compte Instagram de Miquela, on pourrait oublier qu'elle n'est pas réelle. Cela se lit dans beaucoup des commentaires par lesquels les utilisateurs interagissent avec leur idole.

Reste que des voix critiques mettent en garde. Balmain, par exemple, a été assailli de reproches virulents sur les réseaux sociaux. La maison de mode française avait créé toute une armée de mannequins virtuels. Or, on lui a reproché de présenter des modèles 3D aux caractéristiques physiques totalement irréalistes. Justement, les influenceurs virtuels créent chez les jeunes des représentations complètement irréelles de la beauté, du style et des cultures. Ils n'ont pas de vraies opinions ni de personnalité. Autrement dit: comment une Miquela pourrait-elle recommander un vêtement qu'elle n'a jamais senti sur sa peau? Ou faire l'éloge de restaurants où elle n'est jamais allée?

Ce n'est pas seulement le manque d'authenticité qui donne à réfléchir, mais aussi la question de la motivation de ceux qui exploitent des influenceurs virtuels. A ce jour, les marques partenaires et les accords en coulisse ne sont pas connus. Selon la manière dont le phénomène se développe, la prudence est de rigueur. Car «Lil Miquela» - on le pressent - semble être de plus en plus considérée comme une personne réelle dans sa jeune communauté. 🌐

«Douze mois de sprint»

Les ressources des créateurs de Blick TV sont «plus congrues que ce qu'on peut imaginer». En revanche, le facteur plaisir, lui, est «follement élevé». Jonas Projer, chef de Blick TV, Sandra Fröhlich, cheffe des reporters live, et Stephanie Seliner, cheffe de la rédaction vidéo, évoquent le stress, les lapsus, le maquillage des invités et cette course qu'il s'agissait de gagner.

Interview: Alejandro Velert Photos: Adrian Bretscher



A fond pour Blick TV: le patron de la chaîne, Jonas Projer, avec Stephanie Seliner (à g.) et Sandra Fröhlich, devant le studio de Blick TV, à la newsroom de «Blick» à Zurich.

«Le fait que les ressources humaines sont si limitées participe à l'attrait du projet.»

Jonas Projer,
rédacteur en chef
de Blick TV



Chez les créateurs de Blick TV, le temps est une denrée rare. Les smartphones de Jonas Projer (JP), Sandra Fröhlich (SF) et Stephanie Seliner (SS) retentissent à l'unisson. Et avant même que n'ait été posée la première question, Jonas Projer avale un sandwich XXL en quelques bouchées. «Excusez-moi, mais c'est ainsi que ça fonctionne ici depuis des mois.»

Blick TV a démarré il y a quelques semaines, mais cela fait déjà des mois que vous travaillez à plein régime.

SS: C'est pourquoi mon temps libre est entièrement consacré au sommeil (elle rit).

SF: Oui, la cadence est élevée. Mais ce qui se passe est tout simplement génial. Tout le monde donne le meilleur pour encore améliorer Blick TV. Même si je gagnais le gros lot, je reviendrais quand même ici le lendemain, parce que ça me procure un immense plaisir.

Jonas Projer, il y a six mois, vous disiez dans une interview que l'on ignorait encore ce que Blick TV pourrait être. Le savez-vous maintenant?

JP: Chaque jour nous en savons davantage. Nous avons par exemple rapidement remarqué que les séquences live étaient très appréciées. Nous avons donc investi dans ce secteur. Désormais, nous pouvons produire un live de quatre heures d'un seul tenant.

Avec le coronavirus, la situation est exceptionnelle.

JP: Et elle génère un immense besoin d'information. Notre équipe se donne à

fond pour satisfaire ce besoin. Dans nos infos, nous ne cherchons ni à dramatiser ni à scandaliser. Nous informons et nous analysons avec beaucoup d'exigence. Le fait de ne pas devoir attendre les nouvelles du soir, de trouver chez nous toutes les news dès que quelque chose se produit, est très apprécié des utilisatrices et utilisateurs.

Quarante-huit personnes travaillent pour Blick TV. Cela semble un peu juste.

SS: Pour 17 heures de diffusion 365 jours par an, c'est encore plus juste que ce qu'on peut imaginer. En fait, ça ne va pas du tout! (Elle rit.) La simple planification du travail est déjà un tour de force, surtout maintenant, avec la crise du coronavirus.

SF: Ça ne fonctionne que parce que tout le monde donne un coup de main dès que ça chauffe quelque part. Y compris au maquillage des invités. C'est important que l'invité se sente bien, cela détermine s'il reviendra ou non. Nous n'avons même pas de poste de maquillage fixe. C'est pourquoi presque chaque membre de l'équipe s'y met.

JP: Même moi, je me suis déjà improvisé visagiste, ce qui a suscité une belle rigolade dans la newsroom. (Il rit.) Le fait que les ressources humaines sont si limitées participe à l'attrait du projet. Ce que nous faisons ici n'a jamais existé en Suisse, même pas dans les chaînes privées. Pour des émissions TV classiques, il faut une douzaine de personnes rien que pour la technique. Chez nous, une seule personne s'en occupe. Cela crée du stress mais éveille aussi la créativité.



«Dans l'animation, nous devons arborer une tenue plutôt classe. Mais côté habillement, nous sommes un peu plus fantaisistes et décomplexés que les autres.»

Stephanie Seliner,
productrice Blick TV et cheffe
de la rédaction vidéo

Sandra Fröhlich, vous êtes responsable des reporters live. Avec l'irruption du coronavirus, ils ont vécu un départ en fanfare!

SF: Cela n'a pas été un problème. Les reporters live ne rouspètent que lorsqu'ils sont assis au bureau. Ils me submergent de propositions et d'idées pour pouvoir sortir de la rédaction.

Techniquement, comment fonctionnent les transmissions live? Tout le monde n'a pas une clé satellite sur soi.

SS: Nous travaillons avec Live View, qui est étonnamment simple. C'est un appareil de la taille d'un petit livre et qui fonctionne partout où l'on peut aussi utiliser un téléphone mobile. On connecte l'appareil à la caméra et on a le signal de la régie. Autrefois, ça aurait coûté un pactole.

La concurrence a, dans l'ensemble, réagi de façon plutôt bienveillante à Blick TV. Etes-vous surpris?

JP: C'est vrai que la concurrence a été clémentine. Je pense qu'ils sont nombreux à respecter la détermination de Ringier à faire avancer ce projet. Ringier expérimente quelque chose de complètement nouveau. Il a édifié un studio au beau milieu de la newsroom de Blick, investi dans le journalisme et créé des postes de travail. Tout ça dans un secteur d'activité qui se ratatine. De quoi impressionner même la concurrence. Et puis, nos filles et nos gars ont mérité ce respect avec leur démarrage foudroyant.

Revenons aux critiques. On se plaint du fait que le sous-titrage soit décalé dans le temps. Est-ce un problème d'ordinateurs qui

mettent trop de temps à traduire le dialecte en allemand?

JP: Ce ne sont pas des ordinateurs qui traduisent, mais des interprètes qui, sous la houlette de Roman Geissmann, un sous-titre expérimenté, traduisent simultanément le suisse-allemand en allemand. Un boulot terriblement exigeant et, quand les émissions sont longues, vraiment ingrat. Ce n'est qu'à la fin qu'un logiciel en fait des sous-titres. C'est alors que de légers décalages peuvent en effet survenir.

Pourquoi ne pas retarder l'émission de quelques secondes?

JP: Nous le faisons déjà. Mais si nous la retardons encore, il peut arriver que les sous-titres, s'ils sont préproduits, s'affichent trop tôt. C'est donc une question de pondération. Mais là aussi, je suis épaté de voir à quel point tout cela fonctionne bien en dépit des moyens limités. Épaté également de constater que tout fonctionne mieux jour après jour.

Une chaîne de télévision sur la Toile, c'est assez nouveau. Mais il manque à Blick TV un format vraiment bluffant. Ou quelque chose de complètement inédit.

JP: Ah bon? Moi, je trouve très bien que nous fassions plein de choses nouvelles. Mais les gens doivent le découvrir et l'apprécier tout seuls. Nous ne devons pas nous monter le bourrichon.

SF: Nous sommes plus authentiques, peut-être plus bruts de décoffrage aussi, que les autres chaînes. Nos reporters live ne répètent pas leur rôle pendant des



«Les reporters live ne rouspètent que lorsqu'ils sont assis au bureau. Ils me submergent de propositions et d'idées pour pouvoir sortir de la rédaction.»

Sandra Fröhlich,
productrice Blick TV et
cheffe des reporters live

heures. Tout est vrai, tout est live et les gens aiment ça.

JP: La «cool attitude», c'est très surfait. Dans la vie, nous trébuchons tous sur de petits trucs. C'est pareil pour Blick TV. Si une journaliste live dit qu'elle a perdu le fil, je trouve ça plutôt sympathique, ça la rend abordable. Mais cela ne se produit pas tout le temps.

SF: Les spécialistes de la newsroom fournissent également un travail formidable. Ce sont des journalistes, pas des stars. Ils sont compétents, ils se passionnent pour leurs sujets favoris. Aucune chaîne TV n'a autant d'experts que nous.

SS: Malheureusement, les journalistes de Blick TV, ceux qui font les textes et montent les vidéos, restent en coulisse et on les oublie un peu.

En tant que téléspectateur, on ne sait pas toujours où l'on en est dans l'émission, au début ou à la fin. C'est voulu?

SF: Par principe, les gens devraient pouvoir aborder le programme à tout instant. On ne prend pas le train ou le bus à l'heure tapante pour regarder Blick TV sur son smartphone. Ainsi, les uns commencent par le sport, d'autres avec l'actu.

JP: Oui, c'est intentionnel. Mais depuis le lancement, nous avons un peu ajusté les choses. Au début, nous avions un mélange de sujets un peu plus chaotique, maintenant, dans les live, nous nous limitons un peu plus à l'actu. Cela tient aussi au fait que, pour le moment, tout tourne autour du coronavirus. Je pense que nous avons

déjà réussi à améliorer la cohérence des séquences live.

Les animateurs et animatrices forment un bon mélange, tant dans leur manière d'animer que par leur allure.

SS: Côté habillement, nous sommes un peu plus fantaisistes et décomplexés que les chaînes de télévision classiques. Mais dans l'animation, nous devons arborer une tenue plutôt classe. Car la présentation en studio doit toujours être adaptée à des sujets éventuellement très sérieux.

JP: Nos animatrices et animateurs ont le droit de bavarder parfois en toute décontraction entre deux séquences d'info. Il arrive que l'on dise des choses que l'on n'aurait pas dites en y pensant à deux fois. C'est justement cet aspect spontané, non préparé, qui fait le charme de Blick TV.

Si vous vous projetez dans six mois, que voyez-vous?

JP: En ce moment, nous sommes passés directement d'une situation exceptionnelle, le démarrage, à une autre, la crise du coronavirus. Quand celle-ci sera passée, nous devrons donc commencer par nous habituer à un fonctionnement normal. Ces douze derniers mois, toute la newsroom de Blick a fait un tel sprint! Pour l'instant, nous nous débrouillons cahin-caha avec la crise - et nous sommes toujours en tête de peloton par rapport à la concurrence. Ce n'est qu'ensuite qu'arrivera le vrai défi, le plus beau: le marathon. Si nous répartissons les forces judicieusement et accumulons les expériences et les connaissances, nous gagnerons aussi cette course. 🌐

Blick TV en chiffres

La première TV numérique de Suisse est opérationnelle. Blick TV diffuse quotidiennement 17 heures en live. Quarante-huit collaborateurs assurent de l'information politique, économique, sportive et de divertissement. Et si les artisans de Blick TV le souhaitent, ils pourraient installer un éléphant dans leur studio.

Un projet international

Les éléments essentiels à Blick TV proviennent de pays du monde entier.

USA/Grande-Bretagne
Brightcove Player (lecteur vidéo), caméra-robot

Norvège
Caméras-robots mobiles

Suède
Système rédactionnel, studios virtuels de design

Allemagne
Planification, construction, éléments de logiciels de sous-titrage

Suisse
Câblage, éléments de sous-titrage

Japon
Caméras et lentilles

Espagne
Hardware et logiciels pour studios virtuels, technique audio

Israël
Appareils de reportage

Australie
Hardware vidéo, éléments de sous-titrage



«Ce que nous faisons ici, chez Blick TV, est unique. On n'a encore jamais vu ça en Suisse.»

Jonas Projer, direction de Blick TV

4 mains,

celles du technicien et celles du réalisateur, suffisent pour produire Blick TV. A eux deux, ils commandent le son, les caméras et les caméras-robots, la console de mixage audio et vidéo, les canaux vers les reporters en extérieur et la lumière.



5 caméras-robots

sont mobilisées pour produire les émissions. Elles se déplacent sur des rails longs de 12 mètres.



29 directs

quotidiens ont été réalisés en moyenne durant les sept premiers jours d'émission.



8500 litres de béton

ont été nécessaires pour couler le sol du studio. De quoi remplir 39 barils de vin.



2 studios

ont été construits pour 17 heures quotidiennes de Blick TV.



Plus de 10 km de câbles

ont été posés. De quoi descendre 26 fois l'Empire State Building en rappel.



102 m² de superficie

C'est la taille des green screens des deux studios. Ils sont déployés de manière entièrement virtuelle.



Environ 400 heures

de tests ont eu lieu avant que Blick TV ne démarre pour de vrai.



11 reporters JRI

sont en route chaque jour dans toute la Suisse.



25 tonnes de gravats

ont été générés par les travaux. Le poids de 25 Renault Twingo.



4 studios virtuels

ont été développés au prix de 300 heures de travail et façonnés en programmes 3D.



4,30 minutes

C'est la durée de présence moyenne devant le programme TV de la première semaine.



3,17 mètres

C'est la hauteur de plafond du studio de Blick TV dans la newsroom. Pour y parvenir, il a fallu creuser le sol et le plafond de 35 cm. De sorte que même un éléphant d'Afrique aurait de la place dans le studio.



Environ 400 heures

de formation et formation continue ont été organisées à l'interne.



840 000 spectateurs

ont regardé Blick TV durant sa première semaine d'émission. Environ un Suisse alémanique sur six.



1473 réactions

concernant la nouvelle TV sont arrivées à la rédaction la première semaine.



Studio et garage

Paul Seewer est photographe chez Ringier depuis 1985. Si, pendant trente ans, il a exercé son métier dans les sous-sols de l'entreprise, aujourd'hui il bénéficie du luxe d'un studio pour mettre en lumière les gens et la mode au Medienpark. Le soir, il se fait mécano et restaure de vieilles voitures de collection.

Photos: Paul Seewer, collection privée

Il a fait des millions d'images. Paul Seewer, 60 ans, est photographe chez Ringier Axel Springer Suisse. Pendant des décennies, il a travaillé au sous-sol du Pressehaus de la Dufourstrasse à Zurich. «J'étais le mal-aimé», plaisante-t-il. Ce n'est qu'avec le déménagement des magazines Ringier au Medienpark, après plus de trente ans, qu'il «voit enfin la lumière du jour» et exerce son métier au centre de la rédaction. Il avait envisagé de passer deux ou trois ans dans l'entreprise, il y est depuis trente-cinq ans. «Il se passe ici tant d'événements qu'il n'y a jamais eu de raison que je m'en aille.» Paul a l'air totalement relax, mais l'histoire de sa vie est excitante. Né à Rugby, en Angleterre, dans la ville qui a donné naissance au sport du même nom, il apprend tôt à connaître le monde: Inde, Malaisie, Pakistan et Sri Lanka. Sa mère est Britannique, son père Suisse et dessine des plans de centrales hydrauliques. «Jusqu'à mes 10 ans, nous étions sans cesse sur les routes avec ma famille et, enfant, j'étais souvent seul.» Lorsqu'il entre à l'internat, d'abord à Repton, puis à Henley, c'est un choc. «Une époque dont je ne garde aucun beau souvenir.» A 17 ans, ses parents rapatrient le jeune Paul en Suisse. Il fréquente une école de langues pour améliorer son allemand, rêve de devenir scénographe. Lorsqu'il découvre la photographie, il opte pour un apprentissage et, pendant deux ans, il photographie des produits Interdiscount. En 1985, deux anciens copains de cours l'entraînent chez Ringier, pour «Blick für die Frau». Depuis, Paul fait des portraits en studio, photographie de la mode ou des produits dans une lumière flatteuse et met en scène des natures mortes.

Le soir venu, Paul aime mettre les mains dans le cambouis. Il bricole avec passion de vieux tacots de collection. Avec un ami, il partage un atelier où trônent ses «trésors»: deux Rover (modèles P6 et SD1) et deux Triumph (une Stag et une Spitfire). Le bricolage, il a appris ça, enfant, de son père. «Pour moi, ce n'est vraiment qu'un passe-temps, je n'aurais jamais voulu devenir mécanicien sur auto», concède-t-il. Il aime trop la photographie. **RH**



Pour une fois, le photographe de Ringier Paul Seewer se place lui-même sous la bonne lumière (en haut). Il a débuté chez «Blick für die Frau» il y a trente-cinq ans et pose avec la Miss Suisse de l'époque, Silvia Affolter (à g.) Sur la rampe qui mène au Pressehaus, ce passionné de mécanique pose en 1986 avec sa MG BGT.



Les conseils de lecture

de Marc Walder

Le CEO de Ringier nous parle des livres qu'il a lus et aimés.

Nicholas Lemann

TRANSACTION MAN

Dans son ouvrage, Nicholas Lemann analyse les développements importants du capitalisme américain, depuis le New Deal des années 1930 jusqu'à aujourd'hui. Il examine particulièrement le travail de trois personnalités qui ont contribué à façonner leur époque: Adolf Berle, qui voyait une société dominée par les grands groupes; Michael Jensen, qui a popularisé la maxime des «shareholder values»; et le cofondateur de LinkedIn Reid Hoffman, qui parie que les réseaux peuvent retrecoter notre structure sociale. Lemann entremêle ces profils avec l'histoire de la banque d'investissement Morgan Stanley ainsi qu'avec l'avènement et la dégringolade d'un quartier ouvrier de Chicago. Un livre qui nous pousse à réviser notre propre savoir.

Editions Farrar, Straus and Giroux

Wade/Macaulay/Noronha

ORCHESTRATING TRANSFORMATION

En dépit des efforts des dirigeants au sein de l'entreprise et malgré les milliards investis dans la mutation numérique, la grande majorité des programmes visant au changement organisationnel sont des pétards mouillés. C'est du moins ce qu'affirment les auteurs d'«Orchestrating Transformation». Cela dit, ils livrent quand même des recettes pour l'élaboration judicieuse de la transformation. Celles-ci se fondent sur une vision intégrative des ressources organisationnelles et de leur coopération afin de faire avancer la mutation sur le mode synergique. Le livre est rempli d'éléments quantitatifs et qualitatifs issus d'années de recherche appliquée et d'une collaboration avec des dirigeants d'entreprise du monde entier.

Editions IMD

C'est le moment de l'ouvrir



L'ILLUSTRÉ

Tout nouveau et déjà en kiosque



**OFFREZ UNE
INFORMATION
OUVERTE ET
EXIGEANTE**

ABONNEMENTS ENTREPRISE

Offrez à **vos collaborateurs** un outil de travail indispensable et partagez avec **vos clients** les éclairages économiques et politiques d'un média de référence.

Obtenez une offre :
letemps.ch/entreprise

Un état d'esprit qui stimule vos équipes

LE TEMPS