

Game of Thrones, le phénomène des séries: quand les journalistes deviennent accros.



Ringier

Magazine d'entreprise Juillet 2019



Israël, une nation startup

Elle détient le record du monde des créations d'entreprises.
Pourquoi ce pays est une Silicon Valley améliorée.

SOMMAIRE

4 Le pays des records

Chaque année, 1500 start-up sont fondées en Israël. Visite chez Impact Labs, la plus grande «makerspace» du pays.

10 «Oui, il existe un ADN Ringier»

Head of Marketplaces chez Ringier, Robin Lingg a travaillé sur presque tous les continents. De ce fait, il sait non seulement comment on sonde les nouveaux marchés mais aussi ce qu'on mange au petit-déjeuner et où l'on prie avant la réunion.

13 La série qui trône

La série de HBO a battu tous les records. Aussi parce que les journalistes en sont devenus des fans.

16 Game of Thrones: infographie et poster

Qui a-t-on vu, quand et combien de temps dans la série? Et combien mesure chacun? Et qui parle le plus? En prime, un grand poster pour les fans!

18 Les ghostwriters de Storymachine

La start-up berlinoise de Kai Diekmann, Philipp Jessen et Michael Mronz est déjà un succès. Son modèle d'affaires se nomme... Donald Trump!

24 A quoi sert 62W+52L?

Comment mettre en œuvre dans la pratique la stratégie d'entreprise et les principes de management du Groupe Ringier? Trois exemples.

26 My Week - Michel Jeanneret

Le rédacteur en chef de «L'illustré» survole la semaine écoulée.

28 Que de nobles intentions

L'éditeur Michael Ringier: ce qui se passe lorsqu'on laisse le champ libre à la technique.

29 «Je bous d'indignation»

Interview du caricaturiste Kevin Kallaugher au sujet du «New York Times» qui a renoncé aux caricatures.

30 Business en godillots

Jubilairer: Natascha Knecht / Conseils de lecture de Marc Walder.

Photo de couverture: Sebastian Kopp / EyeEm

Impressum

Editeur: Ringier AG, Corporate Communications.

Direction: René Beutner, CCO, Dufourstrasse 23, 8008 Zürich. **Contact:** domo@ringier.ch

Rédacteur en chef: Alejandro Velert.

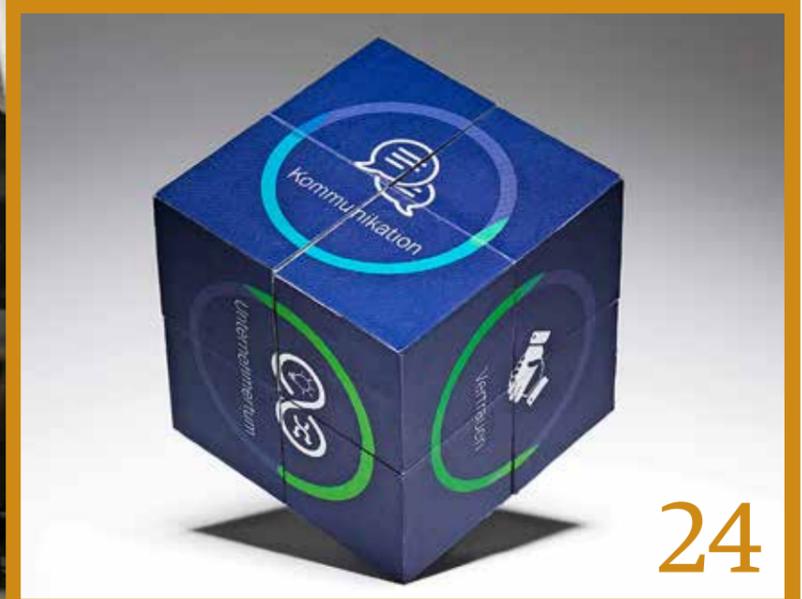
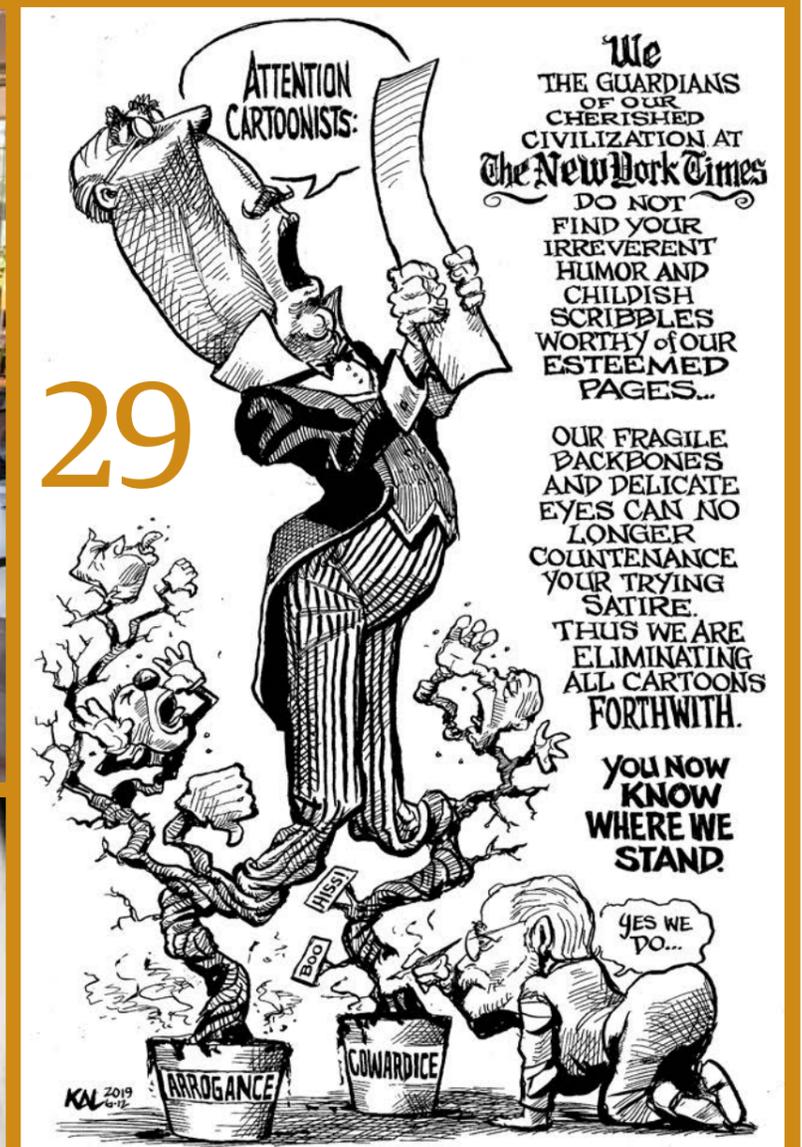
Collaboration rédactionnelle: Ulli Glantz et Markus Senn (présentation visuelle), Vinzenz Greiner, René Haenig, Marc Kowalsky, Adrian Meyer (texte) et Priska Wallimann (graphic).

Traducteurs: 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 et SNP Leefung Printers. Reproduction (même partielle) seulement avec l'accord de la rédaction. **Tirage:** 10 000 Exemplaire.

DOMO paraît en allemand, français, anglais et roumain.



Le pays des records

En Israël, il s'investit plus de capital-risque qu'en Suisse, en Allemagne et en Autriche réunies. Peu de pays rencontrent autant de succès avec leurs start-up. Ce que la Suisse peut apprendre de ce pays.

Texte Marc Kowalsky Photos Corinna Kern

Foto: Corinna Kern

Mentalité «just do it». Aux Impact Labs de Jaffa, des centaines de start-up concrétisent leurs idées. Et développent par exemple des os à l'aide d'une imprimante 3D.

Les marches d'escalier métalliques dégringolent en pente raide depuis la rue HaPelech à Jaffa, la ville jumelle de Tel-Aviv, au sud. En Europe, on connaît Jaffa pour ses agrumes. A Tel-Aviv, on connaît Jaffa pour ses start-up. Et pour l'infrastructure qu'elle leur offre. Au bas de l'escalier, à deux étages sous terre et loin de la lumière du jour, on tombe sur une halle de 1000 mètres carrés. Il y a là une alignée d'imprimantes 3D et de machines de frittage, un guichet propose des perceuses et des protections auditives, il y a un distributeur (payant) d'éléments électroniques usuels et même une machine à coudre. Un écriteau annonce: utiliser la coupeuse laser coûte 4 shekels de l'heure (environ 1 fr. 10), la fraiseuse CNC et le scanner 3D 11 shekels. «L'idée est que l'on puisse tout trouver en un seul lieu», explique le patron de l'enseigne, Sefi Attias.



Photo de gauche: Cela fait vingt ans déjà que l'investisseur Daniel Gutenberg place son argent dans des entreprises israéliennes. «Ici, les start-up sont bien plus ambitieuses qu'en Suisse.»

Grande photo à droite: L'ingénieure Sonny Lustov travaille sur l'imprimante 3D de résine des Impact Labs.

Bienvenue chez Impact Labs, le plus grand «makerspace» d'Israël: high-end et high-tech. Des centaines de start-up y ont mis en œuvre leurs premières idées avant de pouvoir s'offrir leurs propres ateliers et laboratoires. Des dizaines d'entre elles ont entamé ici leur ascension triomphale. Sur une grande table de bois, un groupe d'étudiants travaille sur une prothèse de bras. A côté, de jeunes entrepreneurs bricolent un drone. Ils veulent eux aussi réussir à percer, ils veulent tous devenir un jour riches et célèbres. Avec leur propre société.

En matière de start-up, aucun pays du monde n'affiche plus de succès: on compte une jeune pousse pour 1300 habitants (en Suisse, une pour 5000 habitants). Il y en a 6500 au total et seuls les Etats-Unis en dénombrent davantage. Et chaque année, en Israël, on en voit naître 1500 nouvelles. Tel-Aviv passe pour le sixième meilleur écosystème de start-up du monde. Israël compte actuellement douze licornes (ces jeunes pousses valorisées à plus de 1 milliard de dollars), la Suisse cinq. Or les deux pays sont à peu près de la même taille et ont le même nombre d'habitants. Mais en Suisse il y a peu de start-up et beaucoup de grandes entreprises qui voudraient bien être comme des start-up. En Israël, il y a beaucoup de start-up et peu de grandes entreprises. En Suisse, les gens qui sortent des universités rêvent d'une carrière dans une grande banque, la pharma ou le conseil aux entreprises. En Israël, même les enfants rêvent de devenir entrepreneurs.

«Il est plus lucratif d'investir en Israël qu'en Suisse parce que les start-up sont beaucoup plus ambitieuses, relève Daniel Gutenberg. En général, elles se lancent directement sur le marché mondial, sans faire étape sur le marché local, à la différence des start-up suisses.» Natif de Zurich, Daniel Gutenberg est un expert: voilà plus de vingt ans qu'il œuvre comme investisseur dans les deux pays. Il a précocement pris des participations chez Netscape, Facebook et Mobileye. Cette dernière entreprise aura été le plus grand succès entrepreneurial d'Israël: l'idée de son fondateur, Ziv Aviram, était de développer des caméras et des logiciels pour voitures autonomes. Bien vu en 1999, alors qu'en Israël il n'y avait pas d'industrie de sous-traitance automobile digne de ce nom et que les voitures autonomes restaient une utopie. De nos jours, l'entreprise sise au nord de Jérusalem livre ses capteurs à tous les grands constructeurs automobiles (à l'exception de Tesla et de Daimler) et - c'est un effet collatéral - elle a contribué à créer en Israël un réseau de 800 entreprises sous-traitantes de l'automobile. En 2014, Mobileye a été cotée au Nasdaq avec une valorisation de plus de 4 milliards de dollars et, en 2017, la société a été reprise par Intel pour 15 milliards. Daniel Gutenberg y avait investi dès sa fondation et, dix-sept ans plus tard, il en a récolté les fruits. «Ce fut une des meilleures affaires de ma vie», résume-t-il.

En ce moment, Gutenberg mise sur Flytrex, une start-up de Tel-Aviv, qui entend devenir l'Uber des drones: un marchand en ligne ou un livreur de pizzas commande un vol par un appli, place la charge utile sur le

Ringier Digital Ventures

Avec Ringier Digital Ventures SA, Ringier investit également dans des start-up. La société de capital-risque créée en janvier 2015 se concentre sur les investissements dans des start-up numériques innovantes, qui profitent de la grande portée médiatique et de l'expertise des entreprises à succès issues du réseau de Ringier. Ringier Digital Ventures met l'accent sur les investissements dans des start-up numériques innovantes avec des arguments de vente clairs et uniques sur le marché de la consommation en ligne, en combinaison avec des modèles économiques innovants.

Photo du bas: L'ingénieur systèmes Roman Dvorkine simule une livraison par drone dans la salle de contrôle de l'entreprise Flytrex, une start-up qui travaille sur un service de livraison à la demande.



drone et appuie sur un bouton. Puis le drone se met en route tout seul vers le destinataire, beaucoup plus vite, beaucoup plus efficacement que ce que ferait un coursier à vélo. Un centre commercial de Caroline du Nord expérimente déjà la technologie. «Je m'attends à ce que Flytrex devienne une licorne, la plus grande

Le jeune entrepreneur Tal Yemin ébarbe une pièce imprimée 3D aux Impact Labs.

logistique par drone après Amazon», commente Daniel Gutenberg.

Comme Gutenberg, il existe des centaines de financeurs étrangers en Israël. L'écosystème du capital-risque est désormais le deuxième du monde, après la Silicon Valley, tant et si bien qu'on parle de «Silicon Wadi» (oued). L'an dernier, du capital-risque a été injecté dans 623 entreprises pour un montant de 6,5 milliards de dollars, davantage qu'en Suisse, en Allemagne et en Autriche réunies. C'est l'Etat qui a montré la voie: entre 1992 et 1997, il a mis 120 millions de dollars de capital-risque à disposition et, grâce à des conditions-cadres attractives, il a permis à des investisseurs privés d'en risquer bien davantage. Le programme fut un immense succès et a été copié un peu partout. Vingt-sept ans plus tard, avec le Swiss Entrepreneurs Fund, la Suisse met en place son premier pro- ▶

Les plus grands centres de start-up du monde:

1. Silicon Valley
2. New York City
3. Ex æquo: Londres et Pékin
5. Boston
6. Ex æquo: Tel-Aviv et Los Angeles
22. Lausanne-Bern-Genf

Lausanne-Berne-Genève

► gramme d'incitation étatique, mais à des conditions nettement moins favorables pour les investisseurs privés. La législation fiscale est également favorable en Israël: les options sur actions, vues comme une part importante du salaire, ne sont pas taxées en tant que revenu mais comme revenu du capital, bien moins imposé, lorsqu'elles sont exercées.

Il va de soi qu'en Israël aussi la plupart des start-up échouent, plus précisément 96% d'entre elles, tout comme en Suisse. Mais à la différence de chez nous, ce n'est pas jugé négativement, au contraire. «J'embaucherais plutôt un type qui s'est déjà planté deux fois que celui qui n'a jamais essayé», commente Ziv Aviram, le fondateur de Mobileye. Cet état d'esprit reflète la mentalité israélienne: la culture a beau être vieille de 5000 ans, le pays n'en a que 70 et se voit lui-même comme un projet start-up. Sa population se compose de 70 nationalités; dans les années 1990, des centaines de milliers d'immigrants sont arrivés des pays de l'ex-Union soviétique. Et pendant que la Suisse, depuis l'initiative «Contre l'immigration de masse», hisse ses ponts-levis au nez et à la barbe des talents étrangers, en Israël les entrepreneurs étrangers peuvent tenter leur chance deux ans durant. Si ça marche, leurs permis de travail et de séjour sont prolongés. Lorsqu'on commence de zéro, on n'a rien à perdre et on peut prendre des risques. C'est ça, la mentalité imprégnée du «chutzpah» hébraïque: oser tenter quelque chose de nouveau avec audace et même impertinence face aux autorités, contre toute évidence; oser demander une faveur à des gens qu'on ne connaît ni d'Eve ni d'Adam. Encore que, comme en Suisse, en Israël tout le monde se connaît peu ou prou. Les Israéliens sont beaucoup plus directs que les Occidentaux ou les Asiatiques, les relations professionnelles sont très informelles; un Suisse qualifierait

souvent certains comportements d'insolents. En tant qu'étranger, on peut avoir du mal avec cette mentalité. Mais elle aide à réussir vite - ou à se planter rapidement et à commencer autre chose.

A cela s'ajoute le fait qu'Israël est entouré d'ennemis, ce qui fait que les nouvelles technologies sont très vite adaptées par la population pour demeurer en contact avec le reste du monde: la densité de smartphones est la plus élevée de la planète, il y a un PC dans presque chaque chambre d'enfant. Cela suppose également que l'armée développe sans cesse de nouvelles technologies, dans les drones, la cybersécurité et les satellites. Et comme l'armée libère ensuite ses technologies pour un usage civil, après leur service militaire obligatoire (trois ans pour les hommes, deux pour les femmes), beaucoup de soldats se lancent en indépendants et créent des entreprises fondées sur

le savoir acquis. C'est ainsi qu'est né Checkpoint, devenu le plus grand fournisseur de pare-feu du monde, de même que Waze, le fournisseur de systèmes de navigation désormais repris par Google.

De manière générale, l'armée assure la cohésion du pays dans une mesure que l'on a vue au mieux, en Suisse, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. En Israël, les vingt-cinq ans de service militaire de réserve servent de réseau de contacts à vie. Ici, un officier de 22 ans commande 50 à 100 soldats, il est responsable d'une dizaine de véhicules et d'armes qui valent des millions. Et à la différence de la Suisse, il est tous les jours en situation de combat, parfois dans des conditions hautement dangereuses, sans possibilité de s'appuyer sur ses supérieurs. «L'expérience du commandement que l'on acquiert est irremplaçable pour la vie professionnelle», souligne

Photo: Corinna Kern, Getty Images



Photo de gauche: L'entrée des Impact Labs, le plus grand «makerspace» d'Israël. Sur deux étages et 1000 mètres carrés, de jeunes entrepreneurs trouvent tout ce qu'il leur faut pour travailler, de la fraiseuse au scanner 3D.

Photo du bas: Le prince William de Grande-Bretagne (à dr.) avec le premier ministre Benyamin Netanyahu et son épouse Sara, tandis que l'entrepreneur le plus renommé d'Israël, Ziv Aviram, présente des lunettes parlantes pour aveugles.

Photo de droite: Un diplômé sur quatre du Technion, l'université polytechnique de Haïfa, fondera une start-up.



Encore que le système de formation ne doive pas être sous-estimé. Il se compose de huit universités, d'une trentaine de hautes écoles, de 320 centres de recherche et développement et de 19 incubateurs technologiques. Aucun pays au monde ne dispose d'une telle densité de scientifiques ni n'investit une telle part de son produit social brut dans la recherche. Et surtout, aucun pays ne transforme autant ladite recherche en produits. Grâce aussi au soutien étatique fourni par l'Israel Innovation Authority (IIA), qui finance des projets de start-up à hauteur de 1,6 milliard de dollars annuels, huit fois plus que ce que son homologue helvétique Innosuisse réussit à mettre à disposition. Si une start-up réussit - et seulement dans ce cas - elle rembourse le prêt sans intérêts par petits acomptes, l'équivalent de 3% de son chiffre d'affaires annuel. Le résultat se voit au sein du Technion, l'équivalent des EPF suisses, à Haïfa, tout au nord du pays: des 14 000 diplômés l'année dernière, un sur quatre a fondé ou cofondé une start-up. A l'EPFZ, on a dénombré 5000 diplômés l'an dernier et 27 entreprises sous forme de spin-off.

Cette année encore, quelque 1500 nouvelles start-up seront créées en Israël et il y aura parmi elles une poignée de futures licornes. Il y a de fortes chances pour que l'une d'elles prenne son envol dans la grande halle enterrée deux étages au-dessous des rues de Jaffa. 🌐



Ziv Aviram. Un poste dans une troupe d'élite, par exemple au sein de l'unité de renseignement 8200, est comme

un billet d'entrée pour une carrière de manager et vaut souvent plus qu'un diplôme d'université.

«Oui, il existe un ADN Ringier»

Au sein du Group Executive Board de Ringier, Robin Lingg est responsable des marketplaces. Précédemment, ce spécialiste de l'Amérique latine dirigeait les activités en Asie et en Afrique.

Interview: Vinzenz Greiner Photo: Maurice Haas

Bonjour Monsieur Lingg! Qu'avez-vous mangé au petit-déjeuner ce matin? Du boudin blanc de Bavière, des «huevos rancheros» mexicains ou de l'«akara» nigérian?

A vrai dire, je ne déjeune pas. Un café me suffit.

Votre dédain du petit-déjeuner a-t-il été un problème dans les affaires?

C'est vraiment problématique quand, au Mexique, on participe à un généreux petit-déjeuner de travail avec des clients. On absorbe facilement 7800 calories (il rit). Mais je peux aussi bien manger un steak le matin si cela est opportun.

Vous avez étudié à Passau, en Bavière, vécu au Mexique, longtemps travaillé en Afrique. Cela suffit-il pour vous décrire comme un «multicultural executive», comme vous le faites sur LinkedIn?

«Multiculturel» est une notion élastique. Pour moi, elle signifie que l'on éprouve de l'intérêt et du respect pour d'autres us et coutumes et qu'ils peuvent même enthousiasmer. J'ai eu la chance de connaître un bon bout du monde. J'aime observer, j'apprends et je me sens vite à l'aise dans diverses cultures.

Alors nous sommes presque tous multiculturels. Au fond, existe-t-il encore quelque chose du genre monoculture?

Au bout du compte, je suis suisse et européen. Du fait que l'on grandit dans une culture, on a certaines choses dans son sac à dos. Mais cela ne signifie pas que je n'accueille pas les choses qui me plaisent ailleurs et élargisse ainsi mon horizon.

Que contient votre sac à dos? Vous disiez un jour en interview que vous

étiez aussi direct que possible: ce n'est pas typiquement suisse.

On parle là de stéréotypes. Bien sûr que pas mal d'éléments sont pertinents. Par exemple, je suis extrêmement ponctuel. Mais je crois qu'une culture va au-delà de ces poncifs.

Votre épouse est native d'Allemagne, vous avez trois enfants. Comment vivez-vous la culture à la maison?

Nous n'avons pas de contrainte multiculturelle mais sommes des modèles d'ouverture. Nous avons un cercle d'amis international, dans diverses langues. La langue facilite l'accès aux cultures et aux gens. Mes enfants sont bilingues allemand-espagnol. L'aîné est né au Mexique et a prononcé ses premiers mots en espagnol. Il faut qu'il conserve ça et nous faisons tout pour que cela soit le cas.

La culture passe aussi par l'estomac.

On murmure que vous êtes le Jamie Oliver de la Dufourstrasse.

Jamie Oliver ayant fait faillite, je n'aime pas trop la comparaison. Mais c'est vrai, la cuisine est mon dada. A la maison, nous faisons de la cuisine mexicaine, indienne, asiatique. Après la langue, la cuisine est un autre accès à la culture. Et en plus c'est relaxant. Il est difficile de jauger une cuisine sans respect.

Vous avez surtout étudié l'Amérique latine et y avez vécu jusqu'en 2012.

Deux ans plus tard, vous êtes devenu CEO de Ringier pour l'Afrique et l'Asie. Etait-ce naïf ou courageux d'assumer un rôle dirigeant dans des cultures aussi différentes?

Au bout du compte, le management est lié à des êtres humains. Or ces

Robin Lingg, 39 ans, est membre du Group Executive Board de Ringier AG depuis 2014 et, à ce titre, responsable du secteur d'activité marketplaces. Auparavant, il fut CEO de Ringier Afrique et Asie ainsi que Head of Business Development. Il a achevé ses études de langues, de sciences économiques et culturelles à l'Université de Passau, en Bavière. Robin Lingg est marié avec Myriam Lingg, ils ont trois enfants et vivent à Zurich.

êtres humains entendent être compris et respectés, ressentir un véritable intérêt pour eux. Sur ce point, il n'y a pas de différence entre des Mexicains, des Vietnamiens et des Nigériens. Mais il est évident qu'il faut veiller à certains détails pour avoir accès aux gens.

Avez-vous un exemple de ce genre de détail?

Au Ghana, au début de grandes réunions et autres événements du monde des affaires, une prière est prononcée par la personne du rang le plus élevé. C'est très émouvant.

Comment vous préparez-vous pour acquérir un nouveau marché national pour Ringier?

Lorsqu'on aborde commercialement un nouveau pays, il faut avoir une idée de la manière dont se développent l'économie et la politique, où se situent les risques. Autrement dit, il faut y aller et parler avec les gens. Avant d'investir sur les marchés que j'ai ouverts, j'y suis allé trois ou quatre fois, et même dix fois dans le cas de la Birmanie. Il faut dialoguer avec les potentiels partenaires d'affaires mais aussi avec l'homme de la rue pour mieux comprendre comment la culture fonctionne, comment les gens pensent.

Et si ça ne marche pas?

Ça a été le cas au Cambodge. Après deux ou trois voyages, j'ai dû admettre que le pays et notre entreprise n'étaient pas encore compatibles, que ça n'irait pas. Nous attendrons encore cinq ou dix ans.

La compatibilité dépend aussi de la culture économique. Comment s'y adapte-t-on? On ne travaille pas au



Kenya comme au Nigeria.

Lorsque je suis descendu pour la première fois de l'avion à Lagos, j'aurais voulu y remonter après dix secondes. A l'époque, pour moi tout était trop trépidant, trop bruyant. Tout simplement hallucinant. Et un jour j'ai compris que les Nigériens n'étaient pas seulement fébriles et ressentis comme agressifs mais aussi plus orientés business et plus directs que les paisibles Ghanéens. Aujourd'hui, le Nigeria est un des pays où je préfère me rendre. Nous y avons une équipe fantastique.

De la Birmanie au Sénégal en passant par la Suisse, l'univers Ringier est composé d'une centaine d'entreprises. Peut-il y rester quelque chose d'une culture Ringier?

Oui, il y a un ADN Ringier. Il implique un mode de comportement avec les gens et les risques, avec la vitesse et les erreurs. Nous sommes surtout très attachés à consentir beaucoup d'usages locaux, notamment dans la politique du personnel. Il va de soi qu'en matière de technologies il y a des applications globales. Mais nous sommes convaincus que les multiples besoins locaux ne peuvent pas être alignés-couverts sur nos usages. Dans notre secteur, il y a des entreprises beaucoup plus centralisatrices.

Venons-en à la culture positive de l'erreur. On dit partout qu'il nous en faudrait une comme aux Etats-Unis. Dans la plus grande banque de Suisse, on se tutoie jusqu'au plus haut niveau. Comme dans la Silicon Valley, les CEO se sont mis ici à porter des baskets avec leur costume-cravate. Nous américanisons-nous?

Il ne faut pas de copier tout ce qui arrive de la Silicon Valley. Mais tout n'y est pas faux non plus. Il y a un changement de culture dans le monde du travail: âge, sexe et fonctionnement hiérarchique jouent aujourd'hui - heureusement - un rôle bien moindre que la performance. De nos jours, il y a des CEO de 30 ans qui portent des baskets. Ça n'a rien à voir avec une américanisation, c'est l'expression d'un changement des modèles de pensée.

Au sein du Group Executive Board, on compte, vous compris, trois Suisses et deux Allemands. Vu la diversité culturelle chez Ringier, ne devrait-elle pas être répliquée au sein de la direction d'entreprise?

Nous restons une entreprise suisse qui réalise une grande partie de ses



activités en Suisse. Comme le caractère local est important, cela implique évidemment que beaucoup de gens soient suisses au sein de l'entreprise. Mais au bout du compte nous voulons juste les meilleures personnes.

Chez Ringier, vous êtes responsable des marketplaces, notamment de l'éthiopien Qefira. Faut-il avoir vécu un marché aux puces d'Addis-Abeba avant d'embarquer dans une entreprise comme Qefira?

Tout à fait! Il est essentiel de comprendre comment le commerce traditionnel fonctionne dans un pays. Puis il faut transposer ça dans le monde numérique. Il y a certes des thèmes technologiques qui restent transnationaux, mais un Vietnamien s'attend à une expérience utilisateur toute différente d'un Suisse.

Autrement dit, les marketplaces ne fonctionnent pas de la même manière partout?

Je vous donne l'exemple des voitures d'occasion. Dans certains pays d'Afrique, elles sont vendues le samedi au coin de la rue. La relation personnelle entre vendeur et acheteur est beaucoup plus importante que sur un marché très structuré comme en Suisse. Au Kenya, le CEO de la Central Bank of Africa a acheté une voiture par le biais d'une de nos plateformes. La communication a entièrement

A moyen terme, Robin Lingg assumera un rôle dirigeant au sein de la prochaine génération d'actionnaires.

transité par WhatsApp.

Il existe des plateformes pour tout et n'importe quoi, l'immobilier, l'emploi, l'électronique... Quel est le prochain produit à être lancé sur les marchés?

En principe, à l'avenir il importera plutôt d'améliorer, grâce à des services, le maniement des plateformes pour les demandeurs et les offreurs.

Notamment à l'aide de produits financiers pour l'achat de véhicules d'occasion?

Tout à fait. Et des produits d'assurance en font partie. Pour les emplois, on envisage le matchmaking, la mise en relation, ou la numérisation du processus d'évaluation.

Quel rôle jouent ici des technologies comme la réalité augmentée et la réalité virtuelle? Pourrai-je visiter un appartement à partir d'une annonce?

Bien sûr. Mais d'autres technologies s'imposent aussi. L'apprentissage machine dans la reconnaissance d'images, l'analyse et l'agrégation de données deviennent indispensables, c'est pourquoi nous avons investi dans IAZI et coopérons avec Archilyse. Sur nos sites immobiliers, nous entendons mettre à disposition les données relatives à l'environnement et les faire coïncider avec le style de vie du client. Le candidat à un logement doit connaître l'ensoleillement de l'appartement, savoir s'il est bien relié aux transports publics et où se situe l'école la plus proche. Si nous n'exauçons pas de tels vœux, notre produit n'est pas bon.

Dans quelle mesure la blockchain joue-t-elle ici un rôle?

Il n'existe pas encore de produits de blockchain décisifs. Ils sont envisageables pour les processus notariaux dans l'immobilier, mais il y faudra du temps. Notre participation dans BOTLabs constitue donc un investissement dans un centre de R&D. Nous pouvons ainsi dialoguer avec des experts qui travaillent sur cette technologie et ne devons pas nous contenter de la lecture de documents théoriques.

A l'avenir, Ringier investira-t-il plutôt dans les technologies ou les nouveaux marchés? Vous guignez sûrement sur l'Amérique latine.

Nous avons investi en Ukraine et examinons Singapour et les Etats-Unis. Mais là il s'agit toujours d'entreprises concrètes et de leurs technologies, pas de pays. Au bout du compte, il importe de se focaliser. 🌐



La série qui trône

«Game of Thrones» est la série TV la plus populaire de tous les temps. Pas seulement à cause de ses millions de fans mais aussi parce que les éditeurs de médias se sont entichés de la production de HBO. Au point que l'on a pu croire que le continent imaginaire de Westeros était bel et bien sur notre planète.

Vinzenz Greiner

D Le rapport de 25 pages se lit comme un dictionnaire du crime de guerre, de l'esclavagisme, de la prise d'otages, de la déportation, du viol, de l'extermination des plus faibles et de la torture. Les accusations sont solidement motivées par les faits: au printemps, des volontaires de la Croix-Rouge australienne ont enregistré des données plusieurs semaines durant pour les analyser

avec des experts des droits de l'homme. Résultat brutal: le droit international humanitaire a été violé 103 fois.

Sur les mêmes faits, le Washington Post a entrepris des recherches encore plus approfondies: 6887 êtres vivants y auraient laissé leur peau, dont des paysans, des soldats, mais aussi des animaux tels que des chevaux et des pigeons. Et on ne parle là

La reine Elisabeth II sur le tournage de «Game of Thrones» en Irlande du Nord. Elle y admire le Trône de Fer. Au second plan, de g. à dr., les acteurs Lena Headey, Conleth Hill et Kit Harington.

que des morts attestées. Le triste bilan est bien plus élevé. Le quotidien a partagé l'horreur avec ses lecteurs sur le web, sous la forme d'un storytelling farci de graphiques et d'illustrations. Une performance: un an avant que la première version ne fût mise en ligne, la rédactrice chargée du travail s'était déjà mise à enquêter, programmer et dessiner.

Les lecteurs ne peuvent donc ▶

Photo: Getty Images

plus prétendre qu'ils ignoraient à quel point tout cela était sanguinolent. Pas au Yémen, pas au Soudan, pas en Ukraine, mais en Westeros et en Essos, les deux grands continents de la série Game of Thrones de HBO.

Le fait est, selon la Croix-Rouge australienne, que Ramsay Bolton, un parricide sadique avec un faible pour les femmes et les chiens sanguinaires, et Daenerys Targaryen, maîtresse de trois dragons, aspirante à l'hégémonie sur tous les royaumes et sauveuse autoproclamée à la fibre stalinienne, sont de très loin les pires criminels de guerre qui soient. Le Washington Post arrive à la conclusion que c'est le dragon de Daenerys, Drogon, qui a tué le plus de monde. Et à la fin, il a même incendié une ville entière.

Plus de 18 millions de personnes ont suivi cet avant-dernier épisode de la huitième et dernière saison. Il y a eu davantage d'Australiens pour regarder le dernier épisode, dans lequel le Trône de fer que la plupart des rois veulent gravir fond sous le feu craché par le dragon, que pour voir la demi-finale de la Coupe du monde de rugby de 2011, un derby contre la Nouvelle-Zélande. Un record! Le coût de la série est sans doute lui aussi un record: HBO a dépensé jusqu'à 15 millions de dollars par épisode.

En moyenne, chaque épisode de l'ultime saison de Game of Thrones aura rassemblé 44,2 millions de spectateurs. C'est comme si les habitants de pays tels que l'Argentine ou l'Ukraine s'asseyaient tous ensemble devant le téléviseur. Game of Thrones est ainsi la série au plus grand succès commercial de tous les temps. Elle a croulé sous les distinctions, des Emmy Awards aux Golden Globes, en passant par l'American Cinema Editors Award.

Autrement dit, Game of Thrones a écrit l'histoire. Notamment parce que la série a mobilisé ceux dont c'est le métier d'écrire des histoires: les journalistes.

Au début, la série ne figurait encore que sur le radar des critiques TV et des journalistes culturels. Et ils en parlaient comme de n'importe quelle autre série télévisée. Mais on n'en est pas resté là.

USA Today a analysé «l'économie de compassion» de la série. The Verge s'est demandé s'il était moral d'envoyer des dragons au combat et a invoqué des analogies avec le recours à des chars d'assaut durant la Première Guerre mondiale. Le Figaro a examiné les 50 costumes les plus impres-

sionnants et s'est demandé comment Jon Snow (un bellâtre tragique affublé d'un loup domestique qui poignarde sa dulcinée Daenerys qui est en même temps sa tante) et les autres ont changé l'industrie télévisuelle. Sur LinkedIn, on s'est interrogé sur ce que les départements des ressources humaines pouvaient apprendre de la série. Il n'est pas de rubrique culturelle, que ce soit dans la NZZ, le Spiegel ou le vénérable Times, où Game of Thrones n'a pas été décortiquée en long et en large.

Comment en est-on arrivé à un tel engouement? Un coup d'œil vers Washington et New York s'impose.

A New York, le chroniqueur TV Jeremy Egner parle de Game of Thrones depuis le début, 2011. Il va de soi que chez son employeur, le New York Times, qui a remis au goût du jour l'art de la newsletter, il en fallait une sur Game of Thrones, assumée par la journaliste Jennifer Vineyard. Avec succès. En 2017 déjà, plus de 61 000 lectrices et lecteurs s'y étaient abonnés. Alors que, en moyenne, 15% des newsletters publiées par les journaux sont effectivement ouvertes par leurs destinataires, celle sur Game of Thrones a connu pour un temps un taux d'ouverture de plus de 100%, ce qui signifie que certains abonnés l'ont ouverte plusieurs fois.

L'attention que le NYT porte à la série s'intensifie à chaque saison. Bientôt des analyses de fond s'ajoutent aux simples critiques, des articles portent sur les épisodes clés. Puis on interviewe les acteurs de la série, notamment sur «l'humanité cryptique de Mélisandre», une prêtresse qui pratique aussi la magie noire pour accomplir le supposé plan de son dieu de feu. Des journalistes spécialisés dans le voyage visitent pour le NYT les sites de tournage de Game of Thrones. Egner, Vineyard et trois de leurs collègues confectionnent finalement leur grand œuvre: The Ultimate Guide de Game of Thrones, assorti de recommandations sur les épisodes qu'il faut absolument avoir vus avant la dernière saison.

La raison de tout cela est économique. Fin mai, une porte-parole du New York Times expliquait à DOMO que les articles sur Game of Thrones figuraient parmi les plus lus des six semaines écoulées sur le site. «La plupart des lecteurs n'étaient pas des abonnés. La série nous a donc permis d'aborder un nouveau public.»

Chez le grand concurrent de Washington, les articles s'accumulaient



Phénomène de masse planétaire. Dans le monde entier, des gens se sont rassemblés pour regarder «Game of Thrones» ensemble. On ne saurait dire avec précision combien ils ont été. Mais ce qu'on sait, c'est que, lors de la septième saison, la barre de 1 milliard de streamings et téléchargements illégaux a été franchie.

semblablement. Lors de la sortie de la première saison en 2011, le critique TV du Washington Post, Hank Stuever, écrivait qu'on «pouvait admirer Game of Thrones pour son sérieux et son objectif clair». Dans l'ensemble, cependant, il classe la série au rayon des nerds. Saison 2: analyse dès le début de la diffusion. Saison 3: Hank Stuever qualifie Game of Thrones de «chef-d'œuvre en devenir».

Les téléspectateurs voient les choses de la même manière. Dans l'Internet Movie Database (IMDb), un épisode de cette saison-là récolte en moyenne 9,1 points sur 10. Mais à partir de la quatrième saison, des résumés sont fournis au début de chaque saison «pour en donner plus encore aux lecteurs que ce qu'ils réclamaient», confie à DOMO David Malitz, chef adjoint des pages culturelles du Post. Et pour la cinquième saison, le journal publie le grand storytelling avec tous les morts, dont la mise à jour exigeait encore tout un mois de travail à chaque saison.

Mais n'est-ce pas là beaucoup d'efforts pour relater les événements d'un univers de série fictive?

Pour David Malitz, Game of Thrones va très au-delà des séries habituelles: «A la fin de la troisième saison, il nous est clairement apparu que la série évoluait d'un simple engouement à un phénomène culturel.» Caroline Fux, chroniqueuse sexe au Blick, ne dit pas autre chose: «Game of Thrones est un phénomène de société», estime la psychologue. C'est pourquoi elle a enregistré le podcast sexe de la série, «où le sexe dans toutes ses variantes est réellement un élément porteur de l'histoire».

Plus les téléspectateurs et les journalistes se sont penchés sur la série, plus elle a ruisselé par-delà nos écrans dans notre culture populaire. Le continent imaginaire de Westeros est

devenu une partie de notre univers.

Dans les enseignements d'histoire et de philologie des universités américaines, les cours sur Game of Thrones se sont multipliés. Nespresso et Soda Stream ont emprunté des éléments de la série pour leurs spots TV. Des visites touristiques spécialisées sont soudain organisées à Dubrovnik, site de tournage de bien des scènes censées se dérouler à King's Landing, la cité portuaire de Game of Thrones.

Lors du dîner des correspondants à la Maison-Blanche en 2016, après les mots de bienvenue de deux sénateurs républicains, le président d'alors, Barack Obama, a lancé qu'il fallait immédiatement barricader les portes. «On va avoir les noces pourpres.» (C'est ainsi que se nomme dans la série le soir où les invités à un mariage sont enfermés, massacrés et qu'ainsi la maison royale Stark est décimée presque jusqu'à son extinction complète.) L'avertissement de cette maison royale, «l'hiver approche», est devenu une formule en vogue jusque sur les timelines de Twitter. En novembre 2018, par exemple, le président Donald Trump tweetait un avertissement à l'Iran dans la police de caractères de Game of Thrones: «Les sanctions approchent.» En 2016, The Economist écrivait à propos du processus de succession dans le Golfe: «Le véritable Game of Thrones se joue en Arabie saoudite.»

Game of Thrones devenait soudain le symbole d'une politique machiavélique, des intrigues et de la continuation de la diplomatie par d'autres moyens. Pour Jonathan Easton, journaliste de The Verge, pense qu'une bonne partie du succès de la série est dû «à sa pertinence dans la description des événements réels du monde».

Le fait est que des journalistes ont également consacré des sujets aux événements du monde réel relatifs à Game of Thrones. La radio Echo de Moscou rappelle que les autorités de Saint-Petersbourg ont confisqué un «trône de fer» que des inconditionnels avaient dressé dans les parages de la place du Palais pour en faire un sujet photo. Bien des articles ont également été consacrés aux visites de Dubrovnik et aux innombrables réactions vidéo montrant ce que les spectateurs de la série disent des nouveaux développements lors des projections publiques dans les bars de la ville.

Des journalistes qui écrivent sur les théories des passionnés de la série,



qui produisent d'immenses storytellings, qui établissent des liens avec la politique internationale: tout cela n'est-il pas exagéré?

«Oui, ça l'est, juge Amanda Lotz, qui a analysé ce qui fait de Game of Thrones le premier blockbuster planétaire. Nombreux sont les journalistes à chasser le clic, à compter les lecteurs, dit cette professeure d'étude des médias à l'Université du Michigan. Mon souci à propos de tous ces articles est que je me demande à quel point ils ont amplifié le phénomène Game of Thrones, au détriment de très bonnes productions de la culture télévisuelle qui sont peut-être moins connues.» Elle cite l'exemple de la fin de la série The Big Bang Theory, dont le public n'a pas été beaucoup moins nombreux que celui de Game of Thrones. «Un moment tout aussi significatif mais qui a moins attiré l'attention.»

Autrement dit, les journalistes ont-ils fait de Game of Thrones quelque chose de plus grand qu'elle n'est? Selon Amanda Lotz, la série fut «un phénomène, avant tout, du goût des journalistes culturels et des critiques TV».

Les mauvaises langues aiment à dire des journalistes sportifs qu'ils sont des supporters qui ont réussi à sauter la barrière. En va-t-il de même pour les fans de Game of Thrones qui magnifient leur série préférée? Le fait est que les journalistes du NYT ont qualifié leur Ultimate Guide d'abrégé obsessionnel. Ce que le journaliste

Pas une finale de football mais bien de série: à la RDZ Arena moscovite, où habituellement le Lokomotiv Moscou dispute ses matchs à la maison, ils étaient des milliers à regarder l'ultime épisode de «Game of Thrones».

culturel du Washington Post David Malitz décrit à DOMO va dans le même sens: pour la dernière saison, on a adjoint à l'équipe qui couvrait Game of Thrones «d'autres journalistes passionnés». Pour Malitz, la couverture de Game of Thrones a été aussi exhaustive parce que la série combinait les éléments suivants: «Des chiffres d'audience énormes, un intérêt nourri et un riche cocktail d'intrigues, de personnages et de théories.» Ce sont là, selon lui, les facteurs qui déterminent les ressources qu'on va mobiliser pour en parler.

Les intrigues qu'évoque David Malitz ont-elles rendu les journalistes accros? Ce ne serait pas étonnant. Game of Thrones fourmille de ces histoires qui allèchent les journalistes: des imbroglios politiques, si possible combinés à des scandales sexuels, des histoires familiales embrouillées et des groupes d'intérêts enchevêtrés. C'est là le matériau dont sont faits les livres et sur lequel reposent les séries TV.

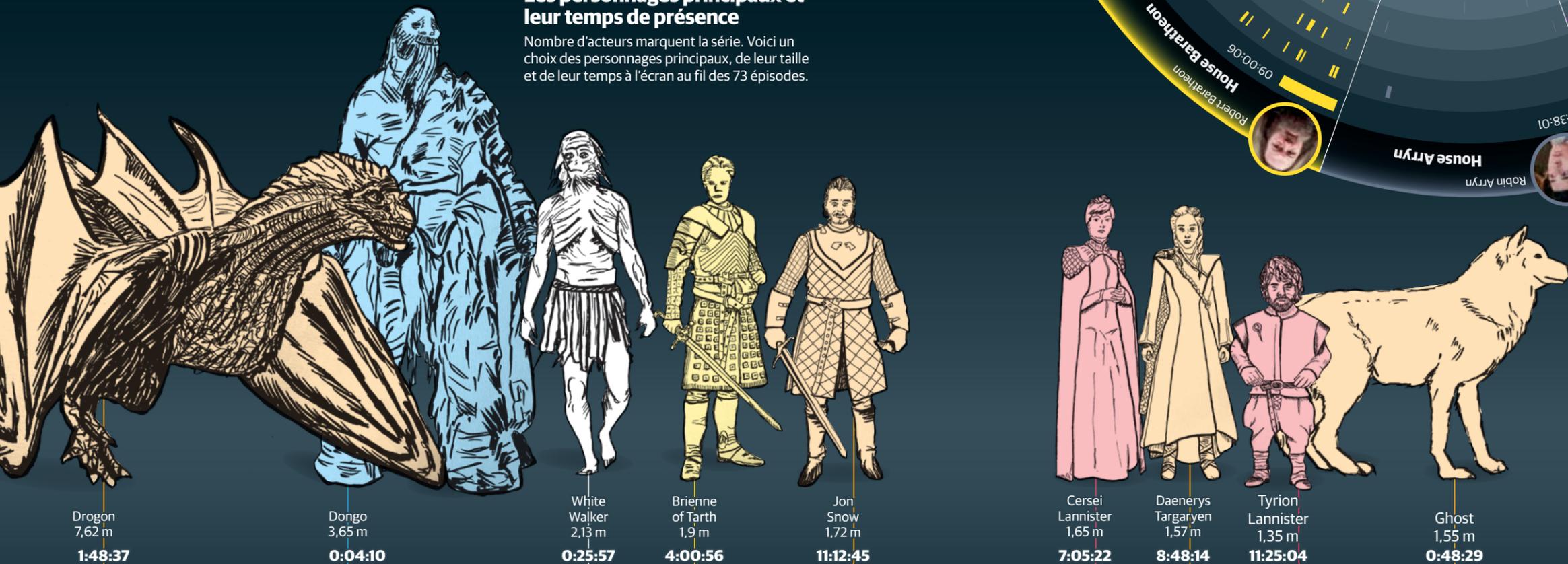
Traduit en français sous le titre Le Trône de fer, A Song of Ice and Fire a été écrit par George R.R. Martin, célébré par Time Magazine comme une des 100 personnalités les plus influentes et qui est devenu multimillionnaire. L'homme sait exactement quelles histoires passionnent les journalistes. Il avait d'ailleurs étudié le journalisme, puis l'avait enseigné au Clarke College de Dubuque, dans le Mississippi. 🌐

GAME OF THRONES™

Pour suivre tous les épisodes de «Game of Thrones» d'un seul tenant, il faudrait passer 70 heures et 30 minutes devant le téléviseur. C'est la durée totale des 73 épisodes de la série culte de HBO. Une longue saga qui relate un combat pour le pouvoir et le Trône de Fer.

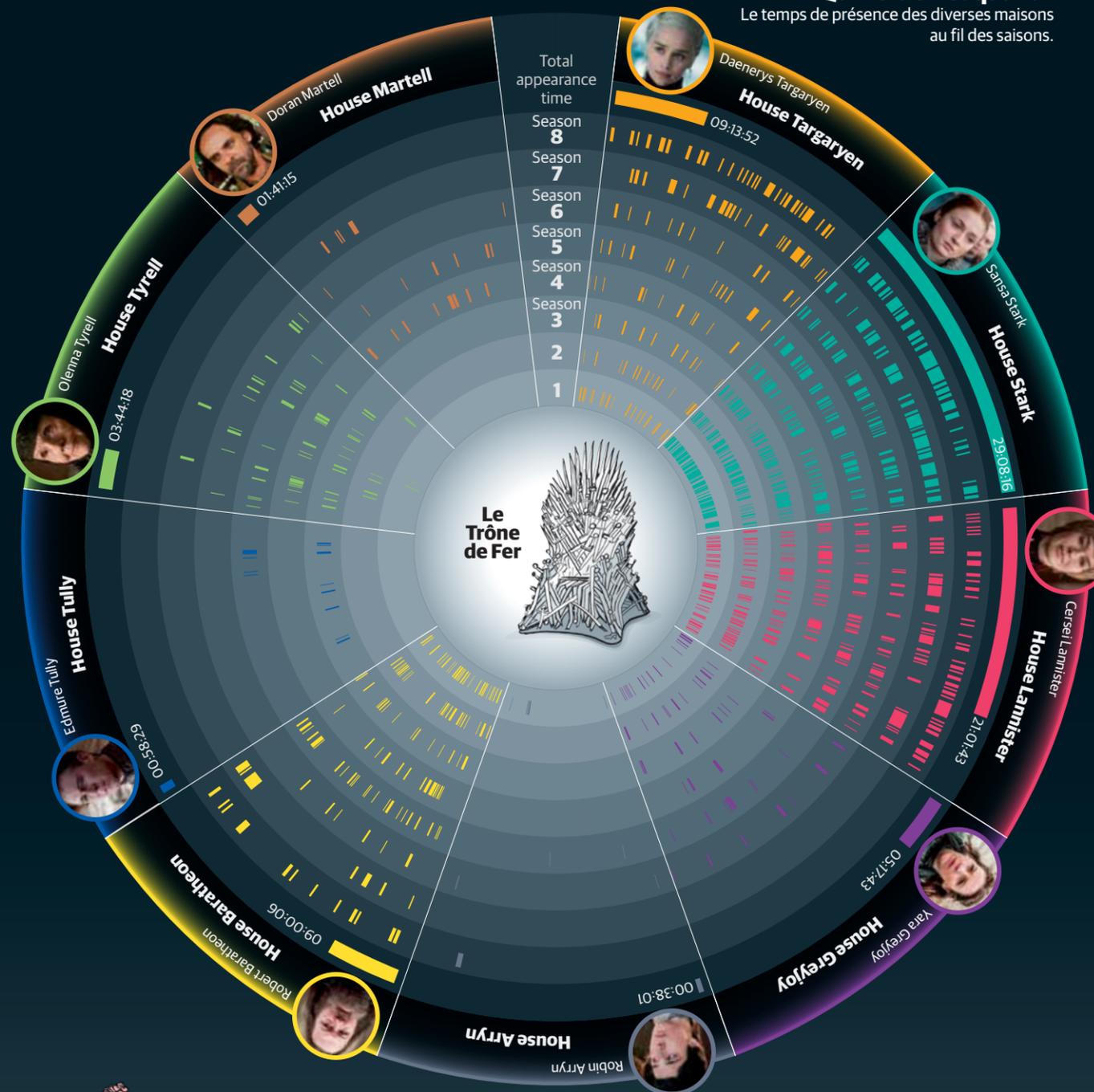
Les personnages principaux et leur temps de présence

Nombre d'acteurs marquent la série. Voici un choix des personnages principaux, de leur taille et de leur temps à l'écran au fil des 73 épisodes.



Qui voit-on et quand?

Le temps de présence des diverses maisons au fil des saisons.



Un monde d'hommes

Si l'on dénombre les mots prononcés dans la série, les femmes ont beaucoup moins la parole.

Paroles d'hommes	Paroles de femmes
214 320	87 770

Infographic & Illustration: Priska Wallimann
Sources: Dataset from Jeffrey Lancaster on Github, HBO, Pictures: HBO



Les collaborateurs de la start-up Storymachine mangent sur un banc d'église déniché sur eBay. Chacun prépare lui-même son frichti mais, une fois par semaine, ils mangent ensemble le menu de leur choix. Et ce sont les chefs qui paient.

Les ghostwriters de Storymachine

Elle est entourée de mystère mais pourrait devenir légendaire: la start-up Storymachine de l'ex-patron de «Bild» Kai Diekmann, de Philipp Jessen et de Michael Mronz est en croissance constante depuis sa fondation, en 2018 et compte déjà 55 collaborateurs. «C'est dingue!» s'extasie le néo-entrepreneur Kai Diekmann.

Text René Haenig Fotos Markus Tedeskino

Berlin-Kreuzberg, Tempelhof Ufer 17. Une bâtisse de briques rouges de 1898. On y fabriquait naguère des articles en caoutchouc. Aujourd'hui, derrière la lourde porte d'acier du premier étage, elle est peuplée de journalistes chevronnés, de jeunes spécialistes des médias sociaux et d'experts de l'analyse de données. Un canard jaune et un Roi Grenouille vert pétant, qui se dandinent dans une flaque de plastique à l'entrée, sont les seuls survivants de l'ère du caoutchouc que l'on trouve encore dans les beaux locaux de Storymachine.

Philipp Jessen, 41 ans, ex-chef de stern.de, l'un des trois fondateurs et le CEO de Storymachine, est à son bureau, face à un large moniteur. Derrière lui, une immense photo de Kai Diekmann, 55 ans, assis en tailleur sur le sol de son ancien bureau de «Bild», au 16e étage du gratte-ciel Axel Springer. «C'est presque dadaïste, juge Philipp Jessen, qui a souhaité cette photo pour l'agence. Kai raconte à tout un chacun qu'ainsi il a l'œil à tout, même quand il n'est pas là.»

Quelques jours auparavant, Jessen était chez Angela Merkel. Dans le cadre de la journée consacrée à l'analyse des élections européennes, il a livré à la chancelière et à la cheffe de la CDU, Annegret Kramp-Karrenbauer, un exposé sur la communication numérique. «Die Welt» a écrit que la chancelière avait été très impressionnée par sa présentation. Et le service spécialisé dans les médias turi2.de a relaté que la CDU se faisait expliquer le Net par Jessen et son équipe. Même «off the record», Philipp Jessen refuse de parler de la CDU. Chez Storymachine, la discrétion est une priorité absolue. Y compris si cela implique de manquer une occasion de se faire de la pub.

Cette manie du secret, surtout en ce qui concerne les clients, a une raison simple. «Nous nous voyons comme des nègres, comme des prête-plumes», précise Diekmann. Pour ce qui est d'Angela Merkel, nul ne s'attend à ce qu'elle ait écrit toute seule le discours qui lui a récemment valu une standing ovation à Harvard. Mais le scribe s'efface entièrement derrière sa mandante. «C'est ainsi que nous procédons avec nos clients. Nous leur conférons de l'authenticité plutôt que de leur imposer quelque chose.» Ou comme le dit Jessen: «Nous entendons placer au premier plan les marques et les personnes



«Notre modèle d'affaires, c'est Donald Trump: il n'a plus besoin des médias classiques.»

Kai Diekmann, fondateur de Storymachine

pour lesquelles nous communiquons. Il n'est pas question de nous.»

«A la base, notre modèle d'affaires est Donald Trump», confesse Kai Diekmann. Depuis son avènement, le président américain prétend qu'il n'a pas besoin des médias classiques pour communiquer avec son public. «Trump se fiche de ce qu'un «New York Times» à gauche ou une CNN à droite disent de lui. Il a plus de followers sur Twitter que les plus grands médias du pays.»

A en croire ses fondateurs, Story-

machine aide des marques, des entreprises et des personnes à devenir leurs propres éditeurs et à se construire un précieux groupe cible, parfaitement défini et de haute qualité. Et à s'y adresser. C'est pourquoi les gens de l'agence rencontrent des clients potentiels et élaborent avec eux des idées nouvelles. Philipp Jessen: «Nous entendons raconter des histoires authentiques et durables.»

Pour illustrer comment Storymachine fonctionne, Diekmann donne

l'exemple d'une grande entreprise, active notamment en Afrique: «Nous avons d'emblée demandé au client ce qu'il avait à raconter. A un moment donné, il nous dit que la personne qui occupait le poste de COO sur place, une femme, était africaine, qu'elle avait étudié à l'étranger, était rentrée au pays et que, désormais mère célibataire, elle dirigeait la filiale africaine.» Quelle story! Naguère, commente Kai Diekmann, en tant que journaliste, on aurait accompagné cette femme pendant des semaines,

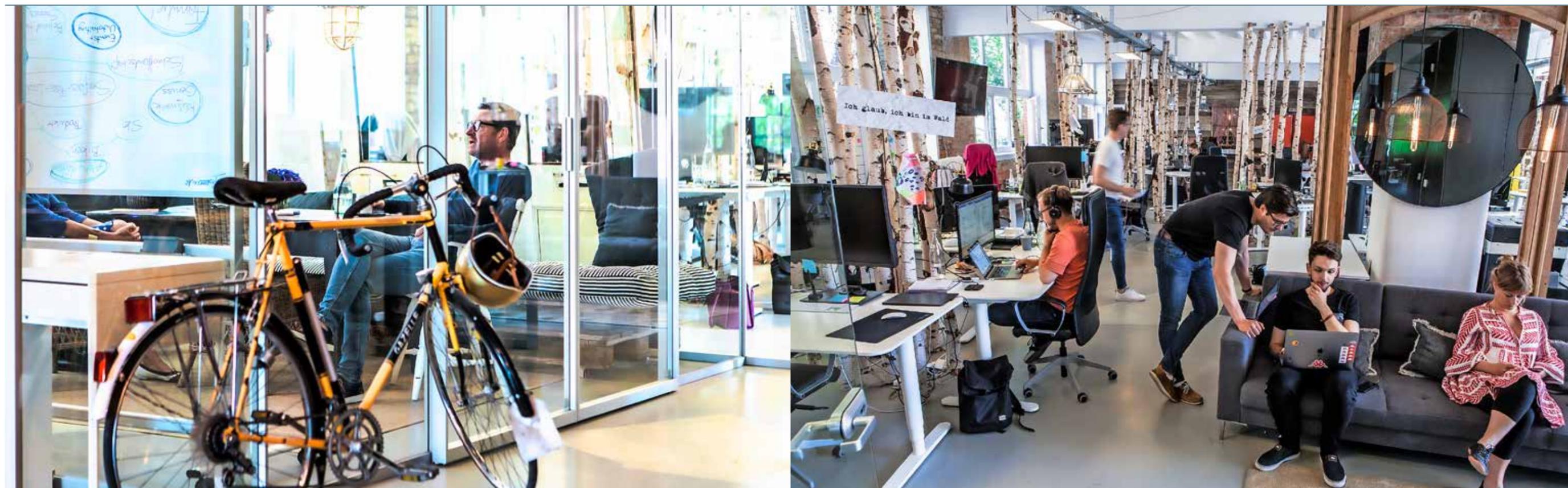


Trois des quatre patrons de Storymachine: de g. à dr., le CEO Philipp Jessen, la CIO Nora Beckershaus et Kai Diekmann. C'est l'épouse de Diekmann, Katja Kessler, qui a acheté le canapé au marché aux puces. «Elle restaure de vieilles maisons depuis des années, elle a aussi installé nos bureaux.» Petite photo à droite: dans leur étag artificiel à l'entrée, un petit canard jaune et un Roi Grenouille vert pétant saluent clients et collaborateurs.

puis pondu un article de trois pages dans le «Spiegel». Storymachine le raconte au nom du client sur son compte Instagram, et cela sur une durée de trois mois.

De grands groupes comme Allianz, Vodafone et Deutsche Bahn recourent aux services de la start-up berlinoise. On le sait parce que ces sociétés ont communiqué leur partenariat avec Storymachine. «Nous ne mentionnerions jamais le nom d'un client», assène sans ambages Nora Beckershaus, 32 ans, qui a contribué à mettre sur pied Storymachine en tant que Chief Innovation Officer. Lorsqu'elle a récemment présenté un exposé à Zurich, un client s'est finalement trahi par ces mots tout simples: «Comme le disait Nora...»

Le bureau de Nora Beckershaus est à côté de celui de Jessen, séparé par une simple vitre. Ils sont les seuls chez Storymachine à avoir leur propre bureau, mais quand l'un ou l'autre est absent, son bureau est accessible à chacun des 55 collaborateurs. Celui de Nora évoque davantage un salon: fauteuils confortables face à une fausse cheminée et arrangements floraux exubérants. Un mobile pour bébé muni d'un ▶



bouton brodé «like» de Storymachine, des fusées et un arc-en-ciel au sol, cadeau de ses collègues, lui rappellent la naissance à venir de sa première fille, en septembre prochain. En lieu et place d'un vrai bureau, elle travaille sur une petite table Ikea. Elle n'utilise l'écran d'ordinateur que pour élaborer des tableaux Excel. «Pour le reste, je travaille uniquement sur mon smartphone.»

Avant de débarquer chez Storymachine en janvier 2018, Nora Beckershaus a mis sur pied, en tant que directrice, la filiale allemande du site lifestyle américain Refinery29, travaillé au département innovation d'Axel Springer, servi de nègre pour le blog de Katja Kessler, l'épouse de Kai Diekmann, travaillé pour «Bravo» quand Jessen en était le rédacteur en chef et comme assistante de l'ex-rédactrice en chef de «Bunte» Patricia Riekel. Elle a laissé tomber ses études de droit au profit d'une carrière dans les médias. «Mon boulot est celui d'un storyteller.» Elle sait raconter des histoires aussi bien sur le papier que sur les canaux des médias sociaux, en les assortissant de données ou en les enrichissant d'une manière ou d'une autre.

Mais aujourd'hui, son activité principale est toute différente: dénicher des gens compétents et les embaucher. «Ce n'est pas simple», admet-elle. Lorsqu'elle engage du monde, outre les compétences techniques, ce sont aussi les «soft skills» qui comptent: untel est-il flexible? Est-il capable de se dépasser? Essaie-t-il des trucs nouveaux? Sait-il se jeter à l'eau? Mais surtout: quand une personne se plante, se relève-t-elle pour se remettre à la tâche?

Dans le grand bureau partagé, une tablette de marbre gris-blanc énumère «Nos 10 commandements», depuis le point 1 «Nous croyons au pouvoir des histoires» jusqu'au point 10 «Nous nous entraînons tout le temps, nous ne rabaissons personne pour paraître plus grands». Mais c'est surtout le post-scriptum qui attire l'attention: «STRICTLY NO ASSHOLES». «Nous voulons des gens qui se respectent indépendamment de leur âge, de leurs aptitudes et de leur expérience», traduit Nora Beckershaus un peu plus élégamment. Le fait que les collaborateurs se vautrent avec leur laptop ou leur smartphone dans des canapés ou sur de vieux sommiers est voulu, ça ne signifie pas qu'on se la coule douce.



Kai Diekmann n'a pas de bureau personnel. Mais dans celui du CEO Philipp Jessen, son portrait semble tous surveiller.

La start-up berlinoise a été fondée le 30 août 2017 dans une pizzeria de Cologne. Là où Michael Mronz, 52 ans, compagnon de l'ancien ministre des Affaires étrangères et vice-chancelier Guido Westerwelle, mort du cancer en 2016, faisait de petits boulots pendant ses études en économie

d'entreprise. Sont présents Diekmann, Jessen et Mronz, dit «Micky». Ils réfléchissent au nom de leur future entreprise. Après «Content-Machine», qui leur paraît un peu trop aseptisé, Jessen propose soudain «Storymachine». Toujours attablé, le trio s'assure les droits de la raison sociale sur la Toile. Et Storymachine voit le jour en janvier 2018 dans un espace de coworking berlinois. Quatre mois plus tard, la start-up à la croissance explosive emménage dans ses locaux de Tempelhofer Ufer.

Chargé de l'orientation stratégique, Diekmann, qui est passé brutalement de cadre d'un grand groupe à entrepreneur indépendant, n'a pas de bureau à lui chez Storymachine. On le trouve en train de discuter à la cuisine avec une bonne dizaine de collaborateurs alignés pour le repas de midi sur un banc d'église déniché sur eBay. «Je ne pense pas que cette vaisselle en plastique ait sa place dans les ordures ménagères...» A la cuisine, chacune et chacun peut se préparer son propre frichti, mais une fois par semaine on commande un menu commun que les collaborateurs choisissent et que les chefs paient.

Kai Diekmann a visiblement perdu du poids. L'ancien patron de

«Nous n'employons que des gens capables de travailler en équipe.»

Philipp Jessen, CEO de Storymachine

«Bild» se sent bien dans son rôle d'employeur, mais il est conscient de sa responsabilité. «Lorsque j'ai compris combien nous payions de loyer ici, je me suis presque évanoui», relate-t-il. Micky Mronz, qui est responsable des finances chez Storymachine, l'a rassuré avec ces mots: «Ne pense pas à aujourd'hui, pense à demain!» Désormais, Diekmann ose même regarder le total des salaires des 55 employés. Il est heureux d'avoir en la personne de Mronz un partenaire «qui est le seul parmi nous à avoir terminé des études et sait même compter». Mronz a déjà fondé quelques entreprises à succès.

Côté croissance de Storymachine, ses fondateurs se sont mis à freiner un peu. Car les clients ne débarquent pas que d'Allemagne, l'entreprise travaille aussi pour des sociétés et des particuliers en Autriche et en

En haut à gauche: Kai Diekmann en entretien avec des clients. «Nous ne sommes pas une start-up typique qui doit frapper à toutes les portes. Dans la plupart des cas, ce sont les clients qui nous sollicitent.»

En haut à droite: «J'ai l'impression d'être en forêt.» Dans le bureau paysager de Storymachine, une centaine de troncs de bouleau apportent une touche forestière.

Suisse. «Nous nous en occupons à partir de Berlin», explique Diekmann, en ajoutant qu'il s'agit d'abord de consolider la croissance en Allemagne avant de songer à d'autres filiales. En plus, ils sont bien conscients qu'en s'étendant à tout l'espace germanophone ils devront prendre en compte les particularités régionales et locales. Et surtout trouver sur place les bonnes personnes qui intègrent vraiment l'idée et l'esprit de Storymachine et l'adaptent aux réalités locales. «Alors tout deviendra possible», conclut Diekmann avec confiance.

Question contraventions, Kai Diekmann n'a plus guère de latitude. Quand il était le patron de «Bild», il avait un chauffeur pour conduire la grosse Mercedes de chez lui à Potsdam à son bureau de Berlin et retour. Après son départ, lorsque le néo-entrepreneur s'est retrouvé au volant, il a eu tendance à fracasser les rétroviseurs extérieurs en entrant dans le garage souterrain. «Alors je me suis acheté une Mini.» Désormais, il doit encore perdre l'habitude de téléphoner en conduisant et maîtriser un peu son pied droit sur la pédale des gaz. Il suffit que Storymachine accélère. 🌳

Finalelement, à quoi sert 62W+52L?

Comment mettre en œuvre la stratégie d'entreprise et les principes de management du Groupe Ringier? Trois exemples choisis dans divers domaines. Texte et interview: Alejandro Velert

Human Resources Ringier AG: «Feed-back»

Hannah Zaunmüller, en tant que responsable des RH, quelle note donnez-vous à la culture du feedback chez Ringier?

Une bonne note. Chez Ringier, nous encourageons la culture du feedback. Il y a des secteurs qui le font mieux que d'autres. Tout l'art consiste à fournir un feedback constructif.

Pourquoi vous engagez-vous en faveur d'une culture du feedback ouverte?

Dans le cadre de nos principes de management 52L, le feedback joue un rôle important. Une culture du feedback ouverte est essentielle pour l'évolution des employés et l'augmentation de la performance de l'entreprise. Le feedback renforce la compréhension réciproque et accroît la confiance.

Lorsque le chef ou la cheffe nous critique, faut-il craindre des inconvénients?

Si le feedback fourni est constructif, non. Le chef ou la cheffe dépend également du feedback pour évoluer, surtout dans l'environnement complexe que nous vivons aujourd'hui.

Fournir un feedback peut créer de la confiance ou la détruire. Comment donner le bon feedback?

Lorsqu'on s'adresse à son interlocuteur avec respect, sincérité et le souci d'une recherche de solutions, on a déjà presque gagné. Mieux vaut réagir spontanément et rapidement, éviter d'attendre quatre semaines quand on a quelque chose sur le cœur. Il faut aussi se concentrer sur l'utilisation optimale des capacités de ses collègues.

Ringier Axel Springer Suisse: «Change Team»

«On peut évidemment faire bouger beaucoup de choses lorsqu'on s'engage», insiste Corinne Strebel, conseillère et rédactrice au «Beobachter», qui est l'un des cinq membres de Change Teams Deutschschweiz chez RASCH (le team Suisse romande est composé de quatre personnes). Ces deux «change teams» sont nés d'un atelier de réflexion qui s'est penché sur les résultats en partie décevants d'un sondage parmi les collaborateurs de RASCH. L'effort déployé depuis au sein des «change teams» a été considérable. «Ces huit derniers mois, nous nous sommes réunis une fois par semaine et avons travaillé dur», commente Annina Krähenbühl, responsable RH chez RASCH à Zurich. La stratégie d'entreprise 62W+52L était le fondement du travail. Pour Rostislav Zotin, Business Engineer chez RASCH Zurich, ce projet constitue un gros avantage: «C'est un principe «bottom-up» et le soutien de la part de la direction de l'entreprise est important.»

Le «change team» a identifié un point faible: l'identification avec l'entreprise. «La plupart des 400 collaborateurs se sentent très liés à leur produit, mais pas à l'ensemble de l'entreprise», pense Otto Hostettler, journaliste au «Beobachter». Il a donc fallu, dans un premier temps, faire connaître le «change team». Aussi, en décembre dernier, chaque collaborateur a trouvé sur son bureau un pot de miel et une carte de vœux de Noël. La carte détaillait pour la première fois la vision de RASCH, définie lors d'un atelier de réflexion

auquel avaient pris part 27 collaborateurs. Ce fut le coup d'envoi de toute une série d'activités. Depuis lors, 52L a été détaillé aux collaborateurs sous la forme d'une sorte de Rubik's Cube. Et une grande fête estivale a été organisée. Le «roadshow» de RASCH fut un grand succès: chaque membre du «change team» a mis sur pied un événement pour familiariser ses collègues avec les cinq principes de management. Et pour présenter les divers départements les uns aux autres, afin de créer un cadre plus collégial. «De nombreux collègues ont fait part de leur préoccupation, suspectant qu'il ne s'agissait-là que d'exercices alibis, évoque Anne Kugel, responsable marketing, également membre du «change team». Mais nous nous sommes lancés ce défi et tentons d'avoir une influence concrète.»

Customer Service Center Lausanne et Zofingue

Au début, pour les collaborateurs du Customer Service Center (CSC), la stratégie d'entreprise 62W+52L était plutôt abstraite, venant de la lointaine Zurich, relève Florence Lavanchy, Head CSC à Lausanne et Zofingue. «Mais les employés ont vite compris que cela changeait et améliorerait leur travail de tous les jours et les faisait avancer en tant que collaborateurs et comme équipe.»

Le CSC gère quelque 500 000 contacts clientèle par année. Pratiquement personne n'est plus proche du lectorat du «Blick», du «Beobachter» ou de la «Glückspost». «Lorsque par exemple quelqu'un souhaite résilier son abonnement à un magazine, notre travail est de lui faire

changer d'avis. Et sur l'ensemble des titres, nous y parvenons dans un cas sur trois.»

Florence Lavanchy et son équipe se sont penchées à fond sur 62W+52L. Elles ont déduit de chaque élément du puzzle 62W ce qu'il signifiait pour le CSC. Résultat: pour chaque domaine stratégique, des axes prioritaires et des étapes de travail concrets ont été définis. Et une sorte de carte routière fixe jusqu'à quand tel projet doit être mis en œuvre. «Nous pouvons beaucoup développer les aspects systémiques, les processus et la technique. La stratégie nous indique dans quelle direction», ajoute-t-elle. L'approfondissement de 52L ne fut pas moins intense. Là aussi, l'équipe a défini point par

point ce que signifiaient les principes de management et comment ils devaient être mis en œuvre et appliqués.

Une communication et une fiabilité améliorées, une idée claire d'«Où voulons-nous aller?» ou davantage de responsabilité pour les collaborateurs: il semble qu'au CSC tout le monde ait bénéficié d'une manière ou d'une autre de l'étude de la

stratégie d'entreprise. Et pour Florence Lavanchy, il faudra que ça continue: «Un tel processus ne fonctionne que si les collaborateurs en voient le sens et l'utilité pour eux-mêmes, pour l'équipe et pour l'entreprise.» Et pour l'instant, il semble que ça marche. Mais Florence Lavanchy ajoute: «Il faudra continuer d'investir une grande disponibilité dans ce processus et pour celles et ceux qui le mettent en œuvre.»



Photo: Paul Seewer

«Vive la dialectique!»

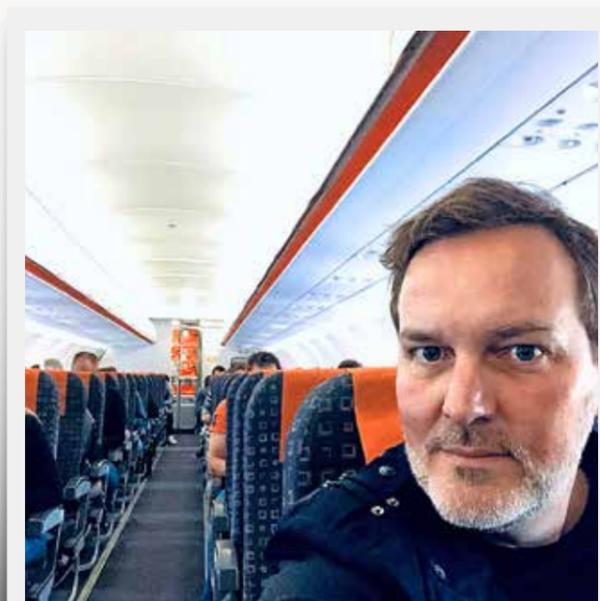
La semaine de Michel Jeanneret s'écoule à la vitesse d'un avion. Le rédacteur en chef de «L'illustré» trouve pas mal d'inspiration en Pologne. Prochain point à l'ordre du jour: la révolution.

Michel Jeanneret,
rédacteur en chef
de L'illustré



LUNDI

Envoi de la cover de L'illustré à l'imprimerie. Un magazine, c'est une pièce d'orfèvrerie. Une haute qualité de la matière de base et une finition irréprochable. Avec mon adjointe Caroline Zingg (à droite) et ma directrice artistique Julie Body, on soigne la une, vitrine des efforts colossaux fournis par toute l'équipe pour produire le meilleur magazine romand.

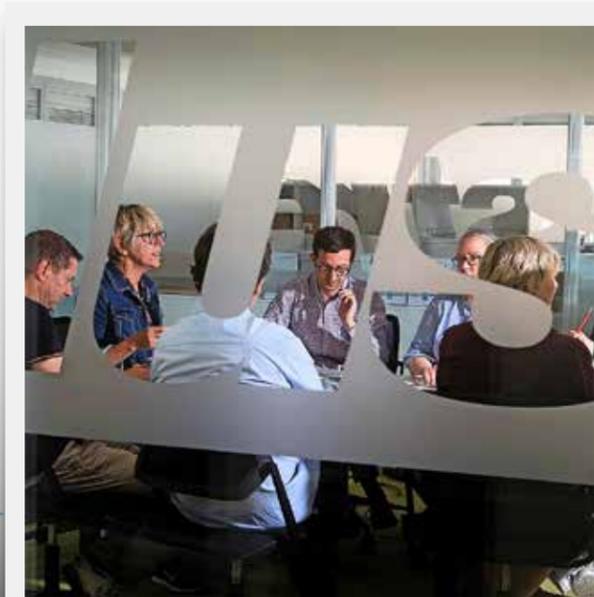


MARDI

Soixante-trois francs pour l'aller-retour entre Genève et Varsovie! Il faudra encore renverser quelques business models pour sauver la planète. Je me rends justement en Pologne pour parler des modèles d'affaires... du print avec mes collègues de RASCH et j'en reviens avec des idées. Et aussi une adresse de restaurant: l'Atelier Amaro est incroyable (et le vin polonais est top!)

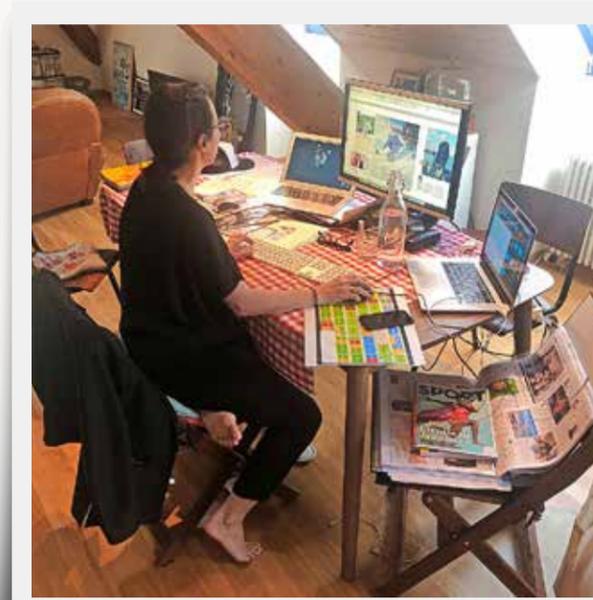
MERCREDI

Un briefing sur deux, on s'engueule et j'adore ces moments. Un magazine, ce sont des angles originaux, un regard assumé sur le monde. Dans ma vie privée comme dans ma vie professionnelle, je crois en une vive dialectique. Ma conviction: de séances de rédaction sans piment ne peuvent ressortir que des plats sans saveur.



JEUDI

J'ai également la responsabilité éditoriale de la version romande du GaultMillau Channel. Chez les Welsches, cette petite plateforme ultra-dynamique est le fruit du travail acharné de deux (!) personnes: Knut Schwander et Anysia Pillet. Ici, on déguste les vins du Montreux Jazz Festival à la demande de notre sponsor, l'Office des vins vaudois. Il y a pire dans la vie! ©



VENDREDI

«Be bold!» Le message a été reçu 5 sur 5 et nous travaillons sur la R-É-V-O-L-U-T-I-O-N de L'illustré. J'ai la conviction que le print est très loin d'avoir dit son dernier mot. La preuve, même les instagrammeuses veulent s'y mettre! Alors nous partirons à l'assaut des jeunes (prenez 45 ans) à la fin du mois d'octobre avec un magazine totalement rénové.



SAMEDI

Quand je regarde mes quatre enfants (trois digital addicts et un super-héros), je me demande ce qui est le plus difficile entre digitaliser un hebdomadaire ou ramener ses quatre gamins dans le monde réel. Ce dont je suis persuadé, c'est que l'avenir s'écrira dans l'harmonie entre ces deux mondes: le print et le digital.



Michael Ringier, éditeur

Que de nobles intentions

l'icône d'Apple, dans le «Wall Street Journal». Et Larry Page, le fondateur de Google, n'avait pas non plus les moindres intentions mercantiles. «Si l'argent était notre motivation, nous aurions depuis longtemps vendu l'entreprise et serions à la plage.» Quant à Mark Zuckerberg, il ne cesse de nous dire qu'il est l'incarnation du type bien: «Nous ne créons pas des services pour gagner de l'argent. Nous gagnons de l'argent pour créer de meilleurs services.»

Pour un docteur en philosophie, Eduard Kaeser utilise dans la «NZZ» un langage étonnamment intelligible et clair. Car il ne croit pas que les bénédictions numériques améliorent le monde, il y voit plutôt une mise sous tutelle croissante. «Appelons ça du paternalisme numérique. Les nouveaux appareils intelligents qui nous escortent dans nos moindres faits et gestes ne sont pas de simples assistants, ils sont des éducateurs dans la mesure où ils ne cessent de nous recommander, conseiller, bousculer, évaluer et tout cela uniquement «pour notre bien». Cela tient au fait que, désormais, les algorithmes «apprennent» nos comportements; que dans certains cas ils les améliorent tout seuls et rétroagissent ainsi sur nous. Nous sommes pratiquement tombés dans un «learn-loop» (ndt: une boucle d'apprentissage) avec les machines.»

Or tout le monde était bien intentionné. «Être l'homme le plus riche du cimetière n'a pas de signification pour moi», assurait Steve Jobs,

Face à ces protestations désintéressées venues de la Silicon Valley, c'est la devise de l'ordre britannique de la Jarretière qui me vient à l'esprit: «Honni soit qui mal y pense.» Mais ma foi, c'est bien ainsi que fonctionne la communication américaine et, quand même, ces trois entrepreneurs ont créé des leaders mondiaux du marché. Et chacun d'eux, aimables lectrices et lecteurs de cette chronique, a déjà régulièrement entendu votre nom.

Mais connaissez-vous Monsieur Rossum et son entreprise R.U.R.? Si ce n'est pas le cas, je vous propose une digression dans la littérature tchèque. Le drame «R.U.R.» de l'écrivain et journaliste tchèque Karel Čapek a été présenté pour la première fois à Prague il y a tout juste cent ans et il a très vite fait son chemin sur nombre de scènes européennes. L'entreprise Rossum's Universal Robots s'est fixé pour objectif d'alimenter le monde en main-d'œuvre à l'aide de machines automatiques, humanoïdes, géné-

rées biochimiquement. Ces robots bon marché devaient libérer les humains «afin qu'ils ne doivent plus gaspiller leur âme dans des corvées» et, avec les biens produits à foison, créer de la prospérité pour tous. R.U.R. entendait donc exclusivement faire le bien - vous avez le bonjour de la Silicon Valley!

Malheureusement il n'en fut rien car l'auteur fit intervenir une dame nommée Helena, déléguée de la Ligue de l'humanité. Elle convainquit un scientifique d'implanter dans quelques robots des sentiments humains. Le résultat se révéla fatal. Les machines furent bientôt capables d'apprendre, elles fondèrent une organisation de masse, manifestèrent contre leur exploitation et finirent par occire l'homme. Il y a quand même une sorte de happy end: deux robots tombent amoureux et, comme ils développent ainsi des sentiments humains, une vie se perpétuera sur Terre.

Mais le message est clair: laisser libre cours à la technique, c'est sombrer avec elle. Il existe une version anglaise du drame de Čapek mais, en ce moment, elle n'est pas disponible chez Amazon. Et sans doute qu'une traduction en chinois n'est pas prévue.

Michael Ringier

Foto: Maurice Haas

«Je bous d'indignation!»

Le «New York Times» ne veut plus de caricatures politiques dans ses pages. Pour le célèbre caricaturiste Kevin Kallaugher (KAL), c'est de la lâcheté.

Interview: Adrian Meyer

Le «New York Times» renonce aux caricatures politiques après avoir dû s'excuser pour un dessin jugé antisémite du premier ministre israélien Benyamin Netanyahu. Ça vous inquiète?

Beaucoup. Pour des raisons d'économies, les caricatures sont déjà menacées depuis longtemps dans les journaux. Je peux plus ou moins comprendre qu'il faille licencier des journalistes et des dessinateurs. Mais cette décision-là a d'autres causes.

Vous avez écrit sur Facebook que c'était là un épisode d'arrogance et de lâcheté.

Le «NYT» est financièrement en bonne santé. Cette décision énonce clairement que les caricatures ne sont pas dignes d'un journal de qualité. Les responsables les trouvent trop vulgaires. En tant que caricaturiste, ça me fait rire! C'est un affront à la satire, aux caricaturistes, aux journalistes et aux lecteurs.

Qu'est-ce qui fait peur au «NYT»?

Les caricatures ont toujours eu le pouvoir de susciter de nouvelles réflexions, de nouvelles idées. Mais elles peuvent aussi susciter la colère. Elles ont toujours été controversées. C'est pourquoi il faut une rédaction adulte qui endosse ces coups de crayon acérés et comprend que toute caricature peut fournir une précieuse contribution au débat. Les caricatures touchent tellement de gens. Il ne faut que quelques secondes pour les comprendre, et cela par-delà les frontières culturelles et les nations. Mais le «NYT» ne veut plus investir dans ce travail.

La caricature est-elle devenue trop risquée en ces temps d'indignation et de climat politique empoisonné?

La décision du «NYT» est le symbole d'un problème plus grand. Comme il passe pour le meilleur journal du monde, même ses décisions les plus minimales changent le journalisme. Ce journal porte donc une certaine responsabilité. Et notamment celle de ménager un peu de place à la satire. Mais la satire est devenue trop risquée à ses yeux. C'est une chose de dire: «Nous nous excusons pour un dessin craignos et serons plus attentifs la prochaine fois.» C'en est

une autre de se débarrasser tout simplement de ce souci. C'est une façon de bannir un certain type de journalisme.

Qu'est-ce qui nous manque si nous perdons les caricatures?

Pour tellement de gens, la caricature est le sommet de la liberté d'expression. Elle permet de critiquer les puissants, de dessiner leurs visages et même d'exagérer leurs traits, de dire la vérité sur eux. C'est un genre ouvertement insolent que tout le monde comprend. Et qui ne se résume pas par des mots. Je suis affligé de voir comment, en Occident, nous faisons mine que tout cela va de soi et puis qu'on s'en fiche. C'est une insulte au journalisme et à la démocratie.

Craignez-vous de ne plus être publié à votre tour?

Non, je croise les doigts. Mais je connais des collègues qui vont bientôt perdre leur job. C'est dur.

Dans votre dernière interview avec DOMO, vous disiez vivre la période la plus importante de votre vie de caricaturiste. C'est toujours plus vrai?

Oui, chaque jour, chaque jour. O mon Dieu! Cette indignation bout toujours en moi. C'est vraiment un temps fait pour les caricaturistes!



Foto: Peter Lueders

Kevin Kallaugher, qui signe KAL, est caricaturiste politique pour le magazine anglais «The Economist» et pour le quotidien américain «The Baltimore Sun».

Business en godillots

La randonnée et la grimpe sont sa passion. Natascha Knecht dirige désormais la rédaction de «BergLiebe». Il fut un temps, dit-elle, où il était difficile de s'imposer en tant que femme dans le monde macho des alpinistes.

Photos: Bernard van Dierendonck, Dani Arnold, Thomas Senf

Les people ne sont pas la tasse de thé de Natascha Knecht, 49 ans. Cela ne l'a pas empêchée, il y a quinze ans, d'offrir ses services à la «Schweizer Illustrierte» en qualité de cheffe de rubrique. Après un bref entretien avec le directeur de la «SI», Marc Walder, elle a tout de suite été embauchée. Et l'équipe de journalistes a constaté qu'il vallait mieux ne pas se présenter dans son bureau avec un texte moyen. Car elle connaît le métier, elle écrivait naguère pour le «Brienzer» et la «Hasli-Zeitung», où elle est passée de stagiaire à rédactrice en chef, pour la «Weltwoche» d'avant Roger Köppel et pour le «Tages-Anzeiger». «A la SI, le fait que je prenne de la distance avec les people constituait un avantage: j'étais critique, je voulais tout savoir dans le détail.»

Le boulot de chef de rubrique, elle le partage en job-sharing avec son collègue Jan Morgenthaler. Elle travaille trois mois puis prend trois mois de congé. Enfant de l'Oberland bernois, elle se met à la varappe et à l'alpinisme. Mais en tant que femme, elle a dû faire ses preuves pour être acceptée. «Bien des hommes avaient vraiment de la peine.»

Son loisir favori devient modèle d'affaires. Sur le site Tages-anzeiger.ch, Natascha Knecht crée un blog d'activités de plein air et écrit pour «LandLiebe», rédige des guides de randonnée et d'alpinisme et, depuis trois ans, elle est chroniqueuse. Entre-temps, elle est devenue l'une des journalistes d'alpinisme les plus réputées de l'espace germanophone. Même le Spiegel-Online compte sur elle.

L'activité que Natascha Knecht préfère en montagne est l'escalade sur glace. La face nord de l'Eiger demeure un projet avorté: «En 2017, je me suis entraînée toute une année en vue de cette face. Mais un passage de l'escalade a été infranchissable en raison des circonstances.» Et elle ne trouvera pas de sitôt le temps de s'y attaquer de nouveau car, depuis avril, elle dirige la rédaction du magazine «BergLiebe». Elle entend y exalter la beauté des montagnes et leurs habitants. En revanche, elle ne consacrera pas de place aux exploits d'alpinisme extrêmes. «Je ne souhaite pas soutenir cette tendance. Cette année, j'ai déjà dû effacer sur mon smartphone les numéros de trois copains qui sont tombés.»

AV



Natascha Knecht randonne et escalade les montagnes suisses pour ses guides et plusieurs magazines, ce qui lui a déjà permis d'affronter cinquante-deux 4000. Souvent avec des personnalités connues, comme Philipp Hildebrand, l'ex-président de la Banque nationale suisse (en bas à gauche). Elle n'a pas (ou pas encore) vaincu la face nord de l'Eiger (en bas à droite).

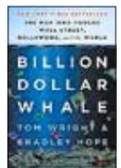


Les conseils de lecture de Marc Walder

Le CEO de Ringier nous parle des livres qu'il a lu et aimé.

Bradley Hope und Tom Wright

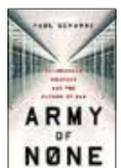
BILLION DOLLAR WHALE



Les exploitants américains de casinos ont un nom pour décrire les clients particulièrement généreux: «baleine». Le Malaisien Jho Low était la plus grosse baleine que Las Vegas, New York et Saint-Tropez aient jamais vue. Il cultivait l'image d'un investisseur incommensurablement riche. Il a financé Le Loup de Wall Street, acheté pour plus d'un quart de milliard de dollars d'œuvres d'art dans des ventes aux enchères et possédait également un luxueux yacht. Problème: ce n'est pas avec son argent que le talentueux réseuteur finançait sa vie de milliardaire, mais avec celui du fonds souverain malaisien IMDB. Entre-temps, Jho Low a disparu et fui la justice. Billion Dollar Whale est un ouvrage fascinant qui évoque la criminalité financière, la décadence et... cinq milliards de dollars dont on n'a pas retrouvé la trace. Le Financial Times et Fortune ont qualifié ce travail de meilleur livre de l'année 2018. Editions Grand Central

Paul Scharre

ARMY OF NONE



Le débat sur les systèmes d'armes autonomes s'enflamme. Que se passera-t-il si nous confions à l'intelligence artificielle (IA) le droit de vie ou de mort? L'expert en armements Paul Scharre s'est entretenu avec des militaires, des éthiciens, des psychologues et des activistes. Dans son livre, il dispense de façon très éloquent son savoir en matière d'histoire militaire, de politique et de recherche scientifique de pointe. Naguère expert en défense au Pentagone, Paul Scharre conclut qu'il faut mobiliser la technologie là où elle rend la guerre plus précise et épargne des victimes. Mais il redoute que les développeurs d'IA ne confient aux généraux la manière d'utiliser de tels logiciels pour leurs besoins. Edition W. W. Norton & Company

„Gut zu wissen, wie einfach Rechtsberatung sein kann.“

Daniela A., Guider-Kundin



Juristische Fragen im Alltag? Do it yourself! Der Beobachter Guider nützt als einzige umfassende Online-Rechtsdatenbank mit rund 4'000 Rechtsartikeln, Checklisten und Mustervorlagen zum Herunterladen. Regelmässig aktualisiert durch 35 Experten (Anwälte, Juristen, Bankenfachleute, Sozialarbeiter), die zusätzlich rechtlichen Rat bieten. Und zwar so, dass es Laien verstehen. Alles auf shop.beobachter.ch/guider

Wissen hilft.

GUIDER
Beobachter

STARS AUF SEE

20%
Mitarbeiterabbatt
auf alle Classic- und
Premium-Kategorien

Eine Kreuzfahrt voller Musik: Von Schlager bis Volksrock auf der «Costa Victoria» vom 5. bis 12. Oktober 2019 mit Linda Föh als Gute-Laune-Kapitän



Wirbelwind Beatrice Egli



Vollblutmusikerin Maite Kelly



7 Nächte
ab CHF 1272.-
pro Person inklusive Vollpension
ab/bis Venedig

für 7 Nächte inkl. Rabatt pro Person in CHF*

Innenkabine Classic	1272 statt 1590
Innenkabine Premium	1352 statt 1690
Aussenkabine Classic	1672 statt 2090
Aussenkabine Premium	1832 statt 2290
Balkonkabine Classic	2319 statt 2890
Balkonkabine Premium	2392 statt 2990



Beatrice Egli, Maite Kelly, Linda Föh, DJ Ötzi, Francine Jordi, Florian Ast, Kerstin Ott, Thomas Anders mit seiner Modern Talking Band, Heimweh, Vincent Gross, Die Jungen Zillertaler, Rebel Tell, Miss Helvetia, DJ Tom-s und Special Rockstar Guest Krokus

Buchbar telefonisch oder per Mail unter Angabe der Ringier-Mitarbeiternummer bei Hotelplan Direct Cruises Tel. 058 569 96 00 oder direct-cruises@hotelplan.ch

*Beschränkte Verfügbarkeit zu diesen Konditionen. Wir behalten uns vor, gewisse Kategorien von der Aktion frühzeitig auszuschliessen. Buchungstermin: ab sofort buchbar. Alle übrigen Leistungen und Bedingungen gemäss «Stars auf See»-Folder 2019.

presented by: **Hotelplan** **Blick**