

DOMO

Journalistes sous pression

Cette indépendance a duré jusqu'au jour où on a vendu le journal.

Un monde de corruption et d'injustice.

Chasse aux sorcières

Celui qui veut rester en vie doit se taire.

On n'a pas d'autre choix que de fermer les yeux

SOMMAIRE

4 Mauvaise presse

Ils ont perdu leur travail, ont été pourchassés, ont dû s'enfuir: trois journalistes de Turquie, de Russie et d'Irak témoignent de l'arbitraire auquel les soumet le gouvernement dans leur pays.

10 Changement d'époque

Scandales, insultes, mensonges – qui s'en soucie? La majorité de l'électorat américain n'a eu cure de ce que rapportaient les médias traditionnels sur Donald Trump pendant la campagne.

16 En point de mire

Les meilleures photos Ringier du trimestre.

18 Interview

Katja Berlin explique qu'elle est une «auteure humoristique». Elle traite des problèmes du monde avec des blagues qui ont la forme de diagrammes en forme de camembert. Simple et génial.

22 Le monde numérique de demain

Xiaoqun Clever, Chief Technology et Data Officer chez Ringier, expose quelles sont les compétences aujourd'hui décisives.

24 Inhouse

Les élèves de l'école de journalisme de Ringier ont lancé leur propre blog: start-alp.com. Le magazine en ligne doit devenir une adresse de la scène des start-up.

26 Ringier à la rencontre des stars

Metallica: de la musique puissante faite par de vrais durs. Mais qui craignent apparemment les questions du journaliste de DOMO, Peter Hossli, puisqu'ils n'en veulent pas.

28 Michael Ringier

L'éditeur nous fait part de ses réflexions sur ces individus pour qui le caractère véridique d'une information n'a plus d'importance, pourvu qu'elle reflète leur opinion.

29 Ma semaine - Raluca Hagi

La rédactrice en chef du magazine roumain Unica nous parle de sa semaine palpitante.

30 Entre nous

Anniversaire: Regula Osman / Les conseils de lecture de Marc Walder

Impressum

Editeur: Ringier SA, Corporate Communications.
Direction: Edi Estermann, CCO, Dufourstrasse 23, 8008 Zurich. **Rédacteur en chef:** Alejandro Velert. **Collaborations rédactionnelles:** Ulli Glantz et Markus Senn (réalisation visuelle), René Haenig, Peter Hossli, Adrian Meyer. **Traduction:** Chloé Varrin (français), Claudia Bodmer (anglais), Ioana Chivoiu, (roumain), Lin Chao/Yuan Pei Translation (chinois). **Relecture:** Peter Hofer, Regula Osman, Kurt Schuiki (allemand), Patrick Morier-Genoud (français), Claudia Bodmer (anglais), Mihaela Stănculescu, Lucia Gruescu (roumain). **Layout/Production:** Zuni Halpern (Suisse), Jinrong Zheng (Chine). **Edition d'image:** Ringier Redaktions Services Zurich. **Impression:** Ringier Print Ostrava et SNP Leefung Printers. **Reproduction (même partielle) uniquement avec l'accord de la rédaction.** **Tirage:** 10 000 exemplaires. **DOMO** paraît en allemand, en français, en anglais, en roumain et en chinois.



Notre édition e-magazine

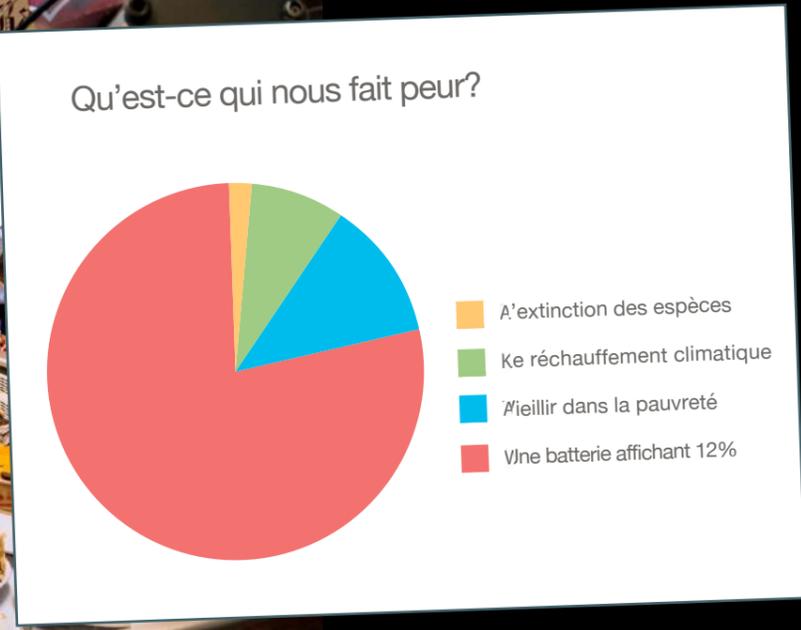
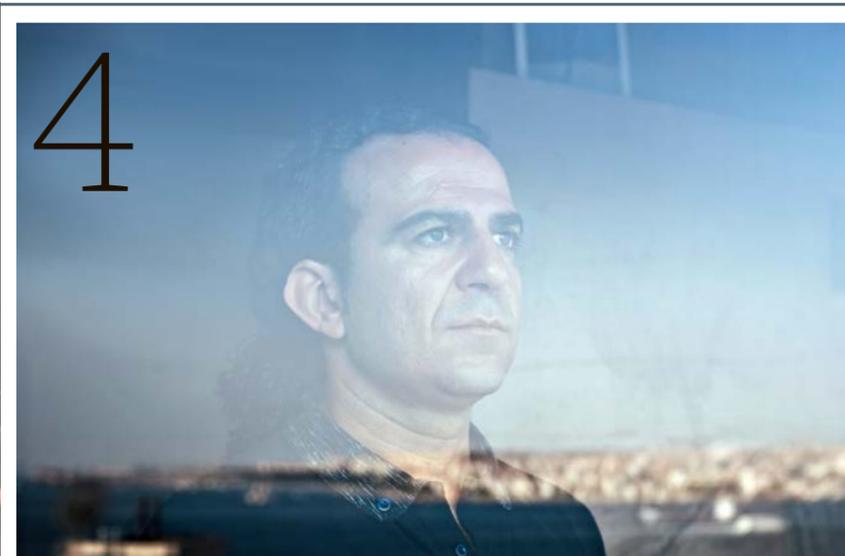


Télécharger dans l'App Store





16





Menacés. Persécutés. Tabassés.

Bülent Mumay, Ahmed Al-Basheer et Mikhaïl Zygar sont journalistes. Les lois sont censées les protéger. Mais le gouvernement les accuse d'être des opposants au régime, des putschistes, des terroristes. Les trois reporters témoignent de leurs conditions de travail en Turquie, en Jordanie et en Russie.

La chasse aux sorcières d'Erdogan

Osman G.: Fils de pute! Traître à la patrie, salaud
Burak L.: Pourriture, t'es un traître, dis? Tu mérites d'être tabassé...
Fuat T.: On va te faire la peau!
Ömer K.: Fils de pute, tu peux compter sur nous, on t'aura!

Texte: Bülent Mumay / Istanbul Photos: Emin Özmen

Qui sont ceux qui s'insultent et se menacent ainsi? Des ados? Des fans de foot pendant un match? Non. Il s'agit d'une petite sélection de commentaires haineux adressés à un journaliste ayant dix-neuf ans de carrière et qui est connu pour son esprit critique (moi-même, coucou!). Des injures parues sur mon compte Facebook, après que j'ai été arrêté. Il

y a aussi des messages de gens qui souhaitent avoir des relations sexuelles avec ma mère, ou ont toutes sortes de fantasmes me concernant. Je vous épargne ces détails.

Ces commentaires ont été envoyés alors que je me trouvais en garde à vue. On m'a accusé d'avoir soutenu la tentative de coup d'Etat du 15 juillet. C'était dix jours après le

putsch. La vague d'arrestations a alors touché les journalistes. Tous ceux qui travaillaient pour les entreprises de médias pro-Gülen ont été arrêtés les uns après les autres. Il s'avérait que le prédicateur Fethullah Gülen était derrière cette tentative de coup d'Etat. De cette nuit sanglante qui fut l'une des plus atroces qu'ait connues la Turquie. Les journaux, les

chaînes de télévision, les sites internet qui avaient soutenu Gülen – qui vit maintenant aux Etats-Unis – ont été fermés.

Il y a encore quelques années, l'AKP, qui est depuis quatorze ans au pouvoir en Turquie, soutenait massivement le mouvement Gülen, lui ouvrant les portes de nombreuses institutions, de la police à la justice. Mais après le coup d'Etat, les gulénistes ont été considérés comme des terroristes, tout comme les journalistes qui étaient de leur côté. Après cette tentative de putsch, les tensions qui étaient apparues après la rupture entre Erdogan et Gülen ont dégénéré en chasse aux sorcières. Chaque jour, on dressait des listes de suspects que l'on arrêtait les uns après les autres. Comme pour toute chasse aux sorcières, les listes comportaient également des noms de personnes qui n'avaient rien à voir, ni avec le coup d'Etat ni avec les gulénistes: les opposants!

Ce coup d'Etat a servi de prétexte au gouvernement pour emprisonner également tous les «indésirables» en arguant de crimes fictifs. Dans la situation d'état d'urgence qui a suivi le putsch, des personnes connues pour être des opposants de Gülen ou du gouvernement se sont retrouvées sur la liste des putschistes. Le soir du 26 juillet, ça a été mon tour. Comment je l'ai appris? J'ai vu ma photo en première page d'un journal pro-gouvernemental. Une fiche signalétique sur laquelle on pouvait lire: «WANTED!»

Du temps de la coalition AKP-Gülen, j'avais protesté contre le harcèlement que subissait la presse et manifesté pour dénoncer l'emprisonnement de collègues. Maintenant, c'est à ma porte qu'ils frappaient. A 22 h 30, on m'a arrêté pour «complicité de coup d'Etat et de soutien à l'«organisation terroriste Gülen». Ça a été la plus grande surprise de ma vie. Quand vous êtes journaliste dans ce

Photo: Kayhan Ozer/Anadolu Agency/Getty Images



Le président turc Recep Tayyip Erdoğan acclamé par ses partisans.

trage à dirigeants».

En Turquie, les journalistes doivent s'attendre à de telles allégations. C'est quelque chose de «normal». Pourtant, là, c'était totalement absurde! Moi qui durant toute ma carrière de journaliste m'étais opposé aux putschs et au mouvement pro-Gülen, je me retrouvais dans le même sac que les journalistes qui avaient soutenu le putsch.

Trois nuits horribles dans une sordide cellule de cinq mètres carrés. Quand on m'a traîné devant le tribunal le quatrième jour, d'autres surprises m'attendaient. J'ai d'abord été entendu par le procureur. J'avais l'intention de lui poser toutes les questions qui m'étaient passées par la tête durant mes trois nuits de détention: «Qu'est-ce qui vous fait croire que j'ai des liens avec les gulénistes? Que j'ai soutenu le coup d'Etat? Qu'est-ce qui vous fait dire ça? Quelles sont vos preuves?»

Lorsque je suis arrivé dans la salle d'audience, tout est devenu clair d'un seul coup. Tout en haut du dossier du procureur trônait une copie de mon profil LinkedIn! Pendant un moment, je me suis cru à un entretien d'embauche. Comme si au lieu d'avoir en face de moi un procureur, j'avais un directeur du personnel. Comme si

«Tous les jours, de nouvelles listes apparaissent avec le nom des personnes à arrêter.»

Bülent Mumay

aucun procureur n'avait donné l'ordre de m'arrêter en tant que terroriste et de me détenir pendant trois nuits dans une cellule! Mais le procureur feuilletait le «dossier de preuves». Quelques articles que j'avais écrits il y a des années, une poignée de tweets sans importance

évoquant le coup d'Etat ou des gulénistes. Rien d'autre. Apparemment, ils voulaient faire de moi un terroriste en glanant des informations sur Google.

Pour moi, la répression post-coup d'Etat s'arrêtait là. Après trois nuits en garde à vue et une journée au tribunal, j'étais enfin libre. De toute évidence, il s'agissait juste de m'impressionner. Mais tous ceux qui se trouvaient sur la même liste que moi n'ont pas été aussi chanceux. Ceux qui avaient travaillé pour des journaux pro-Gülen ont fait l'objet d'un mandat d'arrêt. Depuis la rupture entre Erdogan et Gülen, on les considérait comme des terroristes pour, disait-on, «nous avoir dupés». En comparaison de ce qui est arrivé à certains journalistes dans toute l'histoire de la presse turque ou même après le coup d'Etat, ce que j'avais vécu n'était vraiment qu'une bagatelle.

En Turquie, la liberté de la presse a toujours été menacée. De tout temps, les journalistes ont été victimes, soit des putschistes qui ont pris le pouvoir, soit des gouvernements qui les ont réprimés. Le 15 juillet dernier, après la sanglante tentative de coup d'Etat des ennemis du peuple, il s'est passé exactement la même chose. Il n'est pas facile de faire le point, car les chiffres augmentent de jour en jour. Des douzaines de stations de radio, de chaînes de télévision, de journaux et de sites web ont été interdits. Des centaines de journalistes ont été emprisonnés.

Quelle est l'origine de tout ça? L'AKP, fondé en 2001, est issu d'une scission d'un parti islamiste. Ce nouveau parti revendique plus de libéralisme. L'année suivante, il sort vainqueur des élections législatives, ce qui lui permet de former, seul, un gouvernement. Mais les coups d'Etat et les crises précédentes ont appris aux cadres de l'AKP combien les gouvernements sont fragiles. Ils ont donc pris des mesures pour consolider leur pouvoir. Ils ont alors coopéré avec l'une des plus grandes sectes religieuses. Depuis le coup d'Etat militaire du 12 septembre 1980, cette dernière était tacitement tolérée, ou occasionnellement soutenue, car elle faisait tampon contre la montée de la gauche.

Afin de consolider son pouvoir autour d'Erdogan, l'AKP, s'étant défini comme un parti islamo-démocratique, a tendu la main à Fethullah Gülen. Une manière de se protéger ▶

Bülent Mumay, 39 ans, est journaliste indépendant. Jusqu'à fin 2015, il était rédacteur en chef du Hürriyet Online et responsable de l'ensemble de la présence numérique du groupe Dogan Media. Il a été démis de ses fonctions suite à des pressions politiques. La Frankfurter Allgemeine Zeitung publie régulièrement ses «Lettres d'Istanbul». Pour sa couverture des manifestations de Gezi, la South East Europe Media Organisation à Vienne a remis en 2013 à Bülent Mumay le Prix des droits de l'homme.

► des éventuelles attaques des gulénistes qui s'étaient infiltrés dans les instances gouvernementales et, comme on le dit aujourd'hui, avaient mis en place un «Etat parallèle». Les partisans de Gülen, présents dans de nombreux domaines, comme les forces de sécurité, la finance, les médias ou le monde du football, etc., créaient alors des lobbies également au sein de la bureaucratie de l'AKP. Cette coalition secrète a imposé des pénalités fiscales à hauteur de plusieurs millions d'euros contre les journaux. Un coup dur pour la liberté de la presse. Pour affaiblir le pouvoir de l'armée, des centaines de généraux kémalistes ont été emprisonnés au terme de procès fictifs.

Mais comme dans tout partenariat, la rupture n'était plus qu'une question de temps. Il y a environ trois ans, la coalition a éclaté pour des questions de rivalité. On ne connaît pas la vraie raison de la brouille. Mais ceux qui, hier encore, se disaient frères s'accusent aujourd'hui mutuellement de terrorisme. Et traînent devant la justice tous ceux qui ont critiqué cette coalition (des gens comme moi) en les accusant d'avoir soutenu le putsch.

La Turquie traverse actuellement l'un des plus grands bouleversements de son histoire récente. Mais ces fractures peuvent aussi être un espoir pour le pays. Cela va-t-il déboucher sur plus de démocratie ou plus de liberté pour nous, journalistes? Nous aimerions pouvoir être confiants mais notre désespoir est parfaitement justifié: l'histoire nous a montré qu'à chaque fois que deux dirigeants islamistes se sont déchirés, cela n'a jamais abouti à une meilleure démocratie. 🌐

Traduction: Sabine Adatepe



L'humour contre la guerre

Dans son show télévisé, Ahmed Al-Basheer se moque des abus qui sévissent dans son pays, l'Irak, et séduit des millions d'auditeurs dans le monde arabe. Son histoire personnelle est marquée par la violence: son père et son frère ont été tués. En tant que journaliste, il a lui-même survécu à un attentat à la bombe et à un enlèvement. La satire est sa façon à lui de lutter contre le chaos.

Interview: Alejandro Velert

Dans Albasheer Show, vous et votre équipe commentez tous les quinze jours la situation en Irak et vous vous moquez sans ménagement des fonctionnaires corrompus, des politiciens, des djihadistes ou des combattants de l'Etat islamique. Ces personnes sont la plaie de notre pays. Et l'humour n'est pas le plus

mauvais des antidotes. Dans notre show, ce n'est pas un hasard si nous nous adressons aux mêmes groupes d'âge que l'Etat islamique. Les gens feraient bien de réfléchir avant de soutenir des groupes extrémistes ou d'élire des politiciens corrompus. **Dans vos sketches, on voit des gens torturés par des simulacres de**

Foto: Ramzi Alkaisi/Horizontal Light for TV production/Handout

de jouer la comédie?

Oui, ça arrive malheureusement. Et même très souvent. En juillet, à Bagdad, plus de 320 personnes sont mortes dans un attentat perpétré par Daech. Nous nous moquons souvent de l'incompétence des forces de sécurité. Mais ces jours-là, on n'y arrive pas.

Chacune de vos émissions est regardée par quatre millions de personnes. Il y a peu de temps, elles n'étaient qu'un million.

C'est que, pendant longtemps, aucune chaîne n'osait diffuser notre émission. Nous ne disposions que de YouTube. Ça nous a quand même permis d'atteindre un million de personnes. Désormais, on peut aussi nous regarder sur Deutsche Welle Arabia et NRT, ce qui nous permet d'élargir notre audience du Maroc à l'Arabie saoudite.

Le spectacle a-t-il changé au cours des deux dernières années?

Au début, nous étions simplement des amateurs passionnés par leur travail. Maintenant, nous sommes à la télévision. Nous devons être professionnels. Après avoir produit 47 shows, nous savons quelle est la meilleure façon de faire passer notre message et ce qui est le mieux adapté à telle ou telle situation. Il peut s'agir d'un sketch, ou même parfois d'une simple blague.

Vous aussi avez changé. Vous avez une coupe à la mode et une barbe branchée. Si je peux me permettre, c'est beaucoup mieux qu'il y a deux ans.

C'était nécessaire! Dans les premières émissions, mes collègues se moquaient encore de mes sourcils broussailleux. Ils disaient que je perdais l'équilibre si on me les coupait.

On vous appelle maintenant le Jon Stewart irakien?

C'est trop d'honneur. Jon Stewart, et son légendaire Daily Show, ainsi que le défunt présentateur George Carlin sont mes grandes idoles. C'étaient de courageux pionniers. La façon qu'ils avaient de marier l'actualité à la satire et à la comédie tenait du génie.

Est-il vrai que vous produisez votre show dans différents appartements à Amman, en Jordanie?

Nous enregistrons l'émission dans un petit bureau, que nous appelons «notre studio». Ce bureau répond à nos possibilités financières. Mais notre ambition ne s'arrête pas là. L'année prochaine, nous aimerions avoir un vrai studio, où nous pourrions nous produire devant un vrai

Ahmed Al-Basheer, 32 ans, est originaire de la ville irakienne de Ramadi, située à 100 kilomètres à l'ouest de Bagdad. Avant de fuir en Jordanie en 2012, il a travaillé à la télévision et à la radio comme reporter. Son père a été tué par Al-Qaïda, son frère par les milices chiïtes. Al-Basheer lui-même s'est fait tirer dessus, a été détenu comme otage pendant quarante jours et a survécu à un attentat à la bombe qui a fait 12 morts à Ramadi en février 2011. A Amman, la capitale de la Jordanie, lui et son équipe de 25 membres produisent l'Albasheer Show, diffusé tous les quinze jours. Dans le monde arabe, l'Albasheer Show est considéré comme étant l'émission la plus radicale. Elle est regardée en moyenne par quatre millions de téléspectateurs.

public.

Le rire que nous entendons maintenant...

... provient en partie d'une bande enregistrée. Mais notre équipe de 25 personnes rit aussi beaucoup. Comme je l'ai dit, nous aimons ce que nous faisons.

Comment financez-vous la chaîne?

Nous vendons les spectacles à Deutsche Welle Arabia et à NRT. Ça nous permet de couvrir la plupart des dépenses. Et sinon, c'est pour notre pomme. Pas de quoi devenir riche. Si par hasard vous avez une Lamborghini que vous n'utilisez pas...

Comment faites-vous pour que les tensions de votre pays ne rejailissent pas sur votre équipe?

Notre équipe est comme un petit Irak uni. Nous sommes sunnites, Kurdes, chrétiens, chiïtes, femmes et hommes mélangés. Mais notre dénominateur commun est notre patrie. Religion, origine ou sexe, ça intéresse qui? Nous essayons de transmettre ça à nos téléspectateurs.

Jusqu'en 2012, vous avez été journaliste en Irak, puis avez fui en Jordanie. Quelles sont les conditions de travail des journalistes en Irak?

Catastrophiques! Un monde de corruption et d'injustice. Celui qui veut rester en vie doit se taire. Les milices sont devenues particulièrement violentes au fil des années. De mon temps, elles n'avaient pas autant de pouvoir que maintenant. Al-Qaïda était bien plus forte et faisait carrément la chasse aux journalistes.

Vous sentez-vous libre aujourd'hui à Amman?

Au Moyen-Orient, la Jordanie est comme un petit îlot, avec un parlement et des élections libres. Par conséquent, on a plus de liberté d'expression. Et nous en sommes très reconnaissants.

Vous vous faites beaucoup d'ennemis et êtes régulièrement menacé. Dans quelle mesure vous et votre équipe devez-vous craindre pour votre vie?

Nous sommes ici relativement en sécurité, les organisations terroristes ne prolifèrent pas en Jordanie. Mais on n'est pas à l'abri de terroristes isolés. Donc, nous ne sortons pas beaucoup, restons souvent dans notre petit bureau et préparons nos émissions.

Rêvez-vous d'un retour en Irak?

Vous plaisantez? Ils me couperaient en tranches, me jetteraient sur le premier gril et demanderaient au si drôle Ahmed Al-Basheer? (rires). 🌐

L'argent ou la liberté



Lois tacites, dépendances, répression: dans le système Poutine, les médias de masse russes doivent s'aligner sur le Kremlin. Pourtant, sur les réseaux numériques, des voix s'élèvent, comme nous l'explique Mikhail Zygar, journaliste et auteur à succès moscovite.

Texte: Mikhail Zygar, Moscou Photo: Yuri Kozyrev/NOOR/laif

Le 19 septembre dernier, des élections législatives ont eu lieu en Russie. Des élections spéciales. Les premières de la période post-soviétique à n'avoir subi aucune influence des médias de masse indépendants, tant sur le plan politique qu'au niveau du scrutin. Pourquoi? Parce qu'il n'y a plus de médias de masse indépendants...

En Russie, soit les médias ont du succès, soit ils sont indépendants. Ceux qui recherchent la rentabilité, veulent pouvoir payer leurs employés, se développer et se faire une place n'ont pas d'autre choix que de

fermer les yeux. Il y a des choses que l'on peut écrire, et d'autres que l'on ne peut pas. A ces médias de le deviner. Leurs rédacteurs doivent se plier aux exigences du Kremlin ou des institutions publiques et respecter les instructions à la lettre.

La deuxième solution: l'indépendance. Ignorer les appels, plus de sujets tabous ni de préoccupations. Sauf qu'alors ces médias connaissent une vie misérable: les décideurs gouvernementaux n'accordent plus d'interviews aux journalistes et les recettes publicitaires tarissent. La Russie est régie par des lois tacites.

Des lois qui ne sont pas apparues du jour au lendemain. Vladimir Poutine n'avait pas prévu d'emblée de s'attaquer à la presse indépendante. Il voulait uniquement éliminer les chaînes de télévision des oligarques hostiles à sa politique. En particulier Boris Berezovsky et Vladimir Goussinski. Je le tiens de proches de Poutine que j'ai interviewés pour mon livre *Endspiel* (La finale). Mais voilà, au fil du temps, Poutine a de moins en moins supporté la critique. La pression sur les journalistes et les médias n'a cessé d'augmenter. De 2000 à 2005, toutes les chaînes de

télévision ont été placées sous contrôle. Puis ça a été le tour des journaux. Pratiquement tous ont changé de propriétaire. Après 2010, certains sites web ont été dans le collimateur. Ce processus n'est pourtant pas le fruit d'une stratégie ingénieuse. Tout s'est mis en place de soi-même. Lentement, mais sûrement. L'appétit est venu en mangeant.

Au début des années 2000, je travaillais au journal *Kommersant* (L'homme d'affaires), à l'époque l'un des meilleurs journaux russes sur le plan qualitatif. Il appartenait à Boris Berezovsky, qui avait émigré à Londres, ce qui garantissait l'indépendance du journal. Quand l'un de nos textes ne plaisait pas au Kremlin, le rédacteur en chef disait: «Je ne peux pas changer quoi que ce soit, sinon je risque d'être viré par le propriétaire.» Quand Berezovsky était furieux contre le rédacteur en chef, ce dernier disait: «Nous ne pouvons pas suivre vos conseils, si l'on ne veut pas que le Kremlin ferme le journal.» Cette indépendance a duré jusqu'au jour où Berezovsky a vendu le journal à Alisher Usmanov, un magnat du métal et partenaire de Gazprom. Certains articles déjà écrits ont alors disparu des éditions. Des passages entiers ont été supprimés. La raison invoquée par les chefs: ne pas froisser les faiseurs d'opinion parce que «ceux-ci risquent de ne plus vous accorder d'interviews». On ne peut pas passer outre les recommandations du service de presse du président si l'on ne veut pas être évincé. Il faut être prudent, «vous comprenez ça».

J'ai quitté le *Kommersant* en 2009. Certains de mes collègues m'ont suivi. L'année dernière, alors que je donnais une conférence aux étudiants en journalisme, ces derniers m'ont demandé: «Comment avez-vous pu travailler au *Kommersant*? Ils ne pouvaient pas imaginer que cela ait pu être dans le passé un journal indépendant de qualité.

J'ai travaillé ensuite comme rédacteur en chef adjoint au *Russkij Newsweek*, le meilleur magazine hebdomadaire du pays. Nous faisons d'importantes recherches journalistiques, écrivions des articles sur la corruption touchant le gouverne-

ment et les marchés publics. Bref, nous avons mis le doigt là où ça fait mal.

Le journal n'a pas fait de gros profits - les journaux de qualité font rarement des bénéfices mirobolants - mais c'était un hebdomadaire de renom. Toutefois, le propriétaire allemand, Axel Springer SE, a de plus en plus souvent dû faire face à la résistance bureaucratique. Par exemple, Axel Springer n'a pas pu conclure l'achat de GEO ainsi que d'autres journaux de moindre importance. A l'automne 2010, le *Russkij Newsweek* a été fermé à l'initiative du propriétaire allemand, pour «raisons économiques». C'est du moins l'explication qu'on donne alors aux journalistes. Mais la vérité est que notre travail indépendant gênait l'expansion de la holding de médias. Cependant, la fermeture de notre journal n'aidera Axel Springer que pendant une courte période. En 2014, l'Etat ferme la porte aux propriétaires de médias de masse étrangers. Axel Springer est contraint de vendre son entreprise et de se retirer du marché. En 2010, je faisais partie des fondateurs de la chaîne de télévision *Doschd* (La Pluie), la seule chaîne d'information indépendante. Les collègues les moins sympathiques de la télévision d'Etat nous prédisaient la fermeture de notre chaîne à long terme de journée. Pour le Kremlin, *Doschd* était pourtant insignifiante. Tout au moins jusqu'au début 2014.

Nous comptions alors en Russie environ 20 millions de téléspectateurs. Nous étions sur le point de gagner beaucoup d'argent grâce à la publicité et nous étions en train de devenir un média de masse indépendant. Mais comme je l'ai déjà dit: en Russie, soit on réussit, soit on est indépen-

«En Russie, on peut être indépendant ou réussir. Mais pas les deux à la fois.»

Mikhail Zygar

dant. Pas les deux à la fois.

Non, *Doschd* n'a pas été fermée. Au lieu de cela, la machine de propagande a commencé son travail de sape: les chaînes et les journaux TV fidèles à l'Etat nous ont accusés de trahison. En un mois, tous les fournisseurs de câble et de satellite ont résilié leur contrat. Presque tous les



Conscient de son omnipotence: le président russe, Vladimir Poutine.

Au sujet de Mikhail Zygar: Mikhail Zygar, 35 ans, est l'un des journalistes les plus connus de Russie. Son livre «Endspiel - die Metamorphosen des Vladimir Putin» (La finale - les métamorphoses de Vladimir Poutine) paru aux Editions Kiwi est resté en Russie sur la liste des best-sellers pendant des mois et a été traduit en 13 langues. En 2014, Zygar a reçu le prix International Press Freedom Award. Récemment, il a travaillé comme rédacteur en chef à la chaîne de télévision russe *Doschd*, qu'il a cofondée en 2010.

annonceurs nous ont tourné le dos. Mais *Doschd* a survécu. Grâce à nos téléspectateurs, nous avons pu collecter 2 millions de dollars en une semaine, à travers un financement participatif. Nous avons aussi introduit un système d'abonnement. L'accès à la chaîne coûte 50 euros par an. Ce qui est bon marché mais dissuade tous ceux qui sont habitués à regarder la télévision gratuitement. Les mêmes qui regardent tous les jours les chaînes de propagande qui leur proposent des spectacles de divertissement coûteux et des news agressives. Au lieu de 20 millions de téléspectateurs, *Doschd* compte actuellement 65 000 abonnés. Ils permettent de rémunérer le travail journalistique, les recherches d'investigation et les enregistrements des talk-shows politiques controversés.

Mais il y a aussi des changements positifs. S'il y a de moins en moins de médias de masse, cela ne signifie pas que le journalisme perd en qualité. Aucun pays ne compte autant de journalistes-citoyens et de blogueurs que la Russie. Sur les réseaux sociaux, on trouve vraiment du bon journalisme. Du fait que les médias de masse indépendants sont devenus inexistants, les simples citoyens commencent à percevoir le rôle du «quatrième pouvoir». Et souvent le journalisme citoyen est encore plus efficace que celui des pros.

Si le nombre de citoyens critiques s'accroît, sa progression est cependant relativement lente. Parce que la grande majorité des gens d'ici ont perdu la foi dans la politique, les élections ou les institutions démocratiques. Ils ne croient plus au changement. C'est pour cela que les gens préfèrent rester dans l'ombre. Parce qu'ils savent que, dans la Russie actuelle, on peut soit être indépendant, soit réussir. Mais pas les deux à la fois. 🌐



Que faire?

L'élection de Donald Trump à la présidence des Etats-Unis a plongé les médias dans une véritable crise d'identité. Quel traitement médiatique accorder aux populistes et aux démagogues, en cette époque «post-factuelle» qui est la nôtre? La question n'a pas fini d'être posée.

Par Adrian Meyer

Il fut un temps où les têtes pensantes de la Toile se réjouissaient des nouvelles possibilités du web 2.0, des blogs et des réseaux sociaux: enfin, les médias se démocratisaient, chaque citoyen allait pouvoir donner de la voix, on entraînait dans l'âge d'or des débats et de l'expression publique. Les médias traditionnels avaient vu leur pouvoir s'effondrer, ils allaient devoir descendre de leur piédestal et dialoguer avec les lecteurs. «Les gens que nous appelions notre «audience» sont à présent LA véritable présence publique, déclarait par exemple Jay Rosen, professeur de journalisme à l'Université de New York. Plus vraie, plus puissante, moins conceptuelle, moins calculable.»

C'était il y a dix ans. Le rêve a accouché d'un cauchemar. Certes, les citoyens ont aujourd'hui plus de sources que jamais pour s'informer. Mais souvent, ils ne s'intéressent qu'à celles qui confirment leurs propres vues.

Après les élections américaines, les médias traditionnels ont cruellement constaté les limites de leur influence. Ils croyaient fermement que Hillary Clinton serait la prochaine locataire de la Maison Blanche. Tant les sondages que l'actualité semblaient l'indiquer. C'est pourtant Donald Trump qui l'a emporté, un démagogue raciste, sexiste et menteur invétéré. Le troll en chef de l'internet, qui a su habilement tirer profit de la nouvelle réalité médiatique. Ni les critiques permanentes formulées à son égard par les médias, ni les scandales découverts, ni ses mensonges dévoilés n'ont réussi à l'abattre.

Après le choc a eu lieu la crise d'identité. Sur Twitter, le journaliste américain Mathew Ingram décrit très bien le désarroi général des journalistes: «Pas plus la démonstration par les faits des mensonges de Trump que les investigations des journalistes sur ses échecs ou les enregistrements vidéo n'ont parlé aux gens.»

Quelle a été l'erreur des médias? Faut-il incriminer tout le système médiatique? Ces questions ont agité les journalistes au lendemain de l'élection de Trump. Bon nombre de ceux qui, pendant des mois, ne voulaient pas même envisager que Trump puisse être élu se sont mis à expliquer, une fois les résultats connus, pourquoi les Américains l'avaient choisi. Le choc n'était pas encore digéré que les petits malins livraient déjà des réponses. Et le nom des coupables.

Les sources des fausses nouvelles

- les bots
- les algorithmes
- Facebook
- Twitter
- les sondages d'opinion
- l'internet (sic!) en général
- l'enfermement dans les bulles de filtres et les mondes parallèles
- l'avalanche d'informations
- l'autocensure
- l'arrogance des journalistes
- la surestimation de leur propre influence par les médias
- l'atomisation de l'actualité
- l'offensive des sites web de droite
- Le renoncement à la contextualisation et à l'analyse au profit des petits scandales
- l'indignation perpétuelle des médias
- le journalisme de communiqués
- les pièges à clics
- les newsrooms sans diversité et sans pluralité d'opinions
- le manque de ressources
- le manque d'ouverture au dialogue
- le manque de transparence
- l'érosion de la confiance
- la perte de crédibilité...

La liste est longue. Mais elle ne fait qu'indiquer la fulgurance avec laquelle le paysage médiatique se transforme aujourd'hui, ce que nous commençons à peine à saisir. «Il est si facile de vouloir des solutions que de résoudre les problèmes», a écrit la comique suisse Hazel Brugger après le vote. Notons que cela s'applique non seulement à Trump, qui a su exploiter cette tendance par des propositions simplistes («Build that wall»), mais aussi aux médias. Avant de donner des réponses hâtives, il aurait été judicieux de poser des questions.

Comment inverser la perte de crédibilité des médias? Comment pousser les lecteurs à dialoguer de manière constructive avec nous? Comment trouver des manières de raconter qui convainquent les lecteurs sans leur imposer notre vision du monde? Est-ce une tâche que les médias ne peuvent pas remplir seuls? L'éducation aux médias doit-elle se faire à l'école?

Trouver des réponses à ces questions prend du temps. Or, ces prochains mois, des élections se tiendront en Autriche, aux Pays-Bas, en France, en Italie et en Allemagne, des pays où le pouvoir est convoité par des populistes de droite comme Marine Le Pen, Geert Wilders ou encore



Les électeurs de Trump et les soutiens de Clinton s'affrontent avec véhémence la nuit des élections américaines devant la Maison Blanche à Washington.

Frauke Petry. Dès lors, comment contrer ces politiciens?

Pour commencer, il faut les prendre au sérieux. Ce qui ne signifie pas leur offrir une plate-forme. Donald Trump a été omniprésent dans les médias, il a reçu gratuitement du temps d'antenne pour un équivalent de 2 millions de dollars. Son compte Twitter a tourné à plein régime. Toutes ses déclarations les plus saugrenues ont été utilisées pour des minutes de diffusion et des clics. Peu importe ce que Trump débâterait, les médias le reprenaient. Ils ont été son porte-voix.

«La presse a pris Trump au pied de la lettre, mais pas au sérieux; ses supporters le prennent au sérieux, mais pas au pied de la lettre», écrivait la revue américaine The Atlantic en septembre. C'est aussi ce que pensait

Fotos: Udi Goren/Polaris/Laif, Dirk Waern/Beigo/Keystone, Peter Macdiarmid, Pascal Le Segretain und Thomas Lohnes für Getty Images

une des têtes pensantes du web, Clay Shirky, lorsqu'il écrivait, après la convention du Parti républicain en juillet: «S'armer de vérifications par les faits pour mener une guerre culturelle revient à entrer dans une fusillade avec un couteau.»

Les partisans de Trump se sont moqués des faits. C'est de leur identité qu'il s'agit. Ils ont élu Trump non pas en dépit, mais en vertu de ses déclarations scandaleuses.

Un des truismes des débuts du World Wide Web est «Ne nourrissez pas le troll», soit: n'y prêtez pas attention, ignorez-le. A l'époque des réseaux sociaux, ce mantra ne fonctionne plus. Le troll en chef est président des Etats-Unis.

Mais ne pas contredire les trolls, c'est leur laisser le champ libre. Ce qui leur donne l'impression d'appartenir

à la majorité. Et les ignorer, voire les traiter avec de la haine ou par la moquerie, est une forme d'arrogance qui ne fait que les renforcer. Tout comme minimiser leur importance.

Les médias doivent donc trouver de meilleures façons de s'adresser aux gens, sans vouloir leur imposer en prime leur vision du monde. Cela nécessite davantage d'empathie. Il faut accueillir les individus comme ils sont et non comme on aimerait qu'ils soient.

Il est malaisé de s'opposer à des gens aux idées diamétralement opposées aux siennes. Cela requiert d'affûter sans cesse de nouveaux arguments et de remettre ses propres certitudes en question. Croire au meilleur argument peut sembler naïf à notre époque... mais comment atteindre les gens si ce n'est par la parole? 🗣️



Après le Brexit et l'élection de Trump, des élections importantes se tiendront bientôt en Europe de l'Ouest, où des populistes de droite convoitent le pouvoir. De haut en bas: Geert Wilders (53 ans), fondateur du Parti pour la liberté aux Pays-Bas; l'ancien leader de l'UKIP, Nigel Farage (52 ans), figure clé du Brexit; la candidate à la présidentielle française et présidente du Front national, Marine Le Pen (48 ans); la présidente du parti Alternative pour l'Allemagne, Frauke Petry (41 ans).

Les photos Ringier du trimestre

Six photos et leur histoire: «criseurs» narcissiques, troupes pacifistes et portes de slalom en flammes. Et rappelez-vous: rien ne sert de voir rouge...

BAARD LUNDE HELEN POMBO

Photographe
Rédaction photo



«Lucky lips are never blue», chantait Cliff Richard dans un de ses tubes. Notre homme avait raison. Mais elles ne sont pas rouges non plus. Car ce qu'un observateur non initié pourrait

décrire comme rouge est en réalité, sur la photo du photographe de beauté norvégien Baard Lunde, une combinaison sophistiquée de plusieurs couleurs. Dont le rouge ne fait pas partie. Cette femme porte sur ses lèvres des produits qui ont pour nom Cosmic Metals Fuchsia Fusion, Solar Energy ou encore Gold Standard. Il est vrai que c'est plutôt difficile à chanter... Et à photographier. C'est la raison pour laquelle, pour le supplément beauté de **Style** et de **Bolero**, non seulement Baard Lunde mais également le maquilleur australien Damian Garozzo ont fait le déplacement à Paris. Tous deux ont une excellente réputation en matière de photographie de beauté. Et ils savent bien que le rouge n'est pas simplement du rouge.

HANNA JARAY & VANESSA BACHMANN HANNA JARAY

Photographes
Rédaction photo



On élève actuellement une génération d'enfants narcissiques. D'après un article du **Beobachter** intitulé

Generation-Nervensäge (que l'on pourrait traduire par «génération têtes à claques», ndt), «de plus en plus d'enfants sont insolents, paresseux et gâtés». Les photographes Hanna Jaray et Vanessa Bachmann avaient en tête, dès le début, d'organiser le shooting photo avec leurs propres enfants. «Pas parce qu'ils correspondent au type d'enfant décrit mais parce qu'ils ont un grand talent d'acteurs», explique Hanna Jaray en riant. Le travail n'a pas été simple pour autant: premièrement, les enfants ont besoin de faire de nombreuses pauses et, c'est bien connu, nos propres enfants sont souvent moins obéissants. Hanna Jaray a donc photographié la petite Matilda, 4 ans, fille de sa collègue Vanessa Bachmann, tandis que celle-ci travaillait avec Mio, 5 ans, fils de Hanna Jaray. Une démarche payante: les enfants ont eu du plaisir à la séance et ils ont réellement l'air mal élevés et pénibles.

FABIENNE BÜHLER ULLI GLANTZ

Photographe
Rédaction photo



Slalomer tranquillement entre les portes, c'est la spécialité des skieurs Patrick Küng, Beat Feuz et Carlo

Janka. Même si elles ne brûlent pas. C'est avec moins de décontraction que les autorités de Saas-Fee, dans le canton du Valais, ont réagi à l'idée de la photographe Fabienne Bühler et du chef image Ulli Glantz. Qui ont dû, la veille du shooting, passer chez les pompiers. Et prouver à ceux-ci - qui attendaient dans leur équipement complet, tuyau à la main - la non-dangerosité de leur projet de photo. «Les préparatifs ont duré plusieurs jours», explique Fabienne Bühler. Il a fallu notamment construire des portes inflammables de la bonne grandeur et trouver un lieu idéal en fonction de la lumière. «Et encore, la pluie, le brouillard ou le vent auraient pu chambouler tout notre projet.» Mais la météo a tenu. Et c'est ainsi qu'est née pour **SI Sport** l'image la plus brûlante de la saison de ski, à 2550 mètres au-dessus du niveau de la mer.

THOMAS SENF NICOLE SPIESS

Photographe
Rédaction photo



«Trois, deux, un... Go!» Tel est le signal de départ lorsque des base-jumpers s'élancent à Lauterbrunnen,

dans le canton de Berne. Les wingsuiters foncent à 180 km/h en direction de la vallée, leur vol plané dure 30 secondes. Pendant trois jours, le photographe Thomas Senf et la journaliste Natascha Knecht ont accompagné la communauté de base-jumpers pour la **Schweizer Illustrierte**. Pour la photo décisive, Thomas Senf, lui-même alpiniste chevronné, a descendu quinze mètres en rappel pour se poster au-dessous du lieu du saut. «C'est tout à fait l'image que j'avais imaginée. Et j'ai réussi à la prendre dès la première tentative.» A Lauterbrunnen, il se produit régulièrement des accidents mortels. Mais les deux base-jumpers qu'il a photographiés sont des individus raisonnables. «C'était ma condition pour accepter le job. Je ne joue pas à la roulette russe et je n'ai aucune envie de prendre la dernière photo de quelqu'un.»

GIAN MARCO CASTELBERG REMO LÖTSCHER

Photographe
Rédaction photo



«We are responsible for dreams», lit-on en grandes lettres sur un mur des locaux de Partners Group. Dans le

cas du gérant de fortune zougois, le rêve, c'est de l'argent. Et le lieu où il prend corps est l'impressionnante centrale de commande de l'entreprise. Des fauteuils rouges, une table en forme de V à la pointe duquel siège le chef et sur les écrans des images des bureaux décentralisés de Denver, Singapour ou encore Sidney. Chaque semaine, dans une séance du comité d'investissement, Partners Group décide dans quels projets et sociétés il investira. «C'est une communauté très fermée de spécialistes de la finance. Dans la pièce régnait une espèce de respect tendu», raconte Erik Nolmans. Avec le photographe Gian Marco Castelberg, il a réussi à prendre, pour le magazine **Bilanz**, ce cliché rare dans les coulisses d'une entreprise qui, avec une valeur en Bourse de 13 milliards de francs, pèse la moitié d'un géant comme Credit Suisse.

OLIVER BUNIC SLOBODAN PIKULA

Photographe
Rédaction photo



Voilà déjà quatre heures qu'Oliver Bunic attend sous la pluie. Il est censé photographier la manœuvre

militaire Fraternité slave pour le quotidien serbe **Blic**. Mais les exercices des troupes russes, biélorusses et serbes à Kovin, près de Belgrade, sont sans cesse repoussés à cause du mauvais temps. «Quand ils ont enfin commencé, une minute avant le saut des parachutistes russes, un gigantesque arc-en-ciel est apparu dans le ciel», dit Oliver Bunic. Pour en conserver les couleurs et assurer un contraste suffisant, il a réglé la correction d'exposition sur -2. «Les photographes se fiant au mode automatique n'ont pas eu de chance, car l'arc-en-ciel était invisible sur leurs photos», explique Oliver Bunic. Le symbole du mouvement pacifiste sur la même image que les parachutistes russes, c'est un peu comme un résumé visuel de Guerre et paix.





Le monde est un camembert

Elle crée des diagrammes loufoques pour le magazine hebdomadaire allemand Die Zeit: Katja Berlin vit à Berlin, son vrai nom est Katja Dittrich et elle explique la complexité du monde, semaine après semaine, au moyen d'amusants camemberts.

Interview: René Haenig Photos: Geri Born

Madame Dittrich, aimez-vous le camembert?

Oui, mais j'en mange rarement. J'essaie d'éviter les excès.

Est-ce votre amour du fromage qui vous a poussée à vouloir expliquer le monde avec des diagrammes en forme de camembert?

Non! En réalité, ce genre d'humour infographique existe depuis un certain temps déjà dans l'espace anglophone, en particulier aux Etats-Unis.

Avez-vous vécu dans des pays anglophones?

Non, j'ai plutôt vécu au pays de l'internet. En 2010, un vieil ami m'a demandé si j'avais envie de tenir un blog avec lui. Or, ce type d'humour lui plaisait aussi et il pensait que nous devions l'importer en Allemagne. Sur graphitti-blog.de, nous avons commencé à publier des blagues de bureau sous une forme infographique. Au début, il s'agissait de plaisanteries plutôt sur le quotidien que sur la politique.

A l'origine, vous avez étudié la consultation médiatique et les

sciences politiques. Dessinez-vous déjà des camemberts pendant les cours?

Non! A l'époque, mon humour était plutôt verbal. Le graphisme est venu plus tard. Ce sont les blagues courtes qui conviennent aux diagrammes, raison pour laquelle j'ai pas mal roulé ma bosse sur Twitter auparavant. C'est un bon moyen d'apprendre à résumer un sujet en 140 signes, et si possible de façon amusante. Dans ce sens, c'est un parallèle aux raccourcis que j'utilise dans mes graphiques.

Est-ce difficile? Vous creusez-vous souvent la cervelle pendant des heures sur vos camemberts?

Oh oui! C'est un travail qui requiert de la concentration et qui ne naît pas d'une inspiration subite quand je fais mes courses... Je suis très appliquée.

Comment procédez-vous?

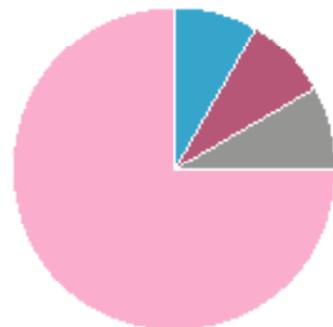
Je dois tout d'abord trouver le thème adéquat. Die Zeit paraît cinq jours après que j'ai rendu mon graphique; il doit donc être d'actualité à la fois au moment où je le réalise et ▶

De qui émane la terreur en Europe?



■ Des femmes en burqa ■ Des hommes en pantalon

Ce que la crise grecque nous a appris



■ Les critères de stabilité doivent être renforcés
 ■ L'UE doit avoir des droits de contrôle accrus
 ■ Des sanctions plus dures doivent pouvoir être prononcées
 ■ Qu'un chiffre comporte dix ou onze zéros n'a aucune importance



► lorsque le magazine paraît. Je dois aussi capter l'air du temps.

J'imagine que c'est difficile.

Parfois, cela me paraît facile, cela dépend des sujets qui sont à la mode. Mais de temps à autre, c'est plus ardu.

Vos sujets vous sont-ils donnés par la rédaction de Die Zeit?

Non, je les choisis moi-même. A cet égard, je suis vraiment totalement libre.

Pourriez-vous nous dire, sous la forme d'un camembert, combien de temps vous consacrez à la recherche, à la réflexion et à la réalisation de votre idée sur papier?

La réalisation constitue la plus petite part du camembert. Trouver le bon sujet et réussir à le traiter sous un angle humoristique occupe 40 à 60% de mon temps. Le plus difficile est de trouver l'accroche. Et plus j'en conçois, plus j'ai parfois l'impression de refaire la même chose. Mais jusqu'à présent, j'ai toujours réussi à m'en tirer plutôt bien.

Connaissez-vous les affres de la page blanche?

Oui, mais je dois dire que le délai est mon meilleur ami. J'imagine que c'est le cas d'un grand nombre de créatifs. Quand on doit y aller, en général on y va. Je suis persuadée que sans délai, je réaliserais moins de choses. Une certaine pression m'aide.

Avant votre carrière de «camembertiste», vous avez travaillé comme attachée de presse. N'était-ce pas trop ennuyeux pour vous?

(Elle rit.) Si, vous avez deviné.

C'est la raison pour laquelle vous avez lancé votre blog Graphitti?

On peut le dire ainsi. Je l'ai fait avec mon collègue qui écrit sous le pseudonyme de Peter Grünlich. Notre septième livre en commun paraîtra d'ailleurs la semaine prochaine.

Combien de «camemberts de la vérité» avez-vous produits jusqu'à présent?

Euh... bonne question... Au moins 800.

Où trouvez-vous vos idées?

Pour mon travail pour Die Zeit, où il s'agit de traiter des thèmes politiques et de société, je lis souvent les commentaires des lecteurs en ligne. C'est parfois violent, mais on y sent l'atmosphère et les tendances auxquelles je n'aurais peut-être pas pensé par moi-même. Je suis aussi l'actualité, naturellement, pour pouvoir mettre de l'ordre dans les choses. Tout ceci fait partie de mon travail de recherche.

Katja Berlin, de son vrai nom Katja Dittrich, 36 ans, est une auteure humoristique. Son dixième livre, Torten der Wahrheit - Die Welt ist kompliziert genug! (en all.) est paru récemment. La Berlinoise a étudié la consultation médiatique et les sciences politiques à l'Université technique de Berlin, elle a travaillé en tant qu'attachée de presse et tient le blog Graphitti (www.graphitti-blog.de). Depuis deux ans, ses diagrammes en camembert paraissent dans l'hebdomadaire Die Zeit et dans le Handelsblatt Magazin. Plusieurs de ses livres sont des best-sellers. Infos sur www.katjadittrich.de

Ces recherches, vous ne les faites que dans Die Zeit?

Non! Je lis tout, de la Tageszeitung à Cicero, je couvre tout le spectre politique. Je lis aussi la Frankfurter Allgemeine Zeitung, la Süddeutsche Zeitung et Die Welt. Je dois appréhender toutes les facettes de mon sujet pour pouvoir en tirer l'essence. Mais j'avoue que ce que je préfère, ce sont les commentaires des lecteurs.

Pourquoi?

De nombreux commentaires sont très méchants. C'est un monde à part. Ce sont surtout des hommes qui expriment leur opinion sur ces forums. Des études montrent que plus ils se situent à droite sur l'échiquier politique, plus les individus ont tendance à faire des commentaires, et particulièrement des commentaires méchants. En général, une fois que j'ai rendu mon camembert de la semaine, j'évite pendant deux jours les actualités en ligne et les forums de lecteurs.

N'êtes-vous jamais tentée de répondre à ces commentaires en ligne?

Non, absolument pas. Je ne m'inscris sur aucun forum pour me lancer dans une contre-argumentation.

Où peut-on trouver vos graphiques, hormis dans Die Zeit?

J'en publie régulièrement dans le Handelsblatt Magazin et la revue

suis un peu ennuyeuse. Je ne peux pas dire que je suis toujours satisfaite à 100% de ce que je livre. Je crois que ça fait aussi partie de mon travail d'accepter que certains de mes diagrammes soient parfois moins bons que d'autres.

Vous êtes très critique envers vous-même...

Oui! Mais je suis quand même toujours surprise des réactions positives de nombreux lecteurs.

Y a-t-il des sujets tabous?

Non, mais il y a une manière de présenter les choses. L'idée que je me fais de l'humour est très éloignée de la moquerie ou de la volonté de nuire. A une certaine époque, en Allemagne, l'humour politique était toujours pratiqué par de vieux bonshommes en perruque qui se gaussaient d'Angela Merkel à propos de son dialecte ou d'autre chose. Je ne trouve pas ça drôle du tout. Mon humour vise non pas les personnes, mais plutôt les structures ou les systèmes.

Vous souvenez-vous du premier sujet auquel vous avez consacré un graphique?

Je me souviens juste qu'un des premiers parlait du degré de maturité des avocats.

Que répondez-vous lorsqu'on vous demande quel métier vous faites?

C'est difficile. Aujourd'hui, mes diagrammes sont assez connus. C'est utile, car je ne dois pas en dire beaucoup plus. Ce que je déteste surtout, c'est de devoir expliquer après coup mes plaisanteries graphiques. La plu-

«La rubrique des commentaires des lecteurs m'inspire. Ça me fait hurler de rire!»

Katja Berlin alias Katja Dittrich

économique brand eins. J'ai aussi réalisé des graphiques amusants pour une campagne syndicale il y a peu, et sinon j'écris surtout des livres.

Certains camemberts bénéficient-ils d'un meilleur accueil que les autres?

Je réalise des diagrammes sur des thèmes très différents. Si je prends Die Zeit, par exemple, qui est tourné vers la politique, je dirais que les lecteurs apprécient particulièrement les questions de politique sociale sur des thèmes sensibles.

Avez-vous des exemples?

Les droits des minorités ou la politique sociale en général.

Y a-t-il, à l'inverse, des camemberts moins bien reçus?

(Elle rit.) Oui, c'est sûr, parfois je

part du temps, je dis que je suis une auteure humoristique.

Ne craignez-vous pas d'être un jour à court d'idées?

Toujours! Mais quand on fait ce que je fais depuis si longtemps, on développe des stratégies et des techniques pour éviter cela.

Vivez-vous de vos camemberts?

(Elle rit.) Oui! Et j'ai publié quatre livres cette année.

Dernière question: pourquoi signez-vous vos graphiques Katja Berlin, alors que vous vous appelez Katja Dittrich?

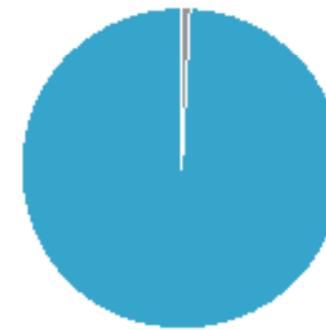
C'est mon nom d'artiste. Quand j'ai débuté, j'ai dû me cacher sous un pseudonyme, car j'avais encore un emploi fixe à l'époque. ☺

Quand parvient-on à concilier au mieux travail et famille en Allemagne?



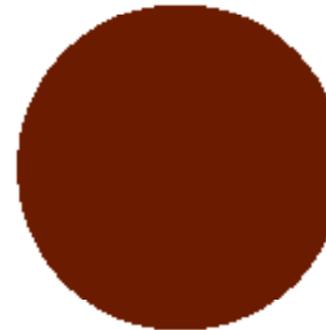
Quand on n'a pas de famille
Quand on n'a pas de travail

Qu'est-ce qui suit en général «On n'a pas besoin de croire en la théorie du complot pour...»?



Peu une théorie du complot
Une théorie du complot

Qui est responsable des actes de violence d'extrême droite?



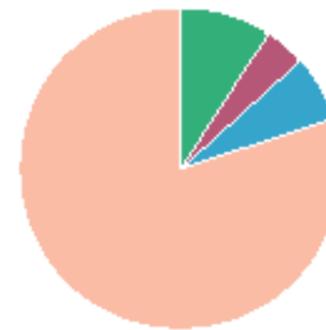
La politique d'elle d'Angela Merkel
Les bien-pensants
La culture de bienvenue allemande
L'UE
Les auteurs de violence d'extrême droite

Ce que je fais lorsque j'ouvre une enveloppe de grand-maman



Je lis la carte de vœux
Je cherche l'argent

Facebook sert à...



Poster des photos de vacances
Regarder des photos de bébé
Epier son ex
Intérioriser des éloges sans devoir quitter son coin

L'erreur que les mères peuvent commettre en Allemagne



Travailler
Ne pas travailler

De brillants lendemains numériques

«La révolution numérique met tout sens dessus dessous: c'est une grande occasion pour nous, les femmes», écrit Xiaoqun Clever dans sa contribution à l'ouvrage *Die Lean Back Perspektive* (en all.). DOMO en publie un extrait.

Texte: Xiaoqun Clever Photo: Gian Marco Castelberg/13Photo

Sur tous les fronts, le monde numérique bouleverse les principes qui prévalaient, les met sens dessus dessous. Les fondements jusqu'ici valables et fiables sur lesquels des industries entières ont basé leurs modèles d'affaires par le passé se sont effrités. Le contexte auparavant statique, organisable et surtout contrôlable est devenu chaotique. Il s'agit d'un bouleversement d'une ampleur nouvelle, qui désécure au plus haut point.

La planification et les méthodes à long terme ne fonctionnent plus. Même la gestion et le contrôle perdent de leur efficacité en raison de la rapidité d'évolution de l'environnement de marché et de la clientèle. Avant, le développement des produits était le fait d'experts internes. Les CEO ou les chefs de produit donnaient le la. Aujourd'hui, c'est l'inverse! Et c'est la raison pour laquelle le big data est devenu si important. Toutes les entreprises doivent désormais dialoguer directement avec les consommateurs. L'abandon de l'expertise interne au profit du feed-back venant de l'extérieur implique également de gros changements du point de vue des compétences dont on aura besoin à l'avenir. Ce qui compte, ce ne sont plus les connaissances seules, c'est l'acquisition de celles-ci. L'appartenance à une entreprise et l'expérience ne sont plus déterminantes.

Une entreprise est-elle réellement une organisation apprenante, ou se contente-t-elle de l'affirmer? Il est fa-



Depuis le 1er janvier 2016, Xiaoqun Clever est Chief Technology and Data Officer du groupe Ringier. «Je suis fascinée par la manière dont la révolution numérique transforme radicalement la branche des médias. Et je souhaite y participer.»

cile de le déterminer: il suffit de regarder comment elle élabore sa stratégie et son développement de produits. L'entreprise s'est-elle fixé pour objectif de «doubler son revenu» ou d'«augmenter ses marges de X%», ou poursuit-elle une véritable stratégie d'apprentissage? Dans quelle mesure pense-t-on vraiment en réseau au sein de l'entreprise? Les grands projets, c'est évident, ne concernent pas qu'un seul département, ils touchent tous les systèmes et les processus adjacents. Et qu'en est-il des petits projets? Les décisions relatives aux produits sont-elles prises sur la base de faits ou pour des raisons d'ego? L'incertitude peut-elle être gérée ou tout est-il piloté par des chiffres jusque dans les moindres détails? Car il existe toujours plus de projets pour lesquels le retour sur investissement est incertain, mais où une chose est sûre: l'entreprise disparaîtra si elle ne les réalise pas.

Le style de management de l'avenir appartient aux femmes

Ce qui est de plus en plus important à notre époque, ce sont les compétences transversales. Dans les organisations pilotées par les processus, les individus étaient jusqu'ici interchangeables. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Et c'est pourquoi ceux qui sont aux commandes font la différence. Les critères en jeu changent et c'est une occasion unique pour les femmes. Actuellement, celles-ci évoluent dans des systèmes masculins que les hommes ont créés pour l'avancement

des hommes. Ces systèmes touchent à leurs limites. Ils ne sont pas à même de négocier avec succès le virage numérique.

Pour pouvoir gérer la diversité (et pas seulement la diversité de genre) et promouvoir ses aspects positifs, on a besoin de cadres faisant globalement preuve de plus de maturité. Gérer la diversité est une tâche complexe: nous avons tous nettement plus de facilité avec ce qui nous ressemble. De manière générale, les entreprises doivent travailler beaucoup plus intensément avec leurs cadres si elles veulent devenir des organisations apprenantes.

Les femmes, en particulier, amènent des compétences qui seront utiles pour le style de management de l'avenir. Certes, de nombreux hommes les apportent aussi. Mais il est frappant de constater que les femmes possèdent plus fréquemment les capacités suivantes:

1. Les femmes sont souvent très orientées sur la recherche de solutions; il est important pour elles de faire avancer les choses en intégrant tout le monde. Elles y parviennent à l'aide d'une communication en réseau. La réflexion pluridisciplinaire est également une qualité majoritairement féminine.

2. Les femmes amènent des émotions et une capacité d'identification. Chacun d'entre nous est concerné par le virage numérique. La dynamique et le changement rapide, qui réduisent les possibilités de contrôle, font peur. Les femmes ont davantage tendance à se mettre à la place des autres. Elles remarquent donc mieux lorsque des collaborateurs n'arrivent pas à répondre aux nouvelles exigences, et peuvent les encourager et leur donner les moyens d'y arriver.

3. Les femmes ont tendance à avoir moins d'ego et à aller davantage vers ce qu'on appelle le «leadership attentif». Il s'agit de soutenir les collaborateurs, de les protéger, de les encourager et de les motiver.

Un management efficace dans le monde numérique

Gelingt es Führungskräften nicht, ihrLorsque les cadres ne parviennent pas à donner à leurs collaborateurs les moyens de prendre eux-mêmes des décisions fondées et fiables, il est impossible de requérir d'eux le rythme nécessaire à la survie d'une entreprise. La confiance va également de pair avec une structure de communication ouverte, dans laquelle chacun peut parler à chacun et où un cadre peut

entrer directement en contact avec les collaborateurs de départements qu'il ne chapeaute pas. Nous ne parlons pas ici de décisions, mais bien plutôt du flux d'information en tant que tel. Si ce flux reste bloqué dans un domaine d'attribution et dans des hiérarchies, aucune décision globale et qualitative ne peut être prise.

Donner les moyens et inspirer la confiance signifient également faire preuve de moins d'ego. Les entreprises, dans la complexité du monde d'aujourd'hui et la culture de «prosumption» qui est la nôtre, doivent se mettre à écouter davantage et à agir bien plus en fonction des données: or ceci ne peut fonctionner que si, à l'arrivée, les faits objectifs ne sont pas subordonnés au pouvoir subjectif. L'ego engendre une orientation et une délégation du pouvoir vers le haut et, partant, un rétrécissement au sommet décisionnaire. On prend ainsi non seulement les mauvaises décisions, mais on les prend en outre beaucoup trop lentement.

Les cadres de demain doivent être en mesure de réfléchir, de se remettre en question et être conscients du fait qu'ils devront rester des apprenants toute leur vie. L'écoute devient donc une des nouvelles compétences clés. La priorité étant de donner aux collaborateurs les moyens qu'il leur faut, d'une part pour pouvoir atteindre le rythme requis, d'autre part pour pouvoir conserver les meilleurs d'entre eux dans un contexte certes compétitif, mais aussi axé sur l'apprentissage et le développement.

Le pouvoir et sa signification pour les femmes

Les femmes possèdent bon nombre de ces qualifications. A mon avis, elles devraient par conséquent se demander ce que le pouvoir et «le concevoir» signifient pour elle. Le pouvoir, c'est avoir des options de concevoir, et c'est précisément dans ces rôles concepteurs que nous avons besoin de plus de femmes.

Le mot «pouvoir» a deux facettes: il y a d'une part le pouvoir qu'on exerce sur les gens, et d'autre part celui qu'on exerce avec les gens. Les femmes rejettent la première interprétation, la plus fréquente, sans automatiquement oser effectuer le pas suivant, qui est d'investir le pouvoir et «le concevoir» de manière positive pour soi-même. Personnellement, le fait de pouvoir concevoir a toujours été mon moteur et ma motivation. Si l'on m'enlève la liberté de pouvoir concevoir des choses, j'estime qu'il est

temps pour moi de changer d'air.

Ce qui me motive aussi est de prendre les gens avec moi pour leur communiquer une vision plus large et, du coup, de la motivation. Souvent, les périodes de changements charrient avec elles un climat délétère, où l'on se dit qu'on n'y arrivera pas. Je pense au contraire qu'il n'y a rien d'impossible. Il faut simplement préparer correctement le chemin et se partager la tâche.

Il serait bon que les femmes prennent plus de risques et fassent davantage preuve de courage. Le courage de prendre des décisions dans l'incertitude. Avec le risque que quelque chose ne se passe pas comme prévu et laisse apparaître leurs lacunes. Je constate que les femmes ont souvent à cœur de ne commettre aucun faux pas afin que personne ne puisse dire après coup: «Il était clair qu'elle n'y arriverait pas.»

Lorsque quelque chose ne se passe pas comme prévu, il est fréquent que les femmes baissent rapidement les bras et se retirent. Les hommes, au contraire, font tout leur possible pour sauver leur tête. Ils mettent sur le tapis toute une série d'arguments visant à montrer que l'échec est dû à des facteurs extérieurs. En le répétant encore et encore, non seulement les autres se mettent à le croire, mais aussi eux-mêmes. Ce qui est bon pour leur carrière, mais également pour leur amour-propre. En revanche, la capacité d'apprendre reste en souffrance.

En conséquence, les femmes sortent souvent par la porte, et les hommes reviennent par la fenêtre. Les entreprises perdent ainsi le potentiel d'un apprentissage généré par la réflexion et cultivent l'attribution externe.

Je souhaiterais que les femmes soient plus indépendantes et aient une plus haute estime d'elles-mêmes. C'est le seul moyen de croire en soi et de prendre des risques en conscience. Si quelque chose ne se passe pas comme prévu, cela n'affecte pas le cœur de la personnalité et l'on peut utiliser son erreur comme une occasion d'apprendre. Sans estime de soi, il n'émane de nous aucune sérénité. Lorsqu'un orage arrive, on est foudroyé.

De la même manière que les femmes doivent se saisir de la chance de pouvoir transformer le système, nous avons besoin de changement du côté des hommes. Car ce n'est qu'ensemble que nous pourrions créer un nouveau système et prendre le virage numérique avec succès. 🌐

Dans *Die Lean Back Perspektive*, quarante femmes racontent leur histoire personnelle. Xiaoqun Clever se prête au jeu dans un essai intitulé *Vom Glanz der digitalen Morgenröte* (De brillants lendemains numériques). Elle y expose sa vision du management à l'ère numérique et montre quel rôle majeur les femmes ont à y jouer.

BIENVENUE DANS LE MONDE DES START-UP!

LES ÉLÈVES DE L'ÉCOLE DE JOURNALISME DE RINGIER ONT LANCÉ LEUR PROPRE BLOG: START-ALP.COM. DANS LEUR VISEUR: LES START-UP SUISSES. CHAQUE SEMAINE PARAISSENT DE NOUVEAUX ARTICLES. UN MÉLANGE MULTIMÉDIA D'INFORMATION ET DE DIVERTISSEMENT, TELLE EST LA FORMULE QUI DOIT FAIRE DU MAGAZINE EN LIGNE UNE ADRESSE AU TOP DE LA SCÈNE COULISSEDES START-UP.



Impitoyables

Un jour d'automne à New York, le journaliste Peter Hossli a posé à côté de trois hommes qu'il ne connaissait pas. Ce sont pourtant des méga-superstars. Rencontre insolite entre les hard-mégarockers de Metallica et un reporter qui ne connaît rien au trash metal.

Texte: Peter Hossli

Tout à coup, trois hommes d'un certain âge m'entourent. Deux avec des cheveux et un qui cache sa calvitie sous un képi. Nous sourions tous à l'objectif. Le grand type met sa main sur mon épaule droite. Flashs. Un, deux, trois. C'est dans la boîte. Ils me serrent la main. «Cool, man», dit le plus petit des trois en anglais, avec un accent nordique.

Ils me poussent vers la gauche, un journaliste italien me remplace. De nouveau, le grand type rassemble le groupe. Flashs. Un, deux, trois. «Cool, man»...

Qui sont ces types, comment s'appellent-ils? Je ne le savais pas peu avant de les rencontrer. Ce sont pourtant des méga-superstars. Les membres du groupe de trash metal américain Metallica sortent un nouveau disque et veulent en faire un événement mondial. Un jour, ils ont joué à Moscou devant près de deux millions de fans, m'explique un collègue, un peu jaloux du fait que je vais les rencontrer, ces hard-rockers américains.

C'était surréaliste. Je couvrais les élections américaines en septembre, j'avais assisté au premier duel télévisé entre Donald Trump et Hillary Clinton à New York. Et le lendemain, le groupe Metallica lance les invitations pour venir écouter son disque. Puisque j'étais à New York et que Ringier voulait éviter des frais de voyage inutiles, l'expert ès Metallica de la rédaction m'a envoyé à listening, c'est-à-dire à la séance d'écoute, aux légendaires Electric Lady Studios de Manhattan, construits par feu Jimi Hendrix.

Il est midi, devant l'entrée se tiennent une cinquantaine de journalistes musicaux, tous venus d'Europe, dont certains portent des t-shirts Metallica. Sont-ce des fans? Des journalistes? Ou les deux à la fois? En veston et chemise blanche, je détonne un peu.

Un passage étroit descend au studio, tout le monde est très aimable. «Vous êtes filmés, les enregistrements sont utilisés à des fins



A New York, Lars Ulrich, fondateur et batteur de Metallica, Peter Hossli, journaliste, James Hetfield, chanteur et guitariste, et Kirk Hammett, guitariste (de g. à dr.).

publicitaires», indique un panneau. Des journalistes écrivant sur la musique deviennent ainsi figurants dans un spot publicitaire pour la musique.

Fans, figurants et voleurs potentiels

Dociles, nous troquons tous à l'entrée nos appareils mobiles contre des carnets de notes et des stylos. Personne ne doit pouvoir enregistrer et diffuser l'album de Metallica. Autrement dit: les journalistes sont ici des fans, des figurants pour des spots publicitaires... et potentiellement des voleurs.

On nous offre cependant une bière et de l'eau, mais rien à manger. Soudain, des applaudissements. «Vous êtes très beaux», nous dit Lars Ulrich (52 ans) avec son accent nordique. Le Danois, fondateur de Metallica, est, paraît-il, le batteur le plus puissant du monde. Il tient une canette de Perrier à la main, un cure-dent au coin de la bouche. Il demande à chacun d'où il vient. Italie. Allemagne. France. Suisse. Espagne. Un Danois lui parle en danois. Lars Ulrich est peu disert. Je note chacun de ses mots,

puisque je dois en faire un article. «L'album est prêt depuis deux semaines. Il est tout frais. Vous êtes les premiers à l'entendre. Au dernier moment, j'ai changé l'ordre des morceaux. Nous avons enregistré à San Francisco.» Et c'est tout. Poser des questions? Pas aujourd'hui.

Que vais-je bien pouvoir écrire? Un moment, je suis paniqué. Jusqu'à ce qu'un son puissant dissolve mon angoisse. Lars Ulrich pousse le CD dans la chaîne stéréo. Immédiatement, les baffles cognent, hurlent, fouettent. La musique est brute, heavy et hard, comme un jet de pavés.

Ça parle de mort, de vengeance, de fin du monde. Et de papillons de nuit qui partent en flammes. Impitoyable, c'est sûr. Mais sincèrement, je ne comprends pas un traître mot. Pas seulement parce que je suis fatigué après dix jours de reportage à travers les Etats-Unis, mais aussi parce que les paroles sont plus gueulées que chantées. Et pourtant, je prends du plaisir à l'écoute. Ce son fort, brut et dense me calme.

Après 80 minutes, le dernier riff se meurt. Le batteur Lars Ulrich, le chanteur James Hetfield (53 ans) et le guitariste Kirk Hammett (53 ans) entrent dans la pièce, se mêlent aux journalistes, boivent sagement de l'eau minérale, prennent la pose pour les photographes. Le lendemain, chaque journaliste recevra un lien Dropbox grâce auquel télécharger les photos.

Mais pour l'instant, motus. Jusqu'au 1er novembre, *Hardwired... to Self-Destruct*, 10e album studio du groupe, et le premier depuis huit ans selon Wikipédia, est sous embargo. «Un peu mince», me sermonne en lisant mon article le rédacteur qui voulait économiser des frais en me confiant la mission. Il a raison. Je n'avais rien de plus, ma foi.

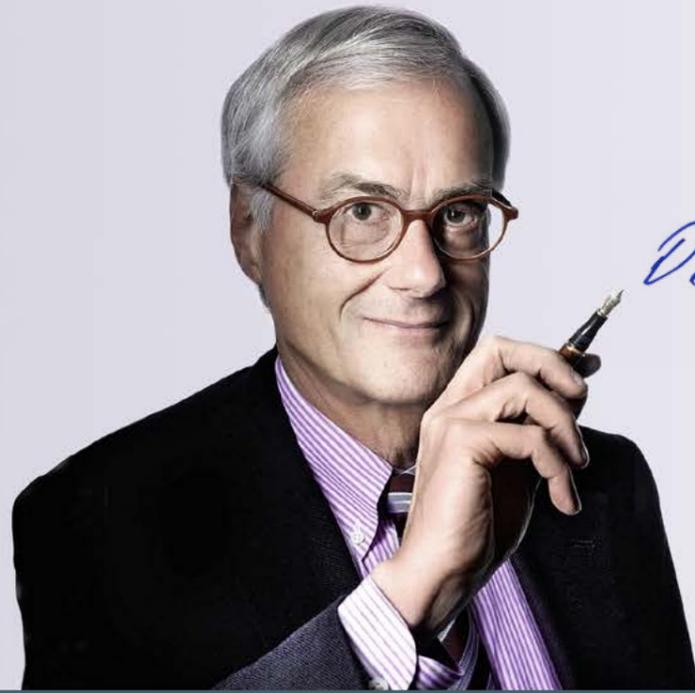
«Waouh, tu as rencontré Metallica!» s'enthousiasme un graphiste. «Je vais acheter leur dernier album!» Mission accomplie. 🎸



Metallica, de vrais durs sur scène: le chanteur James Hetfield, le batteur Lars Ulrich, le guitariste Kirk Hammett et le bassiste Robert Trujillo.



Fotos: Gonzales Photo und Christian Hjorth/The Hell Gate/Corbis via Getty Images (4), Melinda Oswaldel



De vrais moments

«Si la presse n'existait pas, il faudrait ne pas l'inventer.» La citation n'est pas de Donald Trump, sa tournure est trop polie. Elle est d'Honoré de Balzac, un des grands écrivains du XIXe siècle. Dans son ouvrage Les journalistes. Monographie de la presse parisienne, on trouve, d'après le magazine allemand Cicero, plusieurs autres axiomes collant très bien à la réalité médiatique d'aujourd'hui. Car dès qu'il est question de politique, pense l'écrivain, journalistes et lecteurs se confirment mutuellement dans leurs attentes. Pour Balzac, il existe un type d'abonnés qui adorent qu'on leur serve leurs propres réflexions au petit-déjeuner.

Ce dont l'écrivain se plaint est un phénomène devenu très perfectionné dans l'univers numérique, en particulier sur Facebook. Si chez Balzac il s'agissait au moins de journalistes qui renforçaient les opinions de leurs lecteurs, dans le cas de Donald Trump ce sont, d'après le Tagesanzeiger, notamment des adolescents macédoniens qui ont fait les rédacteurs zélés en fabriquant un tas de nouvelles sur lui ou Hillary Clinton, toutes de la plus pure invention. Il semble que pour un nombre croissant de lecteurs, le fait qu'une nouvelle soit vraie ou non n'a plus d'importance. L'essentiel est qu'elle corresponde à leur opinion.

Cela dit, les «fausses nouvelles» non plus n'ont rien de nouveau. Ainsi, le tabloïd américain Weekly World News a produit pendant près de trente ans des articles que ses concurrents ne pouvaient que lui envier. Bien sûr, les lecteurs lisaient avec plaisir les reportages intitulés «Un homme aveugle recouvre la vue et quitte sa femme laide» ou «Un avion disparu depuis 1939 atterrit avec un squelette dans le siège du pilote», mais sans leur accorder sans doute trop de crédit. Le sujet «Un extraterrestre soutient la candidature de Bush à la présidence» n'a lui non plus pas été repris par les médias sérieux. Les textes macédoniens ont eu plus de succès. Car l'article «Le pape interdit aux catholiques de voter pour Clinton» a bien été pris par certains pour argent comptant.

Quand le tirage de «Weekly World News» est tombé de 1 million à 80 000 exemplaires, il y a dix ans, le journal a disparu. On ne s'attend pas au même destin pour Facebook.

Michael Ringier



Raluca Hagiú est la rédactrice en chef du magazine «Unica» et du site web unica.ro, une des marques les plus appréciées du lectorat féminin en Roumanie.

LUNDI
GALA unica
Ma to-do list est interminable. Ma première priorité est le gala Unica au palais Bragadiru, un des plus beaux bâtiments de Bucarest. J'appelle les nommés au téléphone pour les féliciter et les inviter à partager leur joie sur les réseaux sociaux et à taguer notre page Facebook UnicaOnline.

MARDI Aujourd'hui, il faut finir la couverture de notre numéro de décembre. C'est notre édition anniversaire. Notre magazine a 19 ans et cela génère une émotion palpable à la rédaction. En une, nous avons un sujet exceptionnel, un des couples les plus aimés des Roumains, Adela Popescu et Radu Valcan, avec

leur fils Alexandru dans une série de photos exclusive. Je suis fière et heureuse de les avoir en couverture de notre magazine. Un sujet exclusif signifie que nous augmentons notre tirage et la fréquentation de notre site web, unica.ro.



MERCREDI Avec mon équipe, nous sommes toujours à la recherche de nouveaux sujets pour augmenter la fréquentation de notre site internet. Nous nous concentrons sur les productions vidéo. Aujourd'hui, nous avons terminé le premier épisode de notre série «Que pensent les hommes?». Nous avons déjà tourné 30 épisodes et je suis sûre que certains d'entre eux deviendront viraux sur l'internet. Ce projet me remplit de joie!

JEUDI La réalité virtuelle est à l'honneur! Je me rends à un shooting photo avec Andreea Raicu, une star roumaine inspirante. Nous prévoyons de faire des photos pour le magazine, des interviews filmées pour unica.ro et de la réalité virtuelle produite par notre caméra à 360°. Nous tournons dans son



VENDREDI
Je dois planifier notre atelier créatif «Atelierele de idei Unica» consacré à nos lectrices. L'atelier est dédié à un thème de discussion et réunit quatre invités et 150 lectrices. Dans cette 15e édition, nous parlerons de la confiance en soi et des manières de la renforcer pour avoir davantage de réussite dans sa vie privée et au travail. Le format a tellement de succès que nous avons déjà une liste d'attente de sponsors pour l'an prochain.



WEEK-END
Le week-end, je débranche, je bois du vin blanc et je rencontre des amis. Je vais au cinéma, je regarde Netflix, je lis et je me rends au salon de beauté (mon vice caché :-)). Ou je suis des cours de développement personnel. Tous les week-ends, j'ai besoin d'un moment de tranquillité pour regarder des photos de vacances et planifier mon prochain voyage.

Gardiennne de la langue

Point, virgule, tiret... Un texte n'est bon à imprimer que lorsque Regula Osman est certaine qu'il est exempt d'erreurs. La correctrice considère son travail comme une vocation. Elle aime l'harmonie des langues et de la musique.

Photos: Geri Born, privé

C'est une travailleuse de l'ombre. Une de celles qui font leur boulot dans les coulisses de la Pressehaus Ringier à Zurich. Regula Osman, 49 ans, veille à ce que les textes des journalistes du «Blick» soient publiés sans coquilles. Contrairement aux noms des reporters, le sien n'apparaît jamais en tête d'article. C'est pourtant elle qui les protège d'un éventuel embarras, corrigeant non seulement les fautes de ponctuation et d'orthographe, mais vérifiant aussi la graphie des noms, l'âge des personnes citées et d'autres détails. Regula Osman est pour ainsi dire la gardienne de la langue et des faits.

Cette femme dont le rire est si caractéristique a grandi dans une ferme des environs de Zurich. Adolescente, c'est le français qu'elle apprend en premier: elle remarque alors qu'elle est douée pour les langues: «J'adorais ça.» Et quand l'anglais et l'italien s'ajoutent à ses leçons, le plaisir demeure. Rien à voir avec la physique, les maths et la chimie qui lui font horreur. Après sa maturité, elle pense intégrer l'Ecole hôtelière de Lausanne, mais à l'issue d'un stage dans un hôtel quatre étoiles, l'envie s'éteint. Elle décide de suivre une formation de traductrice, puis travaille chez un avocat d'affaires.

Lorsque l'internet apparaît, à la fin des années 1990, Regula Osman décide de se perfectionner. Elle entre au département de la documentation de Ringier, où elle effectuera des recherches pour les journalistes. Elle trouve cet emploi dans les petites annonces, en cherchant un job pour une amie. «Une bonne connaissance des langues était requise, j'avais cette corde à mon arc.» C'est précisément ce bagage qui fait qu'elle travaille toujours chez Ringier aujourd'hui. Car son premier poste de documentaliste n'existe plus au sein de l'entreprise.

Les langues sont son «assurance» pour rester chez Ringier. Pour se détendre, Regula joue du clavecin et de l'épINETTE. A l'intérieur de cet instrument historique, les cordes ne sont pas frappées comme au piano, mais pincées. «L'harmonie à l'état pur», s'enthousiasme-t-elle. Après trente ans pendant lesquels elle n'a plus touché aucun instrument depuis les leçons de piano de son enfance, la correctrice retrouve ses touches avec plaisir. RH



Regula Osman (en haut) à son poste de travail de correctrice, au quatrième étage de la Pressehaus Ringier à Zurich. A gauche: au bureau des recherches, il y a quinze ans, où elle recevait les mandats des journalistes. En privé, elle aime la musique baroque et joue notamment de l'épINETTE.



Conseils de lecture
de Marc Walder

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

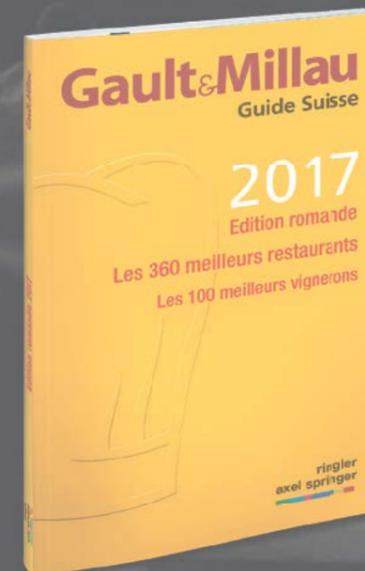
Jeremy Rifkin
LA NOUVELLE SOCIÉTÉ DU COÛT MARGINAL ZÉRO

La fin du capitalisme n'est pas pour demain. Mais elle est inexorable. C'est ce qu'affirme Jeremy Rifkin. L'auteur américain de best-sellers est aussi économiste, sociologue et conseiller gouvernemental. Sa thèse est que, dans le système du libre-échange, la production augmente sans cesse et les prix baissent jusqu'à ne plus générer de bénéfices. A la fin, le coût marginal, c'est-à-dire le coût de production de chaque unité supplémentaire, est proche de zéro. Le livre de Jeremy Rifkin se lit d'une traite: c'est un voyage passionnant dans le monde d'après-demain. L'auteur montre comment notre société industrielle est en train d'accoucher d'une société mondialisée, basée sur la communauté. Dans cette dernière, le partage est plus important que la propriété, les citoyens sont politiquement actifs par-delà les frontières nationales et la qualité de vie prime la quête de richesse. Editions Babel ISBN 979-10-209-0141-5

Bernd W. Wirtz
HANDBUCH MEDIEN- UND MULTIMEDIAMANAGEMENT

La gestion des médias et du multimédia se distingue par son dynamisme et sa complexité croissante. Dans ce manuel, Bernd Wirtz, professeur en gestion de l'information et de la communication, explore les défis selon différentes perspectives. Dans 43 contributions, 63 scientifiques et praticiens de haut vol abordent des questions relatives à la gestion des médias et du multimédia. C'est le premier ouvrage fondamental du genre: il est précieux parce qu'à côté des découvertes issues de la science et de la pratique, il présente également des concepts et des expériences d'entreprises. Editions Springer (en allemand) ISBN 978-3-322-90490-4

Le temps de savourer



Le guide des gourmets

Commandez votre exemplaire directement par internet à l'adresse: www.illustre.ch/gaultmillau. Ou en écrivant à l'adresse suivante: Ringier Axel Springer Suisse SA, GaultMillau, CP 7289, 1002 Lausanne. TVA incluse, frais d'expédition en sus

CONFÉRENCE MARDI 24 JANVIER

HORIZON

2017

QUEL SERA LE CAP DE L'ÉCONOMIE SUISSE ET INTERNATIONALE EN 2017?

Ce rendez-vous annuel s'adresse aux dirigeants d'entreprise.

Table ronde luxe

Pierre Brunschwig
Partenaire Bon Génie

Christophe Clivaz
CEO SwissLearning

Jacques Emery
Directeur Naef Prestige Knight Frank

David Sadigh
CEO Digital Luxury Group

Modération :
Stéphane Benoit-Godet
Rédacteur en chef Le Temps

Table ronde robotiser l'économie

Nathalie Bourquenoud
Responsable Human Development
la Mobilière

Jurgi Camblong
CEO Sophia Genetics

Nadine Cuany
CEO Yalty

Alisée de Tonnac
CEO Seedstars

Modération :
Stéphane Benoit-Godet
Rédacteur en chef Le Temps

Horizon compétitivité

Stéphane Garelli
Professeur Emer. IMD, professeur
Université de Lausanne

Risk mapping
Christophe Bernard
Stratège en chef Vontobel

Horizon fintech
Jörg Gasser
Secrétaire d'Etat
département fédéral des Finances

Horizon disruption
Jean-Claude Biver
CEO TAG Heuer

Lieu, Horaire

IMD, Lausanne / 8h-14h

Prix

300 CHF HT Prix earlybird
jusqu'au 19.12.16

450 CHF HT Prix standard
dès le 20.12.16

350 CHF HT Prix spécial
abonnés Le Temps et Alumni IMD
dès le 20.12.16

Inscription

www.letemps.ch/horizon

