

# RAPPORT ANNUEL RINGIER 2017

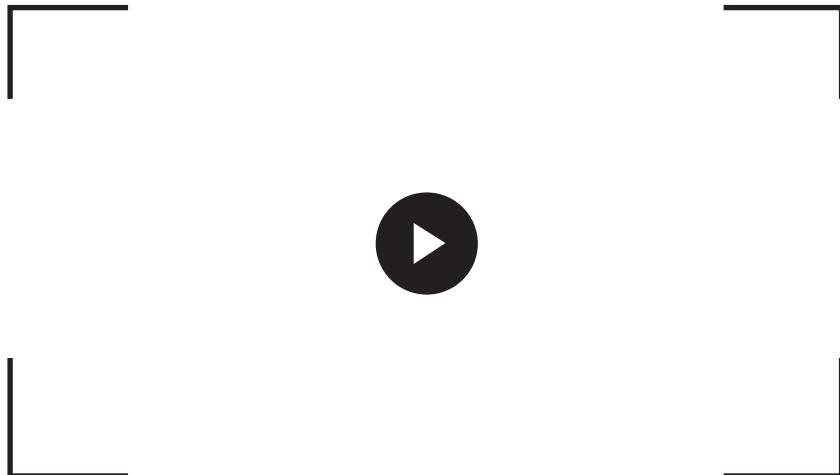
ooo Ringier





# Sommaire

<b>Prologue</b>	.	.	.	6
<b>Organisation</b>	.	.	.	8
<b>L'année 2017</b>	.	.	.	10
<b>Ringier en chiffres</b>	.	.	.	14
<b>L'année en chiffres</b>	.	.	.	18
<b>Publishing</b>	.	.	.	20
<b>Entertainment</b>	.	.	.	28
<b>Marketplaces</b>	.	.	.	34
<b>Europe de l'Est</b>	.	.	.	40
<b>Afrique</b>	.	.	.	50
<b>Asie</b>	.	.	.	54
<b>Participations importantes</b>	.	.	.	56
<b>Technologie et données</b>	.	.	.	58
<b>Interview Katja Novitskova</b>	.	.	.	60
<b>Epilogue</b>	.	.	.	66



Ringier est un groupe médiatique moderne et international à la chaîne de valeur intégrée et diversifiée. La stratégie actuelle repose non seulement sur les médias, mais aussi sur le passage au numérique et sur le divertissement.



# Avant-propos

Le temps file à toute allure. Et nous avec lui. Il y a une année encore, sur mandat de Michael Ringier, Rirkrit Tiravanija emballait le rapport d'activité de Ringier dans le plus classique des produits print: un journal de boulevard. Et maintenant ce sont des algorithmes – les assistants numériques de notre temps – qui permettent de concrétiser les visions de Katja Novitskova. L'artiste estonienne d'origine russe est la conceptrice du rapport de cette année. Ainsi, ce 21e rapport d'activité de Ringier imaginé par un ou une artiste a résolument abordé l'âge numérique. A l'enseigne de l'évolution du groupe vers la numérisation, il est plus imprégné par l'air du temps. Si on l'examine avec le smartphone à la main, on découvre dans la partie rapport des informations additionnelles et la réalité se présente dans une dimension étendue: la réalité augmentée.



Voici comment cela fonctionne: pour que les images et les éléments du rapport prennent vie, téléchargez l'appli Ringier AR. Pour les appareils Apple, vous la trouvez dans l'Apple Store, pour les appareils Android dans le Google Play-store. Ouvrez l'appli et appuyez sur le bouton «scanner». Positionnez votre mobile au-dessus des images marquées et savourez les contenus numériques augmentés.

En dépit de tant de technologie utile, ce sont toujours des humains qui font l'essentiel du travail pour ce rapport annuel. L'artiste a aidé l'équipe de PWR à Berlin à fabriquer la partie artistique. Rahel Blättler, de la collection d'art Ringier, a établi le lien entre l'art et le groupe. René Beutner, Alejandro Velert et Lara Horisberger, de Ringier Communications, ont facilité le dialogue. Peter Hossli a donné un coup de main à la formulation des textes, Zuni Halpern a disposé les chiffres, les lettres et les logos en une mise en page claire, Michael Passen a fait en sorte que tous les vœux puissent être exaucés de la production à l'impression et Bernhard Weissberg s'est débrouillé pour que tout cela fonctionne.

Groupe Ringier vous souhaite beaucoup de plaisir.

# Prologue

Katja Novitskova ne connaît sans doute pas ce sentiment. Car la créatrice du rapport d'activité de cette année est tombée toute petite dans la marmite du numérique. Elle a peut-être pu se contenter de collecter ses réflexions de créatrice et de les jeter dans la machine à algorithmes qu'elle a fait fabriquer pour ce rapport d'activités. Et son prologue s'arrête là. Pour moi qui suis de la génération Tipp-Ex, cela fonctionne encore de manière parfaitement traditionnelle. Ruminer des idées, chercher des mots, peser des formulations: un processus assez moyenâgeux, qui prend du temps, mais qui s'avère plutôt satisfaisant. On verra combien de temps je pourrai encore m'en sortir comme président du conseil d'administration sans l'assistance d'un algorithme.

Côté écriture, en tout cas, on devrait y être bientôt. Car les algorithmes, autrement dit la fabrication automatisée d'informations, sont aujourd'hui déjà des auxiliaires volontiers utilisés dans la newsroom, surtout par les rubriques sport et finance. Bien sûr, les formulations d'origine humaine gardent une longueur d'avance, comme l'a montré un concours de textes entre le correspondant à la Maison Blanche de NPR (National Public Radio) et un programme baptisé WordSmith. Reste que c'était il y a plus de deux ans déjà et la capacité d'apprentissage des algorithmes est inouïe.

A en croire le magazine informatique allemand *Chip*, les algorithmes sont «une résultante d'instructions par lesquelles un problème précis peut être résolu». Et comme il y a des problèmes partout, les algorithmes sont partout aussi. Ils décident quels couples vont se former, réalisent des transactions boursières, identifient le risque d'infarctus du myocarde, savent poser un diagnostic de cancer. Et l'automate poète de l'écrivain allemand Hans Magnus Enzensberger en l'an 2000 est depuis longtemps dépassé par la réalité numérique: la littérature produite par algorithmes est devenue un fait concret.

Il n'est donc guère étonnant que l'artiste estonienne Katja Novitskova ne puisse renoncer aux algorithmes dans son travail. Pour ses installations artistiques elle recourt à des images d'objets générés par intelligence artificielle et qui restent invisibles à l'œil humain. Elle met ainsi en évidence que son art et notre réalité économique et entrepreneuriale sont très étroitement liés.

Car ce qu'elle pratique pour ce rapport d'activité n'est pas un gadget: c'est une expérimentation assortie d'une gageure et de la mise en évidence d'un problème auquel nous devons nous colleter toujours plus.

C'est le journalisme, précisément, qui affronte un énorme défi. Or, il reste un élément central de la vie quotidienne de notre entreprise. Pas seulement parce que l'intelligence artificielle produit toujours plus d'informations qui ne sont plus différenciables des textes et illustrations créés par l'humain. Durant la campagne

électorale de Donald Trump déjà, un tiers des tweets ont été mécaniquement produits par des bots. La diffusion numérique, apte à distribuer partout des informations en quelques fractions de seconde, pose aux journalistes des exigences inouïes en termes de rapidité manuelle et d'analyse intelligente.

L'expert allemand des médias Bernhard Pörksen évoque «l'immédiateté du commentaire» et «l'obligation d'interpréter à toute vitesse» auxquelles est désormais soumis tout événement diffusé en quelques secondes. Ce qui comporte une immédiate «instrumentalisation de l'événement pour sa propre vision du monde et une production de sens dans des conditions de grande vitesse».

Les faits peinent à tenir le coup face à l'interprétation instantanée. L'analyse intelligente et fondée sur les faits de ceux qui, dans cette bourrasque d'informations sujettes à manipulations, doivent procéder à la hiérarchisation et à l'évaluation s'avère donc d'autant plus décisive que le simple utilisateur de Twitter, Facebook et Instagram n'est plus du tout en état de le faire. Et tout cela dans un contexte où ni le consommateur ni l'annonceur ne proposent une participation financière suffisante aux coûts de ce travail journalistique essentiel.

Katja Novitskova n'a pas trouvé de solution au problème, mais au moins elle conforte notre modèle d'affaires traditionnel. «Une chose ne devient réelle que lorsqu'elle est imprimée», dit-elle dans l'interview en page 60 de ce rapport d'activité. «Un livre est comme une fossilisation. Ce qui est en ligne peut disparaître en un clin d'œil. Un livre est un média qui résiste.»

Quant à savoir à quel point les journaux résisteront, aucun algorithme ne saurait vraiment le dire aujourd'hui.

Michael Ringier, éditeur

# Propriétaires

Annette Ringier, Evelyn Lingg-Ringier, Michael Ringier,  
Marc Walder (depuis janvier 2018)

## Conseil d'administration



Michael Ringier  
Président du conseil  
d'administration



Dr. Uli Sigg  
Vice-président du conseil  
d'administration



Claudio Cisullo  
Membre du conseil  
d'administration



Lukas Gähwiler  
Membre du conseil  
d'administration



Felix Oberholzer-Gee  
Membre du conseil  
d'administration



Dr. Christiane zu Salm  
Membre du conseil  
d'administration

## Group Executive Board



Marc Walder  
CEO Ringier AG



Dr. Annabella Bassler  
CFO Ringier AG



Ralph Büchi  
COO Ringier AG,  
Publishing



Xiaoqun Clever  
Chief Technology et  
Data Officer Ringier AG



Robin Lingg  
Marketplaces  
Ringier AG



Alexander Theobald  
COO Ringier Suisse



## L'année 2017

Durant l'exercice 2017, le Groupe Ringier a accru pour la troisième fois de suite son bénéfice opérationnel: avec un EBITDA de CHF 110.6 millions, Ringier a atteint une marge EBITDA de 11.0 % pour un chiffre d'affaires de CHF 1 002.9 millions.

En dépit d'un contexte de marché historiquement difficile dans le publishing traditionnel, le bénéfice opérationnel a augmenté une nouvelle fois, grâce d'une part aux importantes mesures d'amélioration du rendement dans toute l'entreprise, d'autre part grâce aux marchés numériques toujours en hausse dans tous les pays.

Le recul structurel des produits publicitaires pour les journaux et magazines imprimés a été substantiel en 2017. Pour les revenus publicitaires sur les sites journalistiques numériques, nous avons à nouveau été confrontés à l'évidence que l'essentiel des dépenses publicitaires afflue vers les géants technologiques américains Facebook et Google.

Deux indicateurs nous permettent en revanche de regarder de l'avant avec confiance: le Groupe Ringier réalise désormais 42 % de ses recettes avec des modèles d'affaires numériques (contre 38 % l'exercice précédent). En 2017, ce sont même 66 % du bénéfice opérationnel (EBITDA) qui proviennent des activités numériques (contre 62 % l'exercice précédent). Côté numérique, Ringier se situe ainsi parmi les leaders des entreprises médias en Europe. En 2012 encore, la part numérique de l'EBITDA était de zéro.

Cette hausse continue a été possible parce que le management et les collaborateurs ont continué de transformer et diversifier l'entreprise sur tous les marchés et sur les trois continents. En 2017, nous avons poursuivi la stratégie choisie d'investir dans des activités numériques transactionnelles et de miser sur des alliances fortes.

Groupe Ringier a affûté son organisation en 2017 et renforcé au sein du Group Executive Board l'accent placé sur les deux domaines d'activités centraux, Publishing et Marketplaces. Robin Lingg est désormais responsable pour le groupe des marchés numériques de Ringier. Ralph Büchi, pour sa part, a été nommé COO du Groupe Ringier et responsable de l'entier des activités journalistiques, à l'exception du Groupe *Blick*, qui continue d'être dirigé avec succès par Alexander Theobald, COO de Ringier (Suisse).

Parallèlement à cette organisation, trois équipes internationales ont été constituées: l'International Publishing Unit, l'International Marketplace Unit et l'International Monetization Unit. Ces unités se composent chacune d'une dizaine d'experts internes et sont conçues pour être transnationales et multisectorielles et directement subordonnées au Group Executive Board. Leur tâche consiste avant tout à mettre en commun du savoir-faire et à accélérer les initiatives centralisées au sein du groupe.

2017 aura également été l'année des décisions rudes, douloureuses: la décision de fermer en 2018 l'imprimerie journaux d'Adligenswil fut un moment historique et crucial pour la famille propriétaire et les collaborateurs. Vu le recul constant des produits contractuels, il n'y a finalement pas eu, hélas, d'alternative à une telle décision. Même constat pour le réputé magazine romand *L'Hebdo*, pour lequel il n'y avait pas d'opportunités d'avenir en raison du recul, constant depuis des années, des revenus de la publicité et des ventes.

Venons-en aux domaines d'activités, d'abord en Suisse, puis au niveau international.

### **Publishing**

En 2017, le Groupe *Blick* a sérieusement affiné son profil journalistique. Sous la nouvelle direction du rédacteur en chef Christian Dorer, le Groupe *Blick* a su imposer des thèmes et prendre le lead des sujets aussi bien dans l'activité journal classique que par des formes de narration multimédias. Dans le domaine vidéo, le Groupe *Blick* a une fois de plus accru notamment ses chiffres annuels de visiteurs, à 360 millions de vidéos vues désormais.

Les rédactions de notre joint-venture Ringier Axel Springer (Suisse) SA ont également fourni à nouveau un dur travail en 2017. Le quotidien romand *Le Temps*, par exemple, a été distingué par plusieurs prix internationaux prestigieux; il a notamment été la seule marque média européenne à obtenir l'Online Journalism Award pour ses projets dans le domaine numérique. En outre, l'ouverture en 2017 du moderne siège principal «Medienpark» de Zurich-Altstetten aura été un grand moment pour Ringier Axel Springer (Suisse).

Il y a eu plusieurs nouvelles réjouissantes en 2017 pour le Groupe *Energy*: *Radio Energy* a consolidé sa position claire de numéro 1 sur le marché suisse des radios privées. En outre, *Energy* est devenu une des marques médias numériques leader en Suisse. Avec le lancement réussi de la marque média *izzy* active sur les médias sociaux, c'est désormais au groupe cible jeune, urbain et exigeant de Suisse que l'on s'adresse. La fameux festival *Moon & Stars* de la Piazza Grande, à Locarno, a été produit pour la première fois par le Groupe *Energy* en 2017.

Les parts dans le journal dominical tessinois *// Caffè* ont été vendues en 2017 dans le cadre d'une reconfiguration stratégique du portefeuille.

### **Marketplaces**

Tant *Scout24* (Suisse) SA, avec ses secteurs leaders du marché «véhicules» et «immobilier», que le site C2C (consumer-to-consumer) *anibis*, ainsi que *JobCloud* SA ont une fois de plus emporté l'adhésion en 2017 par leur excellente performance opérationnelle et leur développement stratégique incessant.

Exemple: en 2017, Ringier a pris une participation minoritaire dans la plateforme C2C ukrainienne *LaLaFo*, dont l'approche se fonde notamment sur une technologie d'intelligence artificielle innovante. Le but? Rendre pour les utilisateurs la publication d'une annonce aussi simple et intuitive que possible.

*Ticketcorner*, pour sa part, a pu renforcer encore sa position de numéro 1 durant l'exercice écoulé et, à en croire une étude indépendante, est désormais la marque de retail la plus forte de Suisse, devant des entreprises telles que digitec, Amazon et Ricardo.

*DeinDeal/MyStore* et *Geschenkidee.ch* ont également continué d'investir pour leurs sites, notamment dans l'User Experience. *Geschenkidee.ch* a notamment lancé le chatbot *eedi* qui conseille le client dans le choix de cadeaux et qui a été accueilli très positivement par les utilisateurs.

## **International**

En Europe de l'Est, nous avons été confrontés en 2017 à un contexte politique compliqué. En dépit de tous les obstacles, nous avons su, avec la joint-venture Ringier Axel Springer Media AG (RASMAG), continuer de conforter notre position de marché dans tous les pays. Sur tous les marchés, nous avons énergiquement poursuivi notre stratégie de numérisation: outre la Pologne, la Hongrie, la Slovaquie et la Serbie, nous sommes désormais aussi actifs dans les Etats baltes dans le domaine des marchés de l'emploi. Sur le marché numérique, RASMAG occupe désormais plusieurs fois le premier rang: pour le secteur véhicules en Slovaquie, pour l'immobilier en Slovaquie et Serbie, pour les emplois en Estonie et Hongrie.

En matière de Digital Publishing, *Onet*, en Pologne, est une des plateformes les plus innovantes d'Europe. En 2017, *Onet* a notamment remporté l'INMA Global Media Award dans la catégorie «Best Use of Mobile» pour une technologie text-to-speech par laquelle il est possible de se faire lire des articles. Nous nous sommes séparés des activités print en Slovaquie pour pouvoir désormais nous concentrer pleinement sur les activités numériques.

Indépendamment de RASMAG, nous avons encore une fois pu renforcer notre position déjà forte en Roumanie, surtout grâce aux deux portails *eJobs* et *Imobiliare*, ainsi que *Libertatea*, devenu numéro 1 du pays dans le Digital Publishing.

En Afrique, nous avons pu renforcer en 2017 nos activités dans les trois domaines d'activités Digital Publishing, Marketplaces et Digital Marketing. Toutes les activités Marketplace ont été réunies en une joint-venture *Ringier One Africa Media* (ROAM). Cette entreprise dont Ringier prendra la majorité en 2018 forme désormais le groupe leader du marché numérique en Afrique subsaharienne: sur les marchés du Sénégal, du Ghana, du Nigeria, du Kenya, de Tanzanie et d'Ethiopie, nous occupons avec nos plateformes treize fois une position dominante, en particulier dans les domaines «véhicules», «immobilier» et «emploi», de même que sur les marchés C2C. Dans le Digital Publishing, notre marque *Pulse* est également

devenue numéro 1 au Ghana et au Nigeria et elle s'étend en outre avec succès au Kenya/Afrique de l'Est.

En Asie, nous faisons avancer désormais au Myanmar aussi le *Marry Network* expérimenté au Vietnam. Avec des plateformes en ligne centrées sur les secteurs Wedding, Baby et Living et un salon du mariage, nous nous efforçons d'occuper dans ce Myanmar en plein développement une forte position de marché, alors même que, dans le Digital Publishing, *Duwun* s'est déjà clairement positionné comme média numéro 1 parmi les millennials. En Chine, en revanche, nous avons décidé de vendre notre programme d'édition à une entreprise locale, car nous n'y voyions plus d'opportunités de développement à long terme.

Au niveau du groupe, comme en 2017 le domaine Technologie & Données gardera une priorité absolue. Le Groupe Ringier entend relever et exploiter des données de manière précise, correcte et responsable. Toujours avec le but de proposer à nos utilisateurs des contenus et des services encore améliorés et plus utiles.

Marc Walder, CEO

## Collaborateurs 2017

Suisse	3006
Asie et Afrique	480
Europe de l'Est	3391
<b>Total</b>	<b>6877</b>

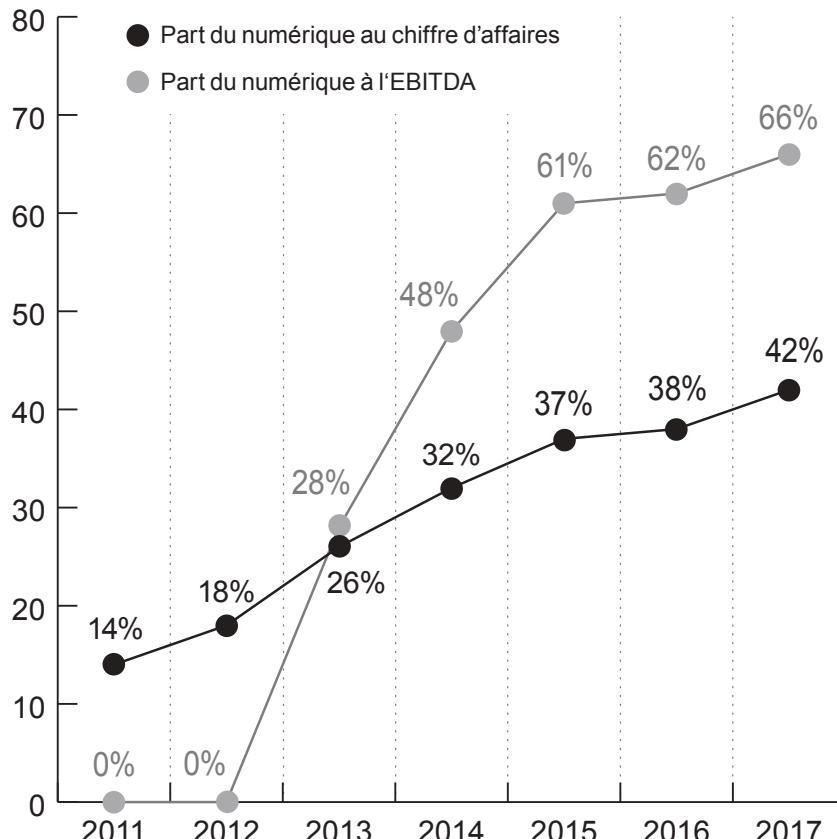
# Ringier en chiffres

En millions de francs	2015	2016	2017
<b>Chiffre d'affaires par région</b>	<b>946.0</b>	<b>1 049.2</b>	<b>1 002.9</b>
Suisse*	742.1	844.2	798.5
Europe de l'Est	183.9	189.5	193.2
Asie et Afrique**	20.1	15.5	11.2
<b>Chiffre d'affaires par type de produit</b>	<b>946.0</b>	<b>1 049.2</b>	<b>1 002.9</b>
Recettes numériques	346.0	403.0	425.3
Recettes des ventes	213.2	266.7	247.3
Recettes publicitaires	195.8	199.7	164.7
Travaux d'impression	122.8	108.6	100.0
Autres produits	68.2	71.2	65.6
<b>EBITDA</b>	<b>96.1</b>	<b>108.3</b>	<b>110.6</b>
Marge EBITDA	10.2 %	10.3 %	11.0 %

\*jusqu'en avril 2016, y compris Ringier Publishing GmbH et Juno Kunstverlag GmbH

\*\* abandon en 2017 de l'activité d'e-commerce en Afrique

## Evolution du numérique en pourcents



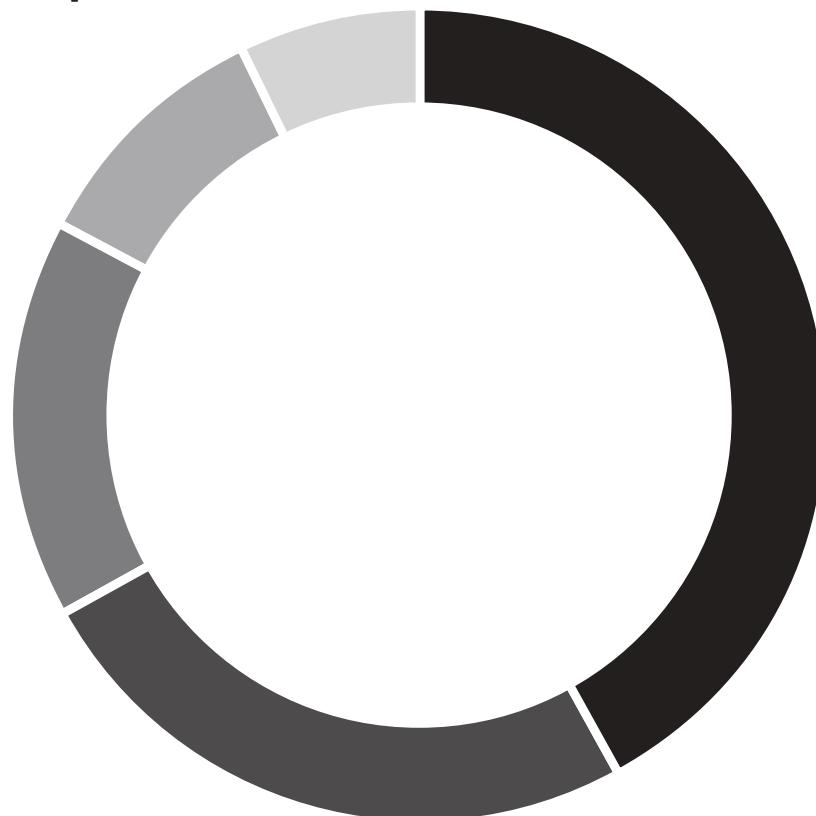
# Recettes et régions

En millions de francs	2015	2016	2017
<b>Suisse*</b>			
Recettes numériques	277.5	322.7	331.0
Recettes des ventes	156.1	212.0	197.3
Recettes publicitaires	153.0	164.4	134.9
Travaux d'impression	109.3	92.8	89.5
Divers	46.2	52.3	45.8
<b>Total</b>	<b>742.1</b>	<b>844.2</b>	<b>798.5</b>
<b>Europe de l'Est</b>			
Recettes numériques	63.9	74.5	89.2
Recettes des ventes	56.5	54.7	49.9
Recettes publicitaires	29.1	26.9	24.0
Divers	20.9	17.6	19.6
Travaux d'impression	13.5	15.8	10.5
<b>Total</b>	<b>183.9</b>	<b>189.5</b>	<b>193.2</b>
<b>Asie et Afrique**</b>			
Recettes publicitaires	13.7	8.4	5.8
Recettes numériques	5.9	7.1	5.4
Recettes des ventes	0.5	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>20.1</b>	<b>15.5</b>	<b>11.2</b>

\*jusqu'en avril 2016, y compris Ringier Publishing GmbH et Juno Kunstverlag GmbH

\*\* abandon en 2017 de l'activité d'e-commerce en Afrique

## Chiffre d'affaires par produit en pourcents



<span style="background-color: black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Recettes numériques	42 %
<span style="background-color: #555; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Recettes des ventes	25 %
<span style="background-color: #666; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Recettes publicitaires	16 %
<span style="background-color: #ccc; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Travaux d'impression	10 %
<span style="background-color: #eee; display: inline-block; width: 15px; height: 15px;"></span>	Autres produits	7 %

## L'année en chiffres

La transformation numérique du Groupe Ringier progresse sans relâche. Comme les années précédentes, en 2017 Ringier a affronté avec succès la mutation structurelle du marché et continue d'améliorer le résultat opérationnel. L'EBITDA du Groupe Ringier se monte à CHF 110.6 millions et a une nouvelle fois augmenté de plus de 2 % (2016: CHF 108.3 millions). Les modèles d'affaires numériques contribuent déjà pour 66 % à l'EBITDA de Ringier, ce qui représente une hausse de la part numérique de 4 points de pourcent par rapport à l'année précédente.

En raison du recul des ventes dans le lectorat print et sur le marché publicitaire classique, le chiffre d'affaires global du Groupe Ringier diminue de 4,4 % à CHF 1002.9 millions. Reste que la part des produits numériques hautement profitables au chiffre d'affaires global a augmenté de 38 % (2016) à 42 % (2017). Grâce à la part accrue du numérique et à de nouvelles mesures sur les coûts, les charges d'exploitation ont été réduites de 5,2 %, si bien que la marge EBITDA croît de 0.7 point de pourcent à désormais 11.0 %. Une évolution stable de l'EBITDA est ainsi assurée.

La part des Marketplaces à l'EBITDA continue de croître. Elles constituent aujourd'hui un pilier central, stratégique du Groupe Ringier. Ce sont surtout les marchés en ligne suisses tels que *Scout24* et *Jobcloud* qui contribuent à la forte croissance et fournissent une contribution substantielle au résultat. Ces deux groupes de marchés en ligne se développent tant organiquement que par des reprises.

Outre les marchés numériques, *Ticketcorner* a renforcé sa position de leader en Suisse grâce à une saison de concerts réussie et à l'extension de son éventail de produits. L'entreprise s'est notamment embarquée dans le «dynamic pricing» de la vente de forfaits de ski.

Afin de détecter précocement les évolutions et les potentiels du marché, *Ringier Digital Ventures* investit en outre activement dans des startups.

Dans le domaine Publishing, les modèles numériques des journaux et magazines sont systématiquement étoffés et croissent sans discontinuer. Sur ce point, il faut citer surtout *Blick.ch*, le site à la plus forte pénétration. La consultation juridique du *Beobachter*, *guider*, et le nouveau *GaultMillau Channel* sont des exemples de produits Publishing numériques innovants et polyvalents. Dans les marques print, 2017 a vécu un assainissement du portefeuille avec la fermeture de *L'Hebdo* en Suisse romande. Il a été possible de compenser avec succès la baisse des revenus publicitaires par des recettes accrues dans les abonnements des divers titres print et une réduction des coûts dans la distribution et la production. La monétisation de l'inventaire publicitaire est renforcée par la société de commercialisation *Admeira*, d'envergure nationale, fondée en 2015.

La fermeture de l'imprimerie *Ringier Print Adligenswil* engendre des effets extraordinaires de provisionnement et d'amortissement. Quoique douloureuse, cette décision s'avère judicieuse pour l'avenir, afin d'optimiser sur la durée le cash-flow opérationnel du secteur Publishing.

Ringier atteint le groupe cible des Millennials, crucial pour la publicité, dans la division Entertainment. D'une part par le biais du Love Band *Energy* (radio, événements, numérique) et désormais aussi grâce à la marque *izzy* fortement présente sur les réseaux sociaux.

A l'étranger, l'Europe de l'Est continue de se développer de façon très positive. Ici aussi, la numérisation a déjà beaucoup progressé. Par le biais de la joint-venture Ringier Axel Springer Media AG (RASMAG), Ringier est leader du marché dans le Publishing en Pologne, Hongrie et Serbie. L'EBITDA a une fois encore augmenté, la croissance s'avérant particulièrement forte en Pologne et Hongrie. Le site d'information *Onet* en Pologne et le site d'emplois *Profession* en Hongrie fournissent la plus grande contribution. Acquis en 2017, le site d'emplois *CV Keskus* contribue dans l'espace baltique au résultat positif de RASMAG. Par ailleurs, la Roumanie est un élément solide et rentable des activités de Ringier en Europe de l'Est. La plus forte partie de l'EBITDA en Roumanie est réalisée par les sites de petites annonces *eJobs* et *Imobiliare*, tous deux en croissance.

En Asie, l'accent est placé sur la modernisation et le renforcement des unités locales à l'aide d'une stratégie de numérisation au Vietnam et du développement ultérieur du site immobilier *MBND*. Au Myanmar également, les sites web de contenu sont renforcés avec succès. Un changement structurel résulte de la fin des activités en Chine.

L'Afrique présente un potentiel de marché considérable, si bien que Ringier continue d'y investir résolument dans la mise en valeur de diverses régions. En Afrique, Ringier est leader dans trois secteurs: les sites de contenu numérique, les marchés numériques et l'offre de solutions marketing numériques. Les activités de marché ont été rassemblées en 2017 dans la société en joint-venture *Ringier One Africa Media* (ROAM), dans laquelle Ringier va prendre la majorité en 2018. Sa position dominante sur les marchés africains sera renforcée à l'aide de son savoir-faire exceptionnel en matière de plateformes numériques.

Pour conclure, on peut constater que l'évolution financière positive du Groupe Ringier en 2017 indique que les investissements consentis depuis une dizaine d'années dans la transformation numérique s'avèrent durablement rentables.

Annabella Bassler, CFO

# Publishing Ringier

			Tirage 2017	Unique User per month on website
Blick	Journal à sensation	135922	2299000	
Blick am Abend	Journal du soir gratuit	253635	892000	
Sonntags-Blick	Journal du dimanche	162232		
DOMO	Magazine de l'entreprise	10000		
il Caffè*	Journal du dimanche gratuit	53952	15000	

\*2017 vente des participations



Le newsroom du groupe *Blick* à Zurich, Suisse.



## Groupe Blick

Voilà près de soixante ans que le quotidien *Blick* fait partie des médias les plus influents du pays. Avec les marques *Blick am Abend*, *SonntagsBlick*, *SonntagsBlick Magazin* et *blick.ch*, un groupe d'information à part entière a été créé, qui atteint le lecteur là où il se trouve et s'adapte ainsi aux nouvelles conditions du marché.

En 2017, l'effort du Groupe *Blick* s'est à nouveau concentré sur la numérisation des produits ainsi que sur la conquête de nouveaux groupes cibles et sources de revenus. Voilà longtemps que *Blick* n'est plus un simple journal. La mutation du print vers le numérique est devenue la tâche cardinale de l'ensemble de l'équipe, d'autant que les offres numériques correspondent aux besoins évolutifs de nos clients.

Avec ses multiples applis et son édition numérique, *Blick* atteint désormais plus de lectrices et lecteurs que l'édition imprimée. On constate une évolution analogue dans les ventes publicitaires. Chez *blick.ch*, elles sont déjà supérieures à celles de la version imprimée. C'est une tendance qui s'est poursuivie durant l'exercice écoulé.

Elle reflète une évolution dramatique dans le paysage médiatique. L'activité numérique croît à toute allure tandis que le marché publicitaire print se ratatine. Des titres nationaux tels que *Blick* et *SonntagsBlick* en sont plus affectés que les quotidiens régionaux qui bénéficient encore d'un marché publicitaire plus stable.

Au sein de la newsroom intégrée de la Dufourstrasse à Zurich, la Groupe *Blick* a vécu une année de profonds changements et de renforcement. Début février 2017, Christian Dorer, journaliste expérimenté, a fait ses débuts de rédacteur en chef de tous les titres *Blick*. Il fait souffler une brise fraîche avec de nouvelles forces. Il a réaffecté tous les postes de responsabilité, y compris celui de rédacteur en chef des sports. Il a en outre renforcé le groupe sur le plan journalistique à l'aide de divers chefs de rubrique.

Le succès est patent. La marque *Blick* anime la Suisse, elle est perçue bien au-delà des frontières du pays. Le président turc Recep Tayyip Erdogan s'est publiquement plaint du compte-rendu par *Blick* du référendum sur la nouvelle Constitution de son pays : contrarié, il brandissait la page une de *Blick* en direct à la TV turque.

L'ancien chancelier allemand Gerhard Schröder a donné prioritairement à *Blick* son point de vue sur son accession controversée à la présidence du conseil d'administration du géant mondial du pétrole Rosneft. Une interview avec l'ancienne conseillère fédérale Eveline Widmer-Schlumpf a notamment influencé

**20 Rappen**

**29. Januar 2018**  
Die Tages-  
zeitung  
für die  
Schweiz

**Extra-Ausgabe zu Ehren von Roger Federer's 20. Grand-Slam-Titel**

**BLICK kostet  
heute nur 20  
Rappen!**

CH bedeutet  
Confœderatio Helvetica,  
Schweizerische  
Eidgenossenschaft.  
So stehts auch auf  
der 20-Rappen-  
Münze. Aus  
Confœderatio Helvetica wird  
heute die  
Confœderatio  
Federer. Ein  
Land feiert  
seinen  
einzigartigen  
Botschafter.  
Und mit uns  
verneigt sich die  
Welt vor diesem  
phänomenalen  
Sportler und Menschen.  
Alles zum historischen  
Triumph von Roger  
Federer in Australien im  
Sport auf den Seiten 15-21.

**«Federer ist eine Legende.»**  
Zetung Marca, Spanien

**«Jeder nennt ihn den Größten aller Zeiten!»**  
BBC

**«Seine Reise in der Geschichte geht weiter.»**  
Boris Becker

**«Eine wahrlich Übermenschliche Leistung!»**  
Pat Cash

**«Federer trägt sich ins Album der Unsterblichen ein.»**  
Gazzetta dello Sport

**«Welch ein Athlet!»**  
Mesut Özil

**«Der Tag des Herrn.»**  
L'Équipe

**«Roger ist mein Held und Vorbild.»**  
Lindsey Vonn

**«Glückwunsch an Roger, den Größten aller Zeiten.»**  
Billie Jean King

**«Federer schreibt Tennisgeschichte.»**  
Bild

**«Der Peter Pan des Tennis, er könnte bis 40 spielen.»**  
The Guardian

**«Für Federer gibts keine Worte, welch ein Mensch.»**  
Mark Webber

**«Federer vollbrachte eine Metamorphose.»**  
Süddeutsche Zeitung AS, Spanien

**«Schaut Federer so oft wie möglich. Er wird nie ersetzt werden.»**  
John McEnroe

**«Was für ein Finale! Glückwünsche an den Titelverteidiger.»**  
Philipp Lahm

**«Niemand bringt mich so zum Weinen wie Roger Federer.»**  
Chris Evert

**«Gratuliere, Roger! Fantastisch.»**  
Dirk Nowitzki

**«20 Mal der Riese.»**  
New York Times

**«Federer hat die Grenzen neu definiert.»**  
New York Times

**Die Welt verneigt sich vor Roger**

**«Der Beste der Geschichte.»**  
Bir, Serben

**BLICK**  
Redaktion BLICK  
Postfach, 8001 Zürich  
Ankunfts- und Versandpost: 2594 642  
Abos: 0564 833 814  
Telefon: 0564 833 810  
Fax: 0564 833 811  
E-mail: redaktion@blick.ch  
Internet: www.blick.ch

AZ 4860 Zofingen  
Nr. 023 - 60 Ausgabung  
\*\*\*\*\* 00023

9 771013 0866000

**AR**  
ooo Ringier

A l'occasion du 20ème titre du Grand Chelem de Roger Federer, *BLICK* était à la vente pour 20 Rappen. La réalité augmentée offrent de diverses formes narratives pour les médias imprimés.

la votation sur la réforme de l'imposition des entreprises. Et c'est grâce à *Blick* qu'une affaire de mauvais traitements dans un élevage a suscité l'intérêt de tout le pays. Deux séries, sur les Suisses en Thaïlande et au Kosovo, ont généré une multitude de clics sur *blick.ch*.

Au fil de l'année écoulée, le *SonntagsBlick* est devenu beaucoup plus indépendant. Ce titre de haute tradition est désormais produit avec succès par une rédaction en majorité autonome. Cela lui a permis d'adopter un profil nettement plus affûté dans ses contenus. Le *SonntagsBlick* a collectionné quelques scoops: l'hebdomadaire a ainsi révélé l'affaire de l'espion suisse qui surveillait en Allemagne les enquêteurs fiscaux allemands.

L'image animée du Groupe *Blick* a beaucoup gagné en importance sur les canaux numériques. C'est pourquoi le secteur vidéo concernant l'ensemble des titres a été considérablement renforcé: par des formats numériques, dont *frank & frei*, une chronique vidéo berlinoise du journaliste Frank A. Meyer qui approfondit les sujets d'actualité.

C'est aussi par la vidéo que *blick.ch* a renforcé en 2017 sa position déjà exceptionnelle dans le sport. Les clips des grands moments des principales ligues de football et de hockey sur glace du monde sont spécialement appréciés. Titrés de manière attrayante, ils suscitent jusqu'à 100'000 vues par clip.

**Perspectives :** Depuis l'année écoulée, le Groupe *Blick* travaille de toutes ses forces à de nouveaux fondamentaux techniques pour *blick.ch* et investit en conséquence dans l'infrastructure du site web. Pour sa mutation numérique, *Blick* bénéficie en outre d'un élan supplémentaire par de multiples spécialistes engagés en 2017, dont en particulier le coryphée de la numérisation Peter Wälty, qui devient dès le 1<sup>er</sup> avril 2018 responsable du numérique et directeur adjoint du Groupe *Blick*.

# Publishing RASCH

			Tirage 2017	Unique User per Month
Beobachter	Magazine pour consommateurs	292845	752273	
Bilanz	Magazine économique	35481	159112	
Bolero d	Magazine de mode et culture	40544	27706	
Bolero f	Magazine de mode et culture	15794		
gaultmillau.ch			63521	
GlücksPost	Magazine féminin	144873	47962	
guider.ch			111774	
Handelszeitung	Magazine économique	38259	307190	
L'Hebdo*	Magazine d'information généraliste			
L'Illustré	Magazine grand public	62602	164373	
Le Temps	Quotidien	32535	1749440	
Schweizer LandLiebe	Magazine grand public	209201	60367	
Montres Passion	Revue spécialisée			
Online-Kiosk.ch			28563	
PME Magazine	Magazine économique	16991	6550	
Schweizer Bank	Revue spécialisée	4018	4185	
Schweizer Illustrierte	Magazine grand public	155516	603672	
Schweizer Versicherung	Magazine spécialisé	6561	2170	
Style	Magazine de mode, beauté, art de vivre	149443	83021	
Tele	Magazine de programmes télévisés	112024	66188	
TV 2	Magazine de programmes télévisés	10493		
TV 8	Magazine de programmes télévisés	58598	42459	
TVstar	Magazine de programmes télévisés	70490	6311	
TVvier	Magazine de programmes télévisés	22712		
TVtäglich	Magazine de programmes télévisés	464000		
TV Land & Lüt	Magazine de programmes télévisés	15000		

\*supprimé fin février 2017

# Ringier Axel Springer Suisse SA

Ringier Axel Springer Suisse SA est le plus grand éditeur suisse de produits de presse. Fondée en 2016 par Ringier AG et Axel Springer Suisse SA, cette joint-venture produit dans les espaces alémanique et romand plus de trente titres print et exploite de multiples sites web. Sous des marques riches en tradition telle que *Bilanz*, *Schweizer Illustrierte*, *Beobacher*, *Tele* ou le quotidien *Le Temps*, elle atteint chaque semaine plus de 3,7 millions de lectrices et lecteurs.

La joint-venture virtuelle est devenue au printemps 2017 une joint-venture physique: toutes les rédactions des titres édités en Suisse alémanique ont déménagé au Medienpark de Zurich-Altstetten, un grand projet qui souligne l'importance à long terme de l'activité publishing pour l'entreprise Ringier. Le nouveau site de travail a été extrêmement bien accueilli par les collègues. Journalistes, graphistes, rédacteurs photo et correcteurs ont rapidement trouvé du plaisir aux espaces de rencontre qui invitent à une collaboration interdisciplinaire. Les projets numériques peuvent ainsi être rapidement réunis et mis en œuvre, le marketing lecteurs renforcé et les nouvelles idées concrétisées. Avec les œuvres d'art contemporaines de la collection Ringier soigneusement choisies qui ornent tous les étages, avec les bonnes dessertes des transports publics, l'offre de restauration et le fitness maison, le Medienpark est un lieu de travail ultramoderne.

Il y a eu du nouveau en 2017 au sein de divers titres. *Bilanz*, le magazine économique leader en Suisse, paraît désormais dans un nouvel habit, avec de nouveaux formats et une lisibilité améliorée. La nouvelle périodicité mensuelle et fait ses preuves sur le marché. La meilleure hiérarchisation et les articles de contexte approfondis sont salués aussi bien par les lecteurs que par les annonceurs. *Bilanz* produit ainsi du journalisme print de la meilleure veine.

«Retour à la nature!» C'est avec ce crédo que *Schweizer LandLiebe* a signé ces dernières années une des success-stories les plus remarquables de l'édition helvétique. Avec ses «histoires sur des gens authentiques, enracinés dans leur coin de pays pour y réaliser des choses extraordinaires», le périodique atteint près de 700 000 lectrices et lecteurs. Le marché a accueilli très positivement la publication sœur, *BergLiebe*, parue pour la première fois en 2017. En 2018, il y aura déjà deux parutions de *BergLiebe* pour montrer la Suisse là où elle est la plus belle: le long des sentiers pédestres, au bord des lacs de montagne et sur les cimes enneigées.

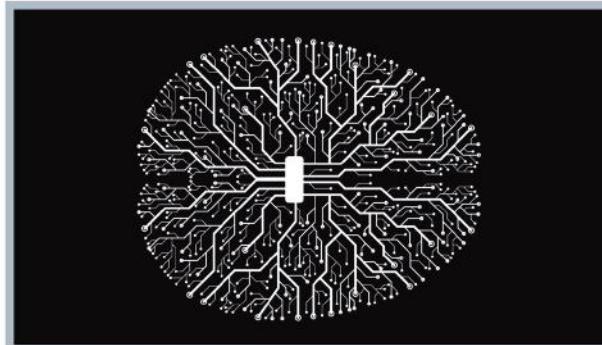
A l'occasion du *Digital Day* de novembre 2017, Ringier Axel Springer et Ringier ont fait cause commune et affirmé leur force redoublée et leur présence sur le marché lecteurs par un supplément «Suisse 4.0» paru en allemand, français et italien pour un tirage de 542 000 exemplaires. Fait unique, ce magazine fait par

Handelszeitung | 1. März 2018

**Hilfestellungen für KMU**  
 Auch die École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) hat hier viel zu bieten. Seite 30

25

# Special Digital Innovation



## Sogar der Bäcker wird digital

Die Vizepräsidenten der ETH Lausanne erklären im Interview, wie man als KMU die Digitalisierung richtig anpackt.

SEITE 27

## Die besten Hirne für das Projekt

Die unabhängige Stiftung Mindfire versammelt die klügsten Köpfe. Sie will menschliche Intelligenz verstehen lernen.

SEITE 28

## Es liegt nicht am Fachkräftemangel

Dass viele Schweizer Dienstleistungsbetriebe Nachholbedarf bei der digitalen Innovation

**Today is the day  
to reveal the future**



Drive differently. Drive the new Venco.

Des possibilités exitantes s'ouvrent pour l'industrie publicitaire dans le domaine des médias imprimés. La réalité augmentée permet au client une nouvelle découverte de sa voiture.

AR

Ringier

des journalistes a été inséré à la fois dans le *SonntagsBlick*, la *Schweizer Illustrierte*, la *Handelszeitung*, *Le Temps* et *Il Caffè*.

En matière de publications numériques, Ringier Axel Springer Suisse SA a aussi continué de se développer de façon importante en 2017. Le jour de son lancement déjà, le nouveau *GaultMillau Channel* s'est avéré un succès qui devrait générer des chiffres noirs dès son premier anniversaire. Ce site de gastronomie table sur l'important mix qu'offre le secteur: un mélange de cuisiniers de haut vol et de bistrots, avec des conseils sur le meilleur hamburger ou sur une taverne thaïe insolite. Le Channel vit avec son temps: un produit print qui s'est numérisé et peut ainsi réaliser des revenus supplémentaires.

Le réseau économique numérique commun à *Bilanz* et à la *Handelszeitung* a été relancé avec succès. *Bilanz.ch* et *Handelzeitung.ch* sont entièrement renouvelés optiquement et adoptent un profil de contenu plus affûté. Ce réseau pose ainsi de nouveaux jalons dans l'information économique. L'offre numérique du *Beobachter* a été étendu aussi bien du point de vue optique que du contenu, notamment le *Guider*, le conseiller juridique en ligne.

L'année 2017 a débuté par une consolidation en Suisse romande. Fondé en 1981, l'hebdomadaire *L'Hebdo* a dû être arrêté après bon nombre d'années de pertes. Simultanément à Lausanne, la rédaction du *Temps* a parié sur l'avenir et lancé avec succès son supplément hebdomadaire 7. L'actualité numérique a été complétée par des contenus payants et la *Digital Factory* s'est vu dotée d'un département spécial vidéo.

En Suisse romande, les conférences avec des participants prestigieux, organisées sous la marque *Le Temps*, sont devenues des vecteurs de revenus précurseurs. L'accent est mis sur deux marchés porteurs d'avenir, l'économie numérique et la santé. On a ainsi vu plus de 800 personnalités influentes accourir au *Forum des 100*. Un sommet de la santé a été mis sur pied avec le magazine *Politico* de Bruxelles et fut soutenu par les entreprises biotech de l'Arc lémanique.

Comme tant d'entreprises de l'industrie des médias, Ringier Axel Springer Suisse SA a été confrontée en 2017 aux mutations dans le secteur publicitaire. Mais le vent a commencé à tourner dans le bon sens au fil du quatrième trimestre. Ringier Axel Springer Suisse se montre donc d'autant plus confiant pour 2018.

Perspectives: Les sites des divers produits seront de plus en plus imbriqués et collaboreront étroitement. Le journalisme numérique sera monétisé en dehors du marché publicitaire traditionnel, notamment dans le domaine B2B. L'entreprise voit un fort potentiel dans l'optimisation des systèmes d'abonnements. Les quelque 1 million d'abonnés doivent être encore mieux satisfaits, avec davantage d'offres additionnelles.

# Entertainment

## Stations de radio

Energy Zürich  
Energy Bern  
Energy Basel

## Émetteurs DAB+

Classix Radio  
Energy Hits  
Luna Pop  
Rockit Radio  
Vintage Radio

## TV

Energy TV

## Websites

	Unique User per Month
energy.ch	348215
classixradio.ch	
partyguide.ch	63951
students.ch	73678
usgang.ch	159734
izzymag.ch	
moonandstars.ch	
lunapop.ch	
rockitradio.ch	
swissnightlifeaward.com	
thestudio.energy	
vintageradio.ch	

## Events

Energy Air  
Energy Cruise  
Energy Fashion Night  
Energy Live Session  
Energy Red Session  
Energy Star Night  
Moon&Stars  
Swiss Nightlife Award

## Services/autres

Café-Bar The Studio  
izzy



## Energy

En 2017, *Energy Zürich* a confirmé sa place de numéro 1 parmi les radios privées suisses. Avec *Energy Basel* et *Energy Bern*, le groupe *Energy* a quotidiennement atteint une audience d'un demi-million d'auditrices et auditeurs.

L'année dernière, la numérisation a également progressé fortement au sein du groupe *Energy*, qui a lancé cinq émetteurs DAB+ et accru à plus de cinquante, de tous les genres, le nombre de ses canaux en ligne sur le site web et sur l'appli *Energy*.

De multiples manifestations ont à nouveau beaucoup contribué à la fidélisation de l'audience. En 2017, *Energy* a organisé une dizaine d'événements, parmi lesquels *Energy Air*, *Energy Star Night*, l'*Energy Fashion Night*, les *Energy Live Sessions* et les *Energy Red Sessions*, avec un total de plus de 60 000 passionnés.

A l'été 2017, *Energy* a été responsable pour la première fois de *Moon & Stars*. Plus de 65 000 billets ont été vendus pour les neuf soirées de concerts de la Piazza Grande de Locarno, presque deux fois plus que l'année précédente. Sting, Zucchero, Macklemore, Amy Macdonald et les Imagine Dragons ont enthousiasmé les fans. Grâce à une aire de festival renouvelée, qui s'étend jusqu'à la rive du lac Majeur, le festival s'est présenté sous des atours entièrement neufs. Les perspectives pour 2018 s'avèrent prometteuses: Fanta 4, Bligg, James Blunt, Sunrise Avenue et les Scorpions enchanteront cette année les visiteurs de la Piazza Grande.

## Millennials Publishing

Ringier se voit comme une entreprise de médias dynamique, qui détecte sans relâche les tendances nouvelles, déniche de nouveaux segments de clientèle et développe pour elle les produits adéquats. Les jeunes gens s'informent rapidement, sur un mode ludique et personnel. A leur intention, Ringier Axel Springer Media AG a lancé en Europe de l'Est et en Allemagne le site *Noizz*. En Roumanie, ce site a aussi été lancé. *Noizz* s'adresse aux millennials, aux hommes et femmes nés entre 1985 et 2000, soit la génération Y. Cette plateforme numérique a eu un immense succès en 2017 et a déjà franchi le seuil de rentabilité en Pologne, Roumanie et Serbie.

En Suisse, c'est *izzy* qui a été mis en ligne: un magazine numérique qui fournit du divertissement de bonne tenue, porteur de thèmes qui touchent les millennials. *izzy* atteint les nouveaux groupes cibles et se trouve en bonne voie pour devenir un des cinq Love Brands numériques les plus appréciés de Suisse. Les créateurs content des histoires audacieuses et fantasques, longues, courtes, avec des photos, des vidéos ou des textes. C'est ainsi qu'*izzy* est devenu à la fois une plateforme pour une génération Y exigeante et un laboratoire de recherche pour le journalisme du futur.

# Publishing Services

Admeira  
JRP|Ringier Kunstverlag AG  
Ringier RS  
Ringier Print Adligenswil AG  
SMD AG  
Swissprinters AG



Au festival *Moon&Stars* 2018, une fois de plus des stars mondiales montent sur scène. Réservez vos billets en se servant de la technologie réalité augmentée.



## Admeira

Avec la plateforme de commercialisation publicitaire *Admeira*, fondée en 2016, Ringier parcourt en Suisse des chemins innovants et se confronte à une situation de marché générale entièrement bouleversée par la numérisation. *Admeira* compte quelque 80 marques médias dans son portefeuille cross-média dans les secteurs print, TV, radio et en ligne. Cette joint-venture créée par Swisscom, la SSR et Ringier atteint ainsi quelque 95 % de la population helvétique.

Au gré de la campagne de votation sur «No Billag», *Admeira* s'est trouvée en 2017 plus impliquée dans le débat qu'auparavant. On a assisté à un vif débat, provocant mais essentiel, de politique des médias qui aura duré toute l'année. Dans ce contexte, *Admeira* s'est toujours montrée ouverte à des coopérations.

A l'interne, l'entreprise a vécu une phase de transition. Après une mise en place réussie, le CEO du temps de la fondation, Martin Schneider, a quitté la société au 31 mars 2017. Jusqu'à fin août, c'est un triumvirat qui a dirigé une équipe motivée. Les trois managers ont, en outre, conclu avec succès la fusion de Swisscom Advertising AG avec la holding *Admeira AG*.

A fin juin, *Admeira* fut à son tour victime d'une cyberattaque planétaire qui a paralysé presque tous les systèmes pendant plusieurs jours. L'équipe a magnifiquement surmonté ce très dur test de gestion de crise. C'est surtout la diffusion de beaucoup de spots TV qui était menacée. Grâce aux efforts communs et à des approches de solution créatives, tous les mandats ont pu être assurés sans difficulté, sans défaillances. Le 1<sup>er</sup> septembre, l'expérimenté manager Bertrand Jungo est entré en fonction en qualité de nouveau CEO d'*Admeira*. Il a rapidement voulu une vente plus orientée client, notamment en introduisant les secteurs broadcast, print & digital, cross media et new business. *Admeira* s'engage maintenant pour des procédures plus directes et des structures simplifiées et se concentre sur le développement de produits innovants.

Le contrat avec le groupe français TF1 a été prolongé. Il a été possible d'y ajouter la commercialisation des nouvelles chaînes TV *MySports* et *wetter.tv*. En outre, *Admeira* participe à hauteur de 15 % à l'entreprise de commercialisation numérique *Audienzz* du groupe *NZZ*. Les deux partenaires testent encore une collaboration voulue durable. Dans le secteur numérique, de nouveaux clients ont pu être conquis, parmi lesquels *Eurosport*, *AuFeminin*, *Ticketcorner* et *Cash*.

Perspectives : l'un des objectifs très importants d'*Admeira* en 2018 est de continuer de développer une culture d'entreprise après que, sur ce plan, des progrès sensibles ont déjà été réalisés en 2017.



# Imprimeries

L'an 2017 aura été pour les imprimeries un exercice particulièrement délicat. Samedi 8 juillet 2017, Zofingue, siège principal et d'origine de Ringier, a été surpris par de violentes intempéries. L'imprimerie *Swissprinters AG* et l'ensemble du site de Zofingue ont été touchés. Les crues ont nécessité trois jours d'interruption de la production. Il en est résulté des dégâts pour plusieurs millions de francs. La performance de l'équipe fut admirable: dans des conditions extrêmement difficiles, tous les employés concernés de *Swissprinters* et de Ringier ont tout fait pour faire redémarrer l'entreprise. Il a fallu se confronter à des quantités d'eau immenses, notamment dans l'entrepôt à papier et aux archives. Les documents ont été classés par importance, puis acheminés vers l'élimination ou la restauration. Grâce au soutien d'autres imprimeries, tous les mandats ont pu être honorés dans les délais.

*Swissprinters* est et reste clairement le numéro 1 sur le marché suisse pour les produits de presse imprimés. Grâce à la qualité du conseil et de la production, 25 nouveaux clients ont pu être attirés en 2017.

En revanche, la décision de fermer l'imprimerie *Ringier Print d'Adligenswil* en 2018 s'est avérée incroyablement douloureuse. Elle reflète la situation actuelle du marché pour les journaux imprimés. La pression sur les prix s'est notablement accrue, des mandats profitables ont été perdus, les éditions print maison sont en recul en raison du passage des lecteurs aux supports numériques. Dans de telles conditions, il n'est plus possible d'exploiter rentablement l'imprimerie lucernoise. La décision de fermer ne fut pas aisée, diverses alternatives ont été explorées, dont la vente.

Le processus de désaffectation s'avère complexe. Le personnel sera soutenu et encadré par un plan social pour les employés concernés ainsi que par un «centre de perspectives» proposant toute une gamme d'offres dans la recherche d'emploi et visant à créer pour chaque collègue une perspective professionnelle adéquate.

# Marketplaces

	Unique User per month
alpha.ch*	
anibis.ch	1 673 250
autoscout24.ch	2 045 417
cash.ch	367 500
deindeal.ch	568 833
firstbird.com	
geschenkidee.ch	221 744
geschenkidee.de	
geschenkidee.at	
ideecadeau.ch	48 823
ideecadeau.fr	
immoscout24.ch	2 066 818
jobcloud.ch	
jobs.ch	1 979 379
jobscout24.ch*	
jobsuchmaschine.ch*	
jobup.ch	822 408
joinvision.com	
karriere.at	1 288 303
motoscout24.ch	395 917
my-store.ch	406 250
scout24.ch	4 782 909
ticketcorner.ch	1 050 000
topjobs.ch*	

\*Inclus dans jobs.ch.

# Marketplaces Suisse

L'entrée de Ringier chez *Scout24* en 2007 a donné le coup d'envoi de l'offensive dans le secteur des marchés numériques. Dix ans plus tard, les sites web d'automobiles, d'immobilier, d'emplois et de petites annonces font partie intégrante de l'ADN de Ringier. Avec l'e-commerce et d'autres secteurs d'activité numérique basés sur les transactions, on a ainsi vu se construire – à côté du journalisme – un second pilier décisif pour le présent comme pour le futur. Ils contribuent substantiellement au résultat consolidé.

Les investissements de plus d'un milliard de francs ces dernières années s'avèrent rentables pour l'entreprise. Le groupe *Scout24* se développe particulièrement bien. Il constitue le réseau leader des marchés en ligne. En font partie les sites d'automobiles (*autoscout*), d'immobilier (*immoscout*) et de petites annonces (*anibis*). A l'enseigne d'un résultat record en 2017, les attentes ont été une fois encore dépassées: avec quelque 33 millions de visites par mois, le réseau touche régulièrement environ un tiers de la population suisse.

Par la suite, il s'agira de répondre aux opportunités et défis de la prochaine vague technologique: intelligence artificielle, blockchain, réalité virtuelle et augmentée sont quelques-uns des mots clés que les évolutions actuelles décrivent et qui ont une influence immédiate sur les marketplaces de Ringier. Une chose est sûre: le bénéfice pour le client va augmenter. Il va de soi que cela se passera par le biais de terminaux mobiles. L'accès à nos offres à l'aide du smartphone a déjà augmenté de 13% pour l'immobilier, de 35% même pour la voiture.

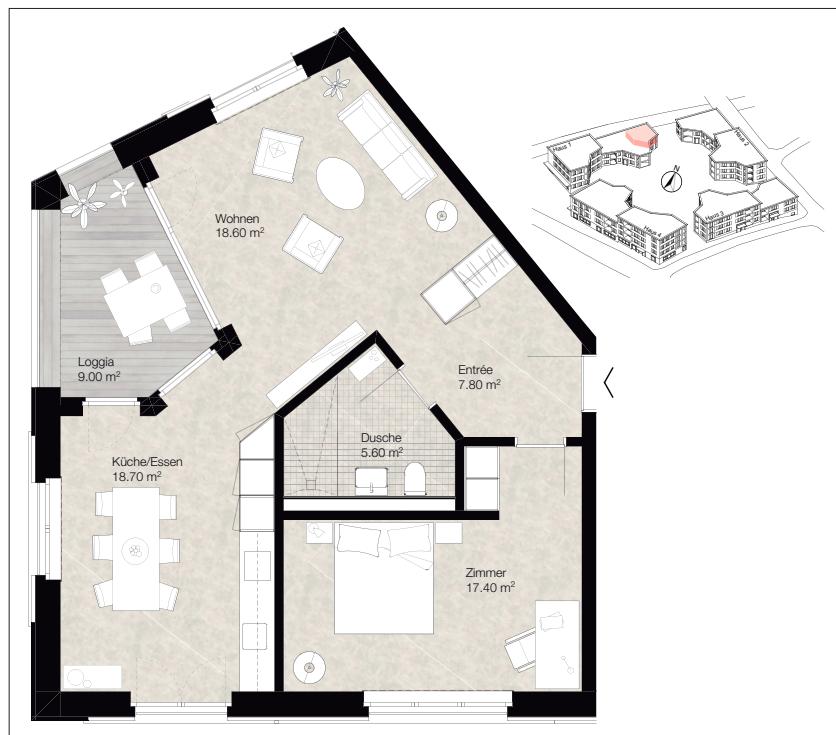
Pour *Scout24*, le prochain défi consiste à poursuivre le développement stratégique de cette entreprise prospère dans un environnement numérique complexe, global: l'organisation et le mode de travail se sont déjà adaptés au principe «lean and agile». Pour 2018, l'objectif déclaré est d'optimiser la chaîne de création de valeur pour les clients de *Scout24*. Si, par exemple, on cherche une maison sur *immoscout*, on obtient simultanément, en guise de service gratuit, des informations et des contacts utiles sur le financement, l'assurance, le déménagement et l'aménagement.

Deux cents collègues travaillent à la success-story en croissance constante de *JobCloud*. En 2017, l'équipe a franchi une barre symbolique: pour la première fois, le site dédié à l'emploi a dépassé les CHF 100 millions de chiffre d'affaires. Ce bon résultat a été rendu possible d'une part par la bonne situation conjoncturelle, de l'autre par de nouveaux lancements très innovants en matière de produit. Les modèles fondés sur la performance jouent un rôle de plus en plus important: le nombre de clics, de candidatures ou de premiers entretiens fixe les prix. Les demandeurs d'emploi trouvent sur la plateforme quelque 60 000 annonces de postes de travail, des comparaisons de salaire et, depuis peu, des évaluations d'utilisateurs sur les profils des entreprises. Ces informations

## Digital Ventures

Campanda GmbH (campanda.de)  
CheckYeti Holding GmbH (checkyeti.at)  
Goodminton AG (foodspring.de, amapur.de)  
Insenio GmbH (insenio.de)  
Makerist GmbH (makerist.de)  
Medlanes GmbH (medlanes.com)  
Pamono GmbH (pamono.de)  
Recommerce AG (verkaufen.ch, vendere.ch, vendre.ch)  
Service Partner One GmbH (servicepartner.one)  
Foodarena AG (foodarena.ch)\*  
Movu AG (movu.ch)\*

\*2017 vente des participations



La réalité augmentée permet de meubler un nouveau logement.



additionnelles renforcent le positionnement des entreprises concernées, de même que notre bonne visibilité sur les moteurs de recherche.

*Geschenkidee* a continué de bâtir sa position de conseiller numéro 1 suisse en matière de cadeaux. Sur ce site, beaucoup de clients quêtent de l'inspiration et des propositions variées. Le processus de recherche d'idées est soutenu par le *Geschenkfinder* ou par un récent développement, le chatbot *eedi*. Une liste de questions affinée sur les besoins constitue la clé pour le cadeau adéquat qu'*eedi* propose parmi plus d'un million d'options de combinaisons. *eedi*, premier chatbot de conseil en cadeaux de Suisse, a gagné en peu de temps une cote de popularité virale et ainsi contribué à son tour au bon résultat annuel.

Les deux plateformes d'e-commerce *Deindeal.ch* et *My-store.ch* font partie des principaux prestataires de flash-deal et shopping-club. La fusion technique et opérationnelle des deux sites a été réalisée en 2017, ouvrant ainsi la voie vers une croissance durable et le renforcement d'une position de leader sur le marché dans un secteur d'activité fortement disputé.

Fondée en 2015, *Ringier Digital Ventures* (RDV) unit le monde du capital-risque avec les avantages et potentiels d'une entreprise de médias internationale bien diversifiée. L'entreprise investit en tant que capital-risqueur dans un portefeuille attrayant de participations minoritaires. En 2017, les coopérations entre le site de déménagements *Movu* et *ImmoScout24*, entre *Blick* et le club du vin *Wine & Gourmet Digital AG*, une participation de RDV, ont par exemple magnifiquement fonctionné. De manière générale, on cherche des idées qui tournent autour des places de marché numériques. En font notamment partie *Campanda*, une sorte d'*Airbnb* pour camping-cars, *Pamono* pour le design et les meubles, ou encore le service médical d'urgence *Medlanes*. Le concept porte ses premiers fruits: en 2017, Bâloise Assurance a racheté la plateforme *Movu*. Au cours de l'IPO de la société allemande *DeliveryHero*, des participations à *Foodarena* ont été cédées avec succès.

*Ticketcorner* a renforcé sa position de plateforme de «ticketing» leader en Suisse. La société a affiché son goût de l'innovation avec son «pricing» dynamique pour les forfaits de ski. Le domaine skiable de Sedrun-Andermatt a été le premier à expérimenter cette solution qui fixe le prix des forfaits journaliers en fonction de l'offre et de la demande. Il est ainsi plus avantageux d'acheter un forfait en début de saison ou par mauvais temps qu'à l'aube d'une journée de grand soleil. Un grand nombre de concerts de grande qualité, tels ceux d'Ed Sheeran, des Rolling Stones et de Götä, ont à leur tour contribué fortement à la croissance du chiffre d'affaires.

En dépit de tous ces succès, pas le temps de se reposer sur ses lauriers. L'évolution technologique progresse à toute allure. Agir vite et juste, c'est s'assurer de solides bénéfices. Mais si des erreurs sont commises ou si l'on est trop lent, un autre acteur du marché vous évince.

## Perspectives

La situation de départ est riante: des activités qui marchent à fond de train mais qu'il faut réadapter à toute vitesse pour se préparer aux modèles d'affaires du futur.

A l'avenir, les marchés numériques s'appuieront sur l'intelligence artificielle, sur des ordinateurs auto-apprenants, sur la reconnaissance d'images et la blockchain. On verra apparaître ce qu'on appelle des marchés «one-click» : un client prend une photo de l'objet qu'il entend vendre et le charge sur un marché; l'ordinateur reconnaît l'objet sur la photo, le catégorise, le titre, le décrit, propose un prix et l'offre illiko à la vente aux gens qui pourraient s'y intéresser. Ce sont les places de marché de la nouvelle génération, encore plus globales, encore plus utiles, encore plus dépendantes des technologies. Pour participer à une telle évolution il faut repenser ce que l'on tenait pour acquis, il faut désapprendre afin de s'armer rapidement pour le futur. C'est d'autant plus urgent que l'on voit toujours plus de grands groupes débarquer dans l'activité des petites annonces. Facebook a lancé son propre marché, Google vise le marché des emplois et ne se retient quelque peu en Europe que pour des raisons politiques.

Pour s'affirmer face à la concurrence globale, Ringier a tenté en 2017 de comprendre mieux encore les marchés locaux. Les processus ont été renforcés à l'interne, des achats utiles ont été opérés à l'externe, le management a été réorienté sur la transformation et une nouvelle unité a été créée pour les places de marché. Afin de continuer d'étoffer sa position dans le secteur des marchés numériques, Ringier a investi en 2017 dans la startup *LaLaFo* développée en Ukraine, un marché C2C horizontal de nouvelle génération. Dans l'ensemble du groupe, l'agilité indispensable à une transformation continue doit être stimulée par une collaboration étroite et ininterrompue par-delà les frontières des pays et des entreprises, afin que la stratégie numérique maison ne cesse pas de progresser.

# InfrontRingier

*InfrontRingier* est l'entreprise leader du marketing sportif en Suisse. Elle soutient des associations sportives, des organisateurs de manifestations sportives, des ligues, des clubs et des athlètes confirmés en tant que partenaire expérimenté en matière de marketing, de conseil et de services. En font partie la Swiss Football League et la Swiss Ice Hockey Cup.

Le temps fort, en 2017, aura été le Tour de Suisse cycliste. Comme Bienne ne s'est pas avéré un site idéal, le Samsung Open (WTA Ladies Open), autre projet signé *InfrontRingier*, aura lieu pour la première fois à Lugano en 2018. La vente des paquets de sponsoring et de partenariat pour tous les projets *InfrontRingier* s'est avérée une fois de plus stimulante.

Un nouveau patron, par ailleurs un des meilleurs spécialistes du marketing sportif en Suisse, a été engagé au 1er septembre 2017 en la personne de Martin Blaser. En un rien de temps, il a su renforcer le professionnalisme de l'équipe et placer clairement l'accent de l'agence sur la vente. A partir du 1er juillet 2018, *InfrontRingier* assurera le marketing du FC Zurich et de la candidature olympique Sion 2026.

# Portefeuille Europe de l'Est

Pologne			Tirage 2017	Unique User per month
Auto Świat	Magazine automobile	58988	1641109	
Auto Świat Poradnik	Magazine automobile	34463		
Auto Świat Katalog	Magazine automobile	28687		
Auto Świat 4x4	Magazine automobile	13191		
Auto Świat Classic	Magazine automobile	8616		
FAKT	Journal à sensation	261413	4872802	
Fakt Gwiazdy	Supplément art de vivre	246253		
Fakt TV	Supplément programmes télévisés	366048		
Forbes	Magazine d'information	21582	1299568	
Komputer Świat	Magazine informatique	32367	3786608	
Komputer Świat Niezbednik	Magazine informatique	21394		
Newsweek	Magazine d'actualité	96945	2802726	
Newsweek Historia	Magazine d'histoire	13905		
Newsweek Psychologia	Magazine	12753		
Newsweek Zdrowie	Magazines de santé	8029		
Przeglad Sportowy	Quotidien sportif national	25843	2834823	
Sport Katowice*	Quotidien sportif régional	4954		
agdlab.pl			106899	
businessinsider.com.pl			3132294	
blog.pl			2029141	
ekstraklasa.tv			631175	
jakdojade.pl			1327663	
kochaj.pl			428802	
kto-kogo.pl			144933	
literia.pl			61535	
medonet.pl			2836363	
nk.pl			1506407	
noizz.pl			2852560	
ofeminin.pl			1789786	
onet.pl			12909509	
opineo.pl			849649	
pclab.pl			1583618	
plejada.pl			3373823	
prezenty-i-zyczenia.pl			183251	
przegladssportowy.pl			2834823	
republika.pl			1181244	
skapiec.pl			2474625	

\*2017 vendu

# Ringier Axel Springer Media AG en Europe de l'Est

Pour Ringier Axel Springer Media AG (RASMAG), les activités en Europe de l'Est constituent une success-story peu commune. Les attentes de l'entreprise ont été dépassées chaque année depuis 2012, quand bien même le contexte politique ne s'est pas simplifié en Pologne, Hongrie, Slovaquie et Serbie. Il est impressionnant de voir en Europe de l'Est combien la mutation de l'activité imprimée au numérique peut être assurée avec succès.

Alors que le chiffre d'affaires du numérique était encore autour de 7 % en 2012, il a grimpé à 43 % en 2017. La tendance est encore plus manifeste pour le bénéfice opérationnel (EBITDA). L'activité numérique n'a rapporté que 5 % en 2012, contre 55 % déjà en 2017. Le chiffre d'affaires de la publicité numérique se développe de façon éblouissante et, en chiffres absolus, il représente désormais le double de son pendant print. L'expansion en 2017 sur les marchés baltes a complété l'activité en Europe centrale et orientale. Nous avons acquis *cvkeskus.ee*, le plus grand site d'emplois d'Estonie, la Silicon Valley de la Baltique. En outre, avec *cvmarket.lv* et *cvmarket.lt*, nous sommes chaque fois numéro 2 en Lettonie et Lituanie, avec l'objectif affiché de devenir bientôt leaders du marché dans ces deux autres Etats baltes.

Les marchés numériques sont un des deux piliers stratégiques de Ringier Axel Springer Media AG et nous les avons fortement développés en Europe centrale et orientale. En Slovaquie, nous avons acheté *autobazar.eu*, le plus grand site d'automobiles. Nous y sommes également leaders du marché pour l'emploi et l'immobilier. En Hongrie, le site *profession.hu*, le plus grand site d'emplois du pays, se développe de manière extrêmement réjouissante. En dépit d'un contexte politique difficile, la Hongrie se porte bien. La numérisation du quotidien de boulevard *Blikk* a progressé. Nos efforts nous permettent d'être en bonne voie pour devenir le numéro 1 du «newspublishing» numérique. Après la Pologne, la Hongrie est le deuxième marché sur le plan des produits.

RASMAG gère activement son portefeuille en Europe de l'Est, se détache tendanciellement du print et investit dans des activités numériques porteuses d'avenir. Lorsque nous tombons sur des sociétés qui grandissent rapidement sur les marchés de croissance numériques et qui nous conviennent, nous les rachetons. Nous nous séparons des unités stagneantes au meilleur prix possible. C'est ainsi qu'en novembre 2017 nous avons finalisé en Slovaquie la vente de l'ensemble des activités print. Le feu vert de la Commission de la concurrence est attendu pour le premier semestre 2018.

C'est en Pologne que nous exploitons la plus grande plateforme de publishing du Groupe Ringier, *Onet*. Elle s'affirme comme précurseur du développement

Pologne	Tirage 2017	Unique User per month
softonet.pl	602008	
sympatia.onet.pl	1390176	
targsmaku.pl	532394	
verdykt.pl	144521	
vod.pl	3669499	
vumag.pl	293727	
zapytaj.onet.pl	7223759	
zumi.pl	2986883	

## Events

Authors Gala, Ball of Sport Champions, Be Fit!, Business Academy, Congress of Regions, Congress of Polish Capital, Congress of Sport Cities, «Direction Rio» - series of debates, CSR Debate, Electro Mobility Awards, Energy Congress, Fakt Round Table, Fakt Tent in Krynica Forum, Financial Manager of The Year, Forbes Couch - series of debates, Forbes debates, Forbes Diamonds Gala, Great Gala of Plejada Stars, Great Ball by Forbes, Great Gala of Banking, Great Gala of Sport Champions, Golden Spikes Awards, Golden Steering Wheel Awards, «Heart For Kids», Kisiel Foundation Gala, Most Influential People In Polish Sport, Newsweek Debates, New Year's Eve in Wrocław, Ofeminin Beauty Influencer Awards, Onet Authors Gala, PayU Lab Forum, Philip Morris Debate, Poland for a medal - series of debates, Pol-Regio Debate, Press Breakfast - series of debates, Przegląd Sportowy debates, Sport and Business Forum, Tech Awards, The Heart - Open Innovation Awards, The Initiator of Innovation, T. Torańska Awards, Top 100 Richest Poles, «You Are A Brand»

numérique en Europe de l'Est. C'est d'elle que partent d'autres incitations pour l'ensemble de l'entreprise. Au *DreamLab* de Cracovie, 350 programmeurs spécialisés préparent l'avenir numérique pour Ringier comme pour Axel Springer. Ils développent, et pas seulement pour *Onet*, des produits innovants transnationaux. C'est une tendance que nous entendons renforcer: les développeurs du *DreamLab* assumeront ainsi plus souvent des tâches pour l'ensemble du Groupe Ringier dès 2018.

*Onet* est devenu une boîte à idées essentielle pour le journalisme numérique. En coopération avec le *DreamLab*, il s'y détecte des modèles futuristes qui sont ensuite affinés en produits lucratifs. Outre le développement dans les Etats baltes, c'est là-dessus que nous nous concentrerons en 2018.

Le grand défi en 2017 aura été la situation politique en Pologne. Au centre de nos réflexions, la question fut de savoir comment la nouvelle loi sur les médias, jusqu'ici une menace seulement, allait nous restreindre dans le développement de nos activités. Nous sommes toutefois confiants, d'autant qu'après un retour à la réalité et au pragmatisme, il semble que RASMAG puisse démarrer la nouvelle année sous de bons auspices. Des efforts inlassables et un dialogue intense avec les décideurs y ont contribué. Ce faisant, nous nous sommes toujours engagés en faveur d'un journalisme indépendant, décisif pour qu'une démocratie fonctionne. Nos propres activités ont utilement jeté des ponts. Nous avons ainsi exporté l'initiative *digitalswitzerland* en Pologne et contribué à fonder avec grand succès *DigitalPoland*.

Perspectives: pour l'ensemble du groupe, les activités en Europe centrale et orientale restent d'une grande importance. Nous sommes confiants pour l'avenir.



Newsroom *Blic* à Belgrade, Serbie.

Slovaquie		Tirage 2017	Unique User per month
Auto Bild	Revue automobile	9 297	723 562
Eva	Magazine féminin sur papier brillant	30 180	636 166
Geo	Magazine de reportages	7 541	
Madam Eva	Magazine féminin	17 026	
Nový Čas	Journal à sensation	82 094	4 475 723
Nový Čas Bývanie	Magazine art de vivre	16 661	
Nový Čas Križovky	Magazine de mots croisés	65 115	
Nový Čas Nedelea	Journal du dimanche	33 305	
Nový Čas víkend	Supplément programme télévisé	119 999	
Nový Čas pre ženy	Magazine féminin	82 466	1 588 008
Nový Čas pre ženy Extra	Magazine féminin (supplément)	11 942	
Život	Magazine people	69 453	752 854
Život Križovky	Magazine de mots croisés	11 604	
abmanager.sk			372 800
adam.sk			3 477 322
aktuality.sk			
autobazar.cz		1 558 435	
autobazar.eu		765 765	
autobazar.sk		283 586	
autovia.sk		5 176	
autozor.sk		868 586	
azet.sk		5 269	
badman.sk		1 292 876	
bazar.sk		239 082	
bistro.sk		183 433	
byty.sk		211 402	
cestovanie.sk		133 2064	
diva.sk		143 8269	
dobruchut.sk		116 930	
horoskopy.sk		24 427	
chaty.sk			518 888
istanok.sk			
kalender.sk			
klobook.sk			
ktotoje.sk			
mapy.sk		8 330	
mobilmania.sk		163 442	
najmama.sk		1 020 468	
nd.sk		36 161	
nehnutelnosti.sk		726 717	

<b>Slovaquie</b>	<b>Tirage 2017</b>	<b>Unique User per month</b>
noizz.sk	1 003 696	
noveauta.sk	40 490	
noveauto.sk	90 321	
novostavby.sk	115 909	
pokec.sk	1 544 373	
reality.sk	356 616	
realsoft.sk	4 264	
slovnik.sk	1 343 549	
tahaky-referaty.sk	433 074	
tivi.sk	264 526	
topreality.sk	1 492 954	
vas.cas.sk		3 139
viareal.sk		736 299
zive.sk		5 415
zlavysk		54 081
zoznamka.sk		

<b>Serbie</b>		<b>Tirage 2017</b>	<b>Unique User per month</b>
Alo!*	Journal à sensation	52 745	811 635
Auto Bild	Magazine automobile	9 657	
Blic	Journal à sensation	66 807	251 8995
Blic Zena	Magazine féminin	86 531	1265 711
Blic Zena kuhinja	Magazine de cuisine		
Blic Zena love novel	Série livre de poche	9 998	
Blic Zena specials	Magazine	22 111	
Nin	Magazine d'actualités	8 058	
ana.rs			759 092
blic.sport.rs			2 113 420
clip.rs			675 743
mojauto.rs			553 931
nekretnine.rs			299 163
noizz.rs			809 441
nonstopshop.rs			224 305
puls.rs			761 822
superodmor.rs			152 846

\* 2017 vendu

## Events

Blic Entrepreneur of the Year 2017

Golden Wheel 2017

NIN - Yearly Award 2017



Hongrie		Tirage 2017	Unique User per month
Auto Bild	Magazine automobile	15 651	
Auto Bild Extra	Magazine automobile	8 353	
Blikk	Journal à sensation	79 379	1 854 526
Blikk TV	Supplément programme télévisé	76 740	
Vasárnapi Blikk	Journal du dimanche	61 090	
Blikk Nők	Magazine féminin	63 150	
Blikk Nők Konyha	Magazine de cuisine	13 477	
Blikk Nők Otthon&Kert	Magazine de décoration d'intérieur	11 730	
Blikk Extra Receptek	Magazine de cuisine	24 490	
Blikk Nők Exta	Magazine féminin	37 336	
Blikk Extra Autó	Magazine automobile	4 120	
Csók és könny	Magazine féminin	8 763	
GEO	Magazine économique	4 676	
Glamour	Magazine féminin	53 497	380 720
Glamour Extra	Magazine féminin	15 742	
Képes TV Műsor	Magazine de programmes télévisé	13 644	
Kiskegyed	Magazine féminin	180 281	
Kiskegyed Extra	Magazine féminin	53 406	
Kiskegyed Konyhája	Magazine de cuisine	28 606	
Kiskegyed Otthona	Magazine de décoration d'intérieur	20 545	
Kiskegyed Recepttár	Magazine de cuisine	24 707	
Sárga TV	Magazine de programmes	28 442	
Színes kéthetes	Magazine de programmes	40 481	
TVR-Hét	Magazine de programmes	73 353	
TV kéthetes	Magazine de programmes	58 233	
TV Revü	Magazine de programmes	25 317	
Tvr Újság	Magazine de programmes	58 860	
14 Nap Műsorfüzet	Magazine de programmes	6 893	
blikkruzs.blikk.hu		1 139 897	
jobmonitor.hu		118 315	
profession.hu		810 147	
munkatarsaim.hu		65 229	

**Magazines de mots croisés****Circulation totale: 272 126**

Blikk Rejtvény, Eszes, Eszes Évkönyv, Eszes Évszakok, Eszes Skandi, Évkönyv Eszes Rejtvénytár, Havi Kópé, Hétpróba Rejtvénymagazin, Jó vicci!, Kápé, Kiskegyed Rejtvény Extra, Kópé Évkönyv, Kópé Évszakok, Kópé Extra, Kópé, Rejtvénytár Hétpróba Skandi, Rejtvénymagazin, Rejtvény Terefere, Rejtvény Terefere Extra, Rejtvény Terefere Skandi, Ügyes, Ügyes évszakok, Ügyes Különszám, Ügyes 5 Perc, Ügyes Plusz, Ügyes Skandi, Ügyes Extra Szudoku

		Unique User per month
<b>Estonie</b> cvkeskus.ee		362 353
<b>Lituanie</b> cvmarket.lt		193 904
<b>Lettonie</b> cvmarket.lv		109 659

<b>Roumanie</b>		<b>Tirage 2017</b>	<b>Unique User per month</b>
Auto Bild	Magazine automobile	5 191	474 837
Avantaje	Magazine féminin	6 482	1 018 555
ELLE	Magazine de la mode	8 959	534 197
ELLE Decoration	Magazine de la décoration		3 045
Glamour	Magazine féminin	6 245	373 728
Intamplari adevărate	Magazine féminin	11 798	
Libertatea	Quotidien	41 940	6 272 245
Libertatea de duminica	Journal du dimanche	25 884	
Libertatea pentru femei	Frauenzeitschrift	37 115	823 709
Libertatea pentru femei Retete	Magazine de cuisine (supplément)	17 408	378 417
Libertatea pentru femei Retete de colectie	Magazine de cuisine (supplément)	14 226	
Libertatea Weekend	Supplément programmes télévisés		71 302
Lucru de mana	Magazine du bricoleur	10 699	
Povestea mea	Magazine féminin	11 209	
Povesti de viata	Magazine féminin	9 813	
Psychologies	Magazine sur papier brillant	6 955	356 472
Super Bravo Girl*	Magazine jeunesse	9 081	
Unica	Magazine féminin	7 670	3 697 314
Viva!	Magazine féminin	7 414	516 532
departmentstore.ro			52 913
ejobs.ro			1 232 985
imobiliare.ro			1 196 760
noizz.ro			381 470
stiricurate.ro			

\*supprimé en 2017

# Roumanie

En Roumanie, l'exercice a été marqué par la croissance de l'EBITDA en raison des fortes hausses enregistrées sur les sites de petites annonces *eJobs* et *Imobiliare*, qui ont compensé des activités print en relatif recul. La marge EBITDA a été encore augmentée en 2017. La croissance économique de plus de 6 % en Roumanie y a contribué, de même que le taux de chômage, comparativement bas d'environ 6 %, la pénurie de main-d'œuvre stimulant la demande d'offres d'emploi.

## Publishing

Dans le print, les revenus des annonces ont été considérablement réduits du fait d'un effondrement général du marché publicitaire et des tirages à la baisse. Cela touche le magazine féminin de mode *Elle*, pourtant leader, ainsi que des marques fortes comme *Viva* et *Unica*. Grâce à des manifestations à succès telles que l'*Elle Style Award*, la *Viva Party* et le *Gala Unica*, une partie des pertes a pu être compensée. Les ventes de Ringier Roumanie en font toujours le premier éditeur print du pays.

Avec plus de 10 millions d'utilisateurs, Ringier demeure un des deux principaux éditeurs numériques roumains et, avec 20 millions d'utilisateurs, la première société de commercialisation en ligne. Sur le marché publicitaire en ligne, *Libertatea.ro*, troisième plus grand site de contenu de Roumanie, et le site lifestyle féminin *Unica.ro* s'avèrent très demandés. Le site *Libertatea.ro* a été modernisé en 2017 et, avec ses reportages live, il met plus l'accent sur les productions vidéo. Nos autres sites doivent être redessinés en 2018 et optimisés pour l'utilisation mobile.

## Marketplaces

Tant pour *eJobs* que pour *Imobiliare*, les chiffres d'affaires ont notablement augmenté, enregistrant une hausse bien supérieure à 30 % par rapport à l'exercice précédent. Dans l'immobilier comme sur le marché de l'emploi, Ringier est clairement le numéro 1 du pays. Avec le service *Employer Branding*, le site *eJobs* a su exploiter des possibilités de monétisation supplémentaires. La bonne situation économique, les salaires à la hausse et les taux bas ont renforcé les projets de construction et la demande d'immeubles. Le trafic et la présence sur le marché des petites annonces doit augmenter à la suite des investissements dans des métaportails. C'est pourquoi un métaportail immobilier a été lancé en 2017, tandis qu'un métaportail emploi est en préparation pour 2018.

# Portefeuille Afrique

## Ringier One Africa Media (ROAM)

	Unique User per month
<b>Éthiopie</b>	
qefira.com	23 000
<b>Ghana</b>	
cheki.com.gh	40 000
jobberman.com.gh	130 000
<b>Kenya</b>	
cheki.co.ke	150 000
brightermonday.co.ke	275 000
buyrentkenya.co.ke	65 000
pigiame.co.ke	225 000
<b>Nigeria</b>	
cheki.com.ng	150 000
jobberman.com.ng	280 000
privateproperty.com.ng	165 000
<b>Sénégal</b>	
expat-dakar.com	275 000
mamaison.sn	45 000
<b>Tanzanie</b>	
brightermonday.co.tz	44 000
zoomtanzania.com	315 000
<b>Ouganda</b>	
brightermonday.co.ug	67 000
cheki.com.ug	21 000

# Ringier Afrique

Ringier Afrique fait partie des principaux marchés de croissance du groupe. Sur ce continent dynamique, l'entreprise est désormais présente dans sept pays. A Lagos (Nigeria), une maison de la presse africaine moderne a été édifiée à l'enseigne de *Ringier Africa Digital Publishing* (RADP). Quelques-unes des marques numériques leaders du continent font partie de la joint-venture de marketplaces *Ringier One Africa Media* (ROAM).

La marque principale de *Ringier Africa Digital Publishing* est *Pulse*, un média numérique exploité par le biais de ses propres plateformes numériques et mobiles, ainsi que par des canaux leaders dans les médias sociaux. En décembre 2017, elle comptait plus de 100 millions d'utilisateurs, soit deux fois plus qu'en décembre 2016. Les utilisateurs ont regardé 125 millions de fois des vidéos, une catégorie importante qui a connu sur l'exercice une forte croissance de 700 %. Ces vidéos sont surtout bien accueillies par les jeunes utilisateurs de smartphone.

Longtemps rédacteur en chef de *Bild*, Kai Diekmann a visité deux fois en 2017 les sites de RADP à Lagos (Nigeria) et Accra (Ghana) et travaillé avec les journalistes africains sur des questions tant numériques que journalistiques. Il en est revenu enthousiasmé, impressionné en particulier par les aptitudes des journalistes vidéo en matière de médias numériques et sociaux, de même que par l'immense pénétration dont peuvent se targuer les marques RADP en Afrique.

Après que *Pulse* eut mis l'accent, avec succès jusqu'ici, sur le Nigeria et le Ghana en Afrique de l'Ouest, une forte expansion a eu lieu en 2017 en direction du Kenya et de l'Ouganda. Des canaux sociaux pour l'Afrique de l'Ouest franco-phone, singulièrement le Sénégal et la Côte d'Ivoire, ainsi que des canaux pan-africains en anglais complètent le portefeuille. Une bonne partie des contenus du groupe est réalisée localement par quelque 300 collaborateurs. Par ailleurs, en plus des licences d'ores et déjà acquises de *Business Insider* et de *Men's Health/Women's Health*, il a été possible d'obtenir la licence pour l'Afrique des contenus du prestigieux *New York Times*. Ces marques sous licence recourent également à l'infrastructure technique et aux sites web de *Pulse*.

La pénétration et les contenus du groupe sont monétisés par la vente d'espaces publicitaires, d'articles et vidéos sponsorisés. Par ailleurs, les solutions publicitaires intégrées natives se font plus importantes. C'est pourquoi l'unité marketing *Ringier Digital Marketing* (RDM), jusqu'ici séparée, a été intégrée dans RADP à fin 2017.

De cette manière, RADP, groupe de médias ultramoderne, intégré et numérique propose désormais aux clients la production et la gestion d'actifs numériques en guichet unique: marketing et gestion de contenus à 360 degrés ainsi que

**Ringier Africa Digital Publishing (RADP)****Unique User per month****Ghana**

pulse.com.gh

1460 000

**Kenya**

pulselive.co.ke

910 000

**Nigeria**

pulse.ng

3 970 000

**Uganda**

pulselive.ug

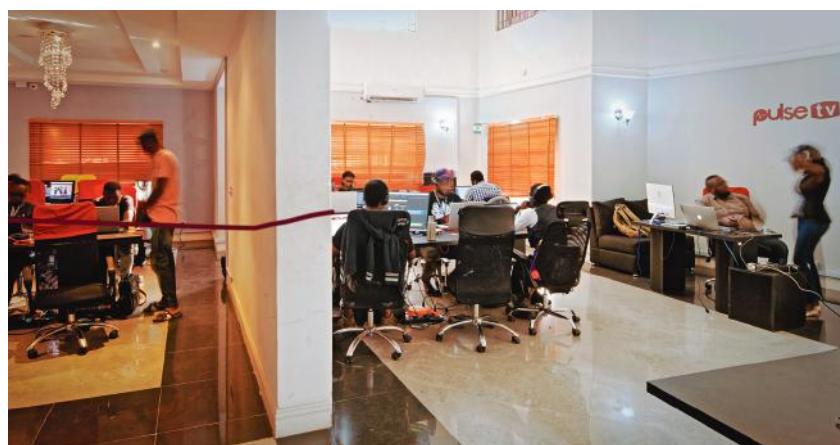
**Pan English Africa**

rdmafrica.com

**Pan French Africa**

Pulse Live (social)

rdm.africa/fr



Rédaction Pulse à Lagos, Nigeria.



déploiement optimal par le biais de canaux propres ou de partenaires. En Afrique, outre le publishing, Ringier est aussi fortement engagé dans le secteur marketplaces et bénéficie grandement de l'expertise de sa maison-mère pour continuer d'étoffer sa position de leader sur le continent. La joint-venture de marketplaces entre *Ringier* et *One Africa Media* (ROAM) avec ses partenaires Seek et Tiger Global a continué de se développer sur le plan opérationnel et la fusion des activités Ringier et OAM a été finalisée avec succès.

En 2017, l'accent a été particulièrement placé sur le développement ultérieur de la technologie maison en matière de sites pour les voitures, l'immobilier et les emplois, ainsi que sur les places de marché horizontales. L'équipe de dévelopeurs du Cap (Afrique du Sud) a été renforcée et a désormais transféré la plupart des sites existants sur une plateforme commune. Voilà qui accélérera notamment le développement de produits, important avant tout pour la monétisation. D'autres équipes centralisées actives dans le marketing et la finance complètent un groupe agile qui soutient les organisations nationales par sa précieuse expérience internationale.

A signaler, dans le groupe marketplaces de ROAM, les positions leaders des sites d'emploi *Jobberman* (Nigeria, Ghana) et *BrighterMonday* (Kenya, Ouganda, Tanzanie), de même que le site automobile *Cheki* (Nigeria, Ghana, Kenya, Ouganda, Tanzanie) qui appartenait tous au préalable au groupe One Africa Media. Les sites immobiliers *BuyRentKenya* (Kenya) et *Private Property* (Nigeria) ont été entièrement repris par ROAM au cours de l'année.

Les places de marché horizontales, autrefois partie de Ringier Classifieds, jouent un rôle crucial dans la mise en place de systèmes synergisés sur les divers marchés. C'est ainsi qu'au Sénégal la plateforme horizontale *Expat-Dakar* a réussi à lancer d'emblée le site immobilier *Ma Maison* en leader du marché. Le site kényan *Pigjame* et le site tanzanien *Zoom Tanzania* sont également déjà étroitement liés à leurs contreparties verticales. Le marché éthiopien continue d'être testé à l'aide du site horizontal *Qefira*.

# Portefeuille Asie

Viêtnam		Tirage 2017	Unique User per month
ELLE	Magazine mode	22000	1156 023
ELLE MAN	Magazine mode	22000	223 806
ELLE Decoration	Magazine de décoration intérieure	22000	5 700
Marry Wedding bepgiadinh.com	Magazine de mariage	22000	616 656
marry.vn			471 215
marrybaby.vn			1002 532
marryliving.vn			309 042
muabannhadat.vn			457 340

## Events

ELLE Beauty Award, ELLE Style Awards, ELLE Getaway, ELLE Fashion Journey including ELLE Design Contest, ELLE Road Trip, ELLE Function (Talk show) & ELLE Fashion Show, MarryWedding Day, MarryBaby Day, MarryBaby Mega Sale, MarryLiving Launch event, Prenatal Class (MarryBaby Workshop), Cooking Class (BepGiaDinh Workshop)

## Myanmar Websites:

duwun.com.mm	2634 225
marry.com.mm	224 522
kalay.com.mm	190 963

## Events

Duwun Talks, Urban Talent, Duwun Food Carnival, Duwun Junior Festival

## Chine\*

City Weekend	Magazine art de vivre	25 000	121 282
Shanghai Family	Magazine familial pour expats	25 000	8 195
shanghaiexpat.com			167 795
Weekend Parents & Kids	Magazine familial	15 000	

## Events

Shanghai Family School Expos, City Weekend Reader's Choice Award  
Parents & Kids Family Day, Hotel Awards

\*Ringier China Co. Ltd. vendu fin 2017.

# Ringier Asie

En Asie, Ringier mise désormais entièrement sur le Vietnam et le Myanmar avec, à moyen terme, d'autres perspectives dans l'espace sud-asiatique.

Le retrait de Chine a été finalisé à fin 2017. Après plus de vingt ans dans ce pays, ce fut une étape émotionnellement, économiquement et stratégiquement difficile mais juste pour le Groupe Ringier.

L'activité au Myanmar se développe de manière très réjouissante. Le réseau *Marry* y a été importé du Vietnam. La marque numérique de contenus *Duwun* touche mensuellement la moitié de la population qui a accès au Net, soit un quart de la population totale du pays. Les jeunes Birmans urbains apprécient cette marque en ligne et hors ligne, et elle bénéficie déjà d'une forte attractivité. Plus de 50 000 personnes ont par exemple fréquenté un food festival que *Duwun* organisait pour la première fois. Nous entendons affirmer à l'avenir cet engagement dans le domaine des events.

L'activité continue de se développer de manière robuste au Vietnam. En 2017, le chiffre d'affaires a encore augmenté. Sous la marque *Elle*, les domaines femmes, beauté et art de vivre ont continué de croître. Le site immobilier *MBND* a renforcé sa solide position de numéro 2 et augmenté massivement tous ses chiffres clés. *Marry*, le populaire réseau national autour du mariage, se développe plus lentement que prévu. La concurrence des réseaux sociaux, de Facebook surtout, nous contraint à étoffer sans relâche le modèle d'affaires pour l'adapter aux attentes de la clientèle.

# Participations importantes

Participations au 31.12.2017

Société	Pourcentage
<b>Suisse</b>	
Ringier AG, Zofingen	100 %
Ringier Digital AG, Flamatt	100 %
Ringier Digital Ventures AG, Zürich	100 %
Ringier Africa AG, Zofingen	100 %
Ringier Print Adligenswil AG, Adligenswil	100 %
Swissprinters AG, Zofingen	70 %
Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich	50 %
Le Temps SA, Genf	46 %
Admeira AG, Bern	33 %
Ringier Axel Springer Media AG, Zürich	50 %
Scout24 Schweiz AG, Flamatt	50 %
JobCloud AG, Zürich	50 %
Geschenkidee.ch GmbH, Zürich	100 %
DeinDeal AG, Zürich	87 %
Ticketcorner AG, Rümlang	50 %
Energy Schweiz Holding AG, Zürich	65 %
MSF Moon and Stars Festivals SA, Locarno	100 %
The Classical Company AG, Zürich	50 %
Infront Ringier Sports & Entertainment Switzerland AG, Zug	50 %
cash zweiplus AG, Zürich	50 %
JRP Ringier Kunstverlag AG, Zürich	80 %
<b>France</b>	
Ringier France SA, Paris	100 %
<b>Roumanie</b>	
S.C. Ringier Romania s.r.l., Bukarest	100 %
Ejobs Group S.A., Bukarest	100 %
Realmedia Network SA, Timisoara	87 %
<b>Slovaquie</b>	
Ringier Axel Springer Slovakia a.s., Bratislava	45 %
<b>Serbie</b>	
Ringier Axel Springer d.o.o, Belgrad	50 %
APM Print d.o.o., Belgrad	50 %

Société	Pourcentage
<b>Hongrie</b>	
Blikk Kft., Budapest	50 %
Profession.hu Kft., Budapest	50 %
Ringier Axel Springer Magyarország Kft., Budapest	50 %
<b>Pologne</b>	
Ringier Axel Springer Polska Sp. z.o.o., Warschau	50 %
Media Impact Polska Sp. z.o.o., Warschau	50 %
Onet SA, Krakau	50 %
DreamLab Onet.pl Sp. z.o.o., Krakau	50 %
Onet Marketing Sp. z.o.o., Krakau	50 %
Opineo Sp. z.o.o., Breslau	50 %
Skapiec.pl Sp. z.o.o., Breslau	50 %
<b>Estonie</b>	
CV Keskus OÜ, Tallinn	50%
<b>Afrique</b>	
Ringier Ghana Ltd., Accra	100 %
Ringier Kenya Ltd., Nairobi	100 %
Ringier Media Nigeria Ltd., Lagos	100 %
Cheki Africa Media, Mauritius	42 %
<b>Asie</b>	
Ringier Pacific Ltd., Hong Kong	100 %
Ringier Vietnam Co. Ltd., Ho Chi Minh	99 %
Nhat Viet Group Co. Ltd., Ho Chi Minh	50 %
Information Matrix Co. Ltd., Yangon	40 %

# Technologie et données

La numérisation disrupte l'entier de la branche des médias, si bien que l'importance de la technologie et des données croît rapidement dans tous nos domaines d'activité. Outre le fait qu'avec le progrès technologique nos clients sont devenus plus exigeants, nous nous trouvons aujourd'hui dans un contexte bien plus concurrentiel. Avec leur pénétration ainsi que leur connaissance des utilisateurs et des clients, des géants des technologies tels que Google, Facebook et Amazon deviennent des concurrents directs pour des entreprises de médias comme Ringier. Chacun de ces géants prétend être une «All-in-One Destination». Ils progressent toujours plus dans la chaîne de création de valeur et se diversifient dans de nouvelles industries, sur de nouveaux marchés. Ringier affronte ces géants multinationaux à l'aide de sa propre stratégie, qui est taillée sur mesure pour le groupe et rassemble des connaissances acquises depuis longtemps sur le marché local.

Dans la stratégie de l'écosystème Ringier, Technology & Data fonctionne comme un pilier central afin de réunir les activités Content & Marketplace et établir des synergies à tous les niveaux, s'affirmer et demeurer une destination essentielle pour nos clients. Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, une plate-forme de technologie et de données a été développée, qui permet de comprendre les clients des diverses marques par le biais de tous les «touchpoints» en ligne et d'augmenter ainsi la «customer-experience» numérique.

Ce qui distingue la plateforme Ringier d'autres produits disponibles sur le marché est le vaste recours coordonné aux technologies avancées d'intelligence artificielle (AI), telles que le Natural Language Processing, la Sentiment Analysis et la Taxonomy Classification. La nature générique de la plateforme est particulièrement innovante: tandis que les solutions de marché sont en général spécialisées dans un ou deux domaines d'application, la solution Ringier permet le recours à des «use cases» de tout genre au sein du portefeuille du groupe.

Une de ces applications particulières est la possibilité d'analyser les contenus et les images, qui peuvent être entièrement assortis de mots clés. Nous avons ainsi déjà pu enrichir de métadonnées 1,2 million d'images et 640 000 articles. Autre possibilité d'application: les recommandations d'articles. A l'aide d'algorithmes, ces dernières peuvent être générées de manière entièrement automatique et en temps réel. Suivant les cas d'application, entre 32 et 127 % de «click-through-rate uplifts» ont été atteints.

Afin de maintenir l'exploitation aussi peu coûteuse que possible, les ressources de calcul ne sont activées et adaptées qu'en fonction des besoins. A cet effet, on utilise le «machine learning». Grâce à l'évaluation et à la comptabilisation prospectives des capacités de calcul, des économies jusqu'à 80 % ont pu être réalisées. Pour le reste, les systèmes sont conçus et développés de manière à être «self-healing» et «self-scaling».

La numérisation et la réorientation fondamentale de l'entreprise vers des domaines d'activité numériques ont fait que, chez Ringier, les IT ont été adaptées par des processus agiles et des concepts innovants, afin de répondre à l'extrême rapidité des développements sur le marché. A cette fin, le concept des IT bimodales a été adopté, grâce auquel il est loisible de faire progresser des initiatives à diverses vitesses de développement. La Corporate IT, qui sert de centre de services pour l'ensemble du groupe, en est le fondement: elle livre des systèmes d'application stables pour les processus opérationnels internes (p. ex. SAP Media et eCRM). En revanche, l'équipe qui s'occupe du développement agile du logiciel vit des processus caractérisés avant tout par leur rapidité, flexibilité, scalabilité et mise en œuvre en temps réel. En l'occurrence, il s'agit surtout de répondre aux besoins de nos clients et de permettre une «user experience» satisfaisante.

Pour Ringier, l'autre sujet important est la cybersécurité. A la fin de 2016, des spécialistes ont évalué la sécurité de nos systèmes IT de sorte que, grâce aux connaissances acquises, nous pourrons à l'avenir nous protéger mieux encore contre les attaques. En outre, la sensibilité au thème de la sécurité des IT a été encore aiguisee dans l'entreprise.

Perspectives: le fait que Ringier est devenu une entreprise animée par la technologie et les données a continué d'imprégner en 2017 l'ensemble de l'ADN du groupe. Ce qui s'avère nécessaire, puisque nous travaillons dans un contexte de concurrence intense. Du coup, nous allons d'autant plus continuer de développer et d'affûter notre stratégie de technologies et de données, de manière concentrée et généralisée.

# « Une chose devient réelle lorsqu'elle est imprimée »

L'artiste estonienne Katja Novitskova, née en 1984, explore les chevauchements entre l'homme, la machine et l'environnement. A la manière d'un moteur de recherche biologique, elle scanne une réalité chaotique en quête de modèles significatifs. L'artiste n'entend pas expliquer le « maintenant » mais retenir le présent pour le futur dans des capsules du temps.

Propos recueillis par Peter Hossli

## **Katja Novitskova, préférez-vous les chiens ou les chats?**

Naguère je vivais avec un chat mais jamais avec un chien. Cela me situe clairement du côté des chats.

## **Comment s'appelait votre chat?**

Il appartenait à une colocataire et portait un nom russe que l'on peut traduire par «Bombe de l'année».

## **Votre art est fortement empreint d'images d'animaux. Qu'est-ce qui vous attire chez eux?**

Les animaux sont fantastiques, mystérieux comme tous les êtres vivants. Pourtant nous sommes indifférents aux animaux. Mais lorsqu'on les examine attentivement, on devine en eux les créatures les plus singulières. Il est autrement plus excitant d'observer un animal que d'aller au cinéma. L'art le plus ancien représentait des animaux dans les cavernes.

## **Qu'est-ce qui distingue un animal?**

Son existence mal dégrossie.

## **Vous dites qu'une grenouille est plus complexe qu'un iPhone.**

Ça me semble évident. Pas à vous?

## **Une grenouille n'est pas capable de commander une voiture chez Uber.**

Mais une grenouille vit. Elle a une personnalité, s'intéresse aux choses, prend des décisions, ressent. Un iPhone n'est rien de plus qu'un bout de plastique.

## **En Inde, on a photographié un chien bleu. Son pelage s'est teint à la suite d'une pollution toxique. Pourquoi est-ce cette image?**

Cette image réunit beaucoup de choses. Son sujet est à mourir de rire mais significatif. La couleur bleue est le résultat d'une pollution industrielle. La charge polluante provient des humains. La photo raconte le sort de la planète. Ce qui arrive au chien nous arrive à tous. Ce chien est un mutant, une créature adaptée, un être doté d'intelligence non-humaine mais qui aime la compagnie des

humains. Il est une partie de nous mais, en même temps, autre chose et livré à lui-même.

**Algorithmes possèdent une intelligence non-humaine, pas les animaux.**

L'intelligence artificielle ressemble à un concept extraordinaire, alors qu'il est très banal: c'est de l'intelligence non-humaine. A y regarder de près, on remarque que nous en sommes entourés. Chaque animal possède une intelligence non-humaine. Certes, un oiseau ou un poulpe sont très éloignés de l'humain mais ils restent des êtres hautement intelligents. Pour comprendre de quoi sera capable un jour l'intelligence artificielle, je contemple les animaux.

**Pour comprendre l'avenir, il faudrait observer les animaux. Mais l'avenir est numérique, technologique, piloté par l'intelligence artificielle!**

On ne peut pas comprendre l'un sans l'autre. Pour saisir l'intelligence artificielle, il faut inclure le concept d'intelligence non-humaine. Tous les êtres vivants en font partie. L'évolution de l'intelligence artificielle bénéficiera du fait que l'on explore une autre intelligence non-humaine.

**De votre point de vue, les animaux sont plus affectifs que la technologie. Ce n'est guère le cas pour les bactéries ou les insectes, que vous prenez en compte aussi.**

Il n'y a pas de limites. Nul ne sait où le ressenti commence et où il se termine. Il n'y a pas de frontière claire entre intelligence et non-intelligence, entre homme et animal. Les sentiments ont existé longtemps avant l'apparition de l'homme.

**Le chien bleu est aussi une référence au marché de l'art.**

Quand j'ai vu cette image, j'ai pensé à l'artiste français Pierre Huyghe qui avait peint en rose la patte avant droite d'un chien nommé «Homme». Le chien bleu devient ainsi la version authentique d'une œuvre d'art. Quand bien même la réalité est toujours plus intéressante que la fiction.

**Est-ce une réalité ? Vous n'avez vu que des photos du chien bleu. Il aurait été facile de la bidouiller.**

Je ne suis pas sûre. L'information était authentique. Cela semblait vrai, ça pouvait être vrai. Il y a eu pas mal d'informations qui racontaient la même chose. Le chien bleu permet de visualiser quelque chose. La nouvelle selon laquelle chaque goutte d'eau contient de minuscules particules de plastique fait autrement plus peur. Mais le visualiser est plus compliqué.

**Les journalistes décrivent la vérité, les artistes sont véridiques. Il est très facile de travestir la réalité à l'aide des outils numériques. Savons-nous**

**encore ce qui est vrai?**

Toute tentative de répliquer la vérité est empreinte de préjugés. Le langage l'est, de même que l'appareil photo. Il existe des préjugés politiques ou émotionnels. La vérité existe mais la prétention de la décrire complètement est condamnée à l'échec. Pour comprendre ce qui se passe sur Terre, il est donc important de tenir compte de beaucoup de sources.

**Vos représentations sont-elles véridiques ou des repères pour notre temps?**

Le présent a une action très forte. Ce n'est sans doute que dans dix ans que nous comprendrons ce qui se passe aujourd'hui. J'utilise des représentations réelles, par exemple des graphiques décrivant le changement climatique. Mais on ne sait pas encore aujourd'hui ce qu'ils signifient, comment ça va évoluer. C'est pourquoi je les modifie.

**Votre art saisit le présent afin que l'on puisse dire dans le futur comment le passé se voyait?**

Il y a dix ans, lorsque j'étudiais encore, tout le monde ne parlait que du « peak oil », du maximum atteint par l'extraction pétrolière dans le monde. Le pétrole allait s'épuiser, l'économie mondiale s'effondrer. Nous savons aujourd'hui que cette théorie était simpliste. Ce que l'avenir apportera, ce qu'il en sera vraiment est toujours bien plus complexe. J'observe, j'essaie de capturer certaines choses, de les modifier à ma guise et, peut-être, de deviner ainsi le futur.

**Pourquoi travailler avec un logiciel de reconnaissance d'images?**

Depuis que des mains humaines dessinent des lignes l'œil perçoit ces lignes et le cerveau les interprète. La vision de la machine est différente : elle se fonde sur la traduction de la lumière en signaux numériquement codés et sur la reconnaissance de modèles. Les algorithmes tentent de reconnaître des réalités. Lorsque j'observais des silhouettes d'animaux, j'ai appris qu'il existait aussi un domaine de la reconnaissance d'images qui concerne les silhouettes d'objets : l'algorithme se comporte un peu comme lorsque je fais des découpages. Ce qui m'intéresse, c'est l'aspect scientifique de l'intelligence artificielle, de l'intelligence machine, et les analogies et chevauchements qu'il y a avec mon art.

**Un algorithme peut-il créer quelque chose de poétique?**

La poésie naît du regard. Je reconnaissais une valeur esthétique à ce qu'un algorithme produit. Les artistes devraient s'intéresser à toute forme de création d'image pour comprendre ce qu'est une image, une représentation.

**Comment vous arrangez-vous avec les droits d'auteur?**

Très naïvement. Si je peux télécharger quelque chose, je télécharge et j'en fais quelque chose d'indépendant. Ce faisant, je ne blesse personne physiquement.

**Votre livre pour le rapport annuel de Ringier compte 272 pages imprimées: c'est très analogique en ces temps numériques. Pourquoi avez-vous fabri-**

**qué un objet démodé et ne vous êtes-vous pas contentée de tout charger sur une clé USB?**

Une chose ne devient réelle que lorsqu'elle est imprimée. Un livre est une fossilisation. Ce qui est en ligne peut disparaître en un instant. Un livre est un média plus résistant. Les tableaux et les livres sont des médias précieux. Leur valeur tient à leur simplicité. Savez-vous comment on comprend le plus aisément l'intelligence artificielle?

**Dites-le-moi!**

On lit un livre sur l'intelligence artificielle. Il est essentiel de créer sans cesse des îlots porteurs de signification dans le grand chaos. Un livre est le média idéal pour ça.

**Vous avez orné chaque page du livre d'un nombre complexe!?**

Les images et les nombres sont la même chose. Il est possible de traduire tout nombre en image et toute image en nombre. Qu'un télescope scrute l'infini ou une IRM le cerveau, de la lumière est traduite en chiffres et donc en images. Cette constante traduction est mystérieuse, elle suscite des questions : en naîtra-t-il un nombre? une ligne? une ligne touche-t-elle semblablement ou différemment d'un nombre?

**Pourquoi avez-vous conçu ce livre en collaboration avec le studio PWR?**

Ils sont des designers créatifs qui, en plus, comprennent la technologie. Je ne connais l'intelligence artificielle que superficiellement. Hanna Nilsson et Rasmus Svensson de PWR savent programmer ces trucs mystérieux. Et je leur fais confiance pour créer ce petit algorithme qui traduit mes contenus en quelque chose de mystérieux et d'imprévisible.

**Ce livre est donc une collaboration?**

Hanna et Rasmus sont les parents de l'algorithme, je suis la maman du contenu. Il en est né un enfant mutant. Ce que l'on voit sur le site n'était pas une décision consciente. Je leur ai donné les images issues de mon travail. Ils ont développé un hachoir à viande à l'aide duquel nous avons tout mouliné. Finalement, il en est sorti le livre. Puis des gens ont encore apporté de petites modifications. Ce livre est une collaboration entre humains et machines.

**Ce qui évoque la nouvelle organisation de Ringier. Des humains fabriquent des contenus pour le groupe de médias, des ordinateurs les analysent et en extraient des données avec lesquelles on est censé gagner de l'argent.**  
Ce que je fais peut être appliquée à beaucoup de domaines. Je ne suis pas super-innovante, j'essaie simplement de comprendre cette logique.

**Vous êtes estonienne d'origine russe, vous vivez à Berlin et Amsterdam. Où est votre patrie?**

Là où s'ouvrira ma prochaine exposition. Tallinn est ma patrie. Je suis devenue artiste à Berlin. Néanmoins je n'entends pas me rattacher à un lieu.





# Epilogue

La notion de médias sociaux est une des grandes perversions langagières de notre temps. L'adjectif «social» se rapporte toujours à un groupe; un groupe, pour sa part, est composé d'individus qui cultivent une relation directe entre eux; de ces gens naît la société.

Les médias sociaux sont le contraire d'une société; ils se décomposent en une masse d'individualités, en milliards d'individualités; par le qualificatif «social» on suggère une société; or ce groupe d'humains n'est pas humain, il est virtuel, donc déréel.

La notion adéquate pour des médias sociaux tels que Facebook, Twitter, Instagram serait: asocial. Asocial, c'est ce qui se tient hors de la société, qui existe sans la société, qui est hostile à la société.

Rien d'étonnant, par conséquent, à ce que la société ressente de plus en plus cette réalité numérique – virtuelle – comme un système de captation de données qui tente de se rendre attractif par la notion de «médias gratuits», autre perversion langagière. En plus, ce réseau tentant s'avère un monde parallèle, un antimonde farci de fake-news, d'insultes, de dénonciations; la décharge publique des comportements en matière de communication.

Ce qui demeurait naguère enfermé dans le monde de la pensée, qui se libérait éventuellement au «Stammtisch» mais en version déjà édulcorée, tout cela se déverse aujourd'hui sans filtre dans le cloaque des médias asociaux qui empoisonnent notre réalité sociale, notre société humaine.

Mais comment la société peut-elle défendre sa réalité réelle contre la réalité numérique au verbe outrancier? En se cramponnant aux médias à la réalité perceptible par les sens: les journaux et les magazines, des médias que l'on peut toucher, dont l'encre dépose, qui ont une odeur et que l'on peut chiffronner.

Ces médias sont cruciaux pour un ordre libre et démocratique, pour la libre société occidentale. Ils ont produit cette société. Ils l'affermissent. Et ils continuent de la faire évoluer, garantissent le progrès humain.

Pourquoi en est-il ainsi? Parce que l'action, dans une démocratie et un Etat de droit, nécessite un contrôle aussi constant que méticuleux. Sir Carl Popper, le grand philosophe de la démocratie austro-britannique, parle de la «falsificabilité» de tous les actes dans cette société: ce qui s'avère faux doit être modifié.

A cette fin, la condition est de reconsiderer sans relâche le cheminement de la société: la prudence de la société dans son rapport à elle-même. Journaux et périodiques sont des médias prudents. Ils assagissent le temps, parce qu'ils doivent en

laisser aux sujets auxquels ils se consacrent. Les journaux au moins une nuit, les périodiques une semaine ou un mois.

«La nuit porte conseil», dit-on à un ami très énervé. Cette «nuit qui porte conseil» vue comme l'occasion d'un retour à la raison, d'une prise de distance face à un événement, d'un soudain sursaut de l'âme.

L'impression – le print pour les médias imprimés – signifie en outre la contrôlabilité permanente des articles, des affirmations et des réflexions: noir sur blanc, montrable et prouvable, encré d'imprimerie sur papier.

C'est ainsi que les médias imprimés confèrent de la valeur à tout débat politique, culturel ou économique: les Panama Papers, qui ont permis de lever le voile sur le scandale d'une optimisation fiscale planétaire, seraient restés anodins s'ils ne s'étaient reflétés que dans l'univers numérique, que sur les sites en ligne. Or l'article de la «*Süddeutsche Zeitung*» s'est avéré politiquement explosif parce qu'on a pu le lire imprimé dans un total de 109 médias print.

Ce qui reste pris dans les mailles du filet numérique demeure fugitif, s'éclipse. Même les sorciers du numérique publient des livres lorsqu'ils veulent convertir le monde réel à leur religion. Et leurs apparitions sont des shows parfaitement mis en scène pour les médias classiques : TV et print. Ce n'est qu'à travers eux qu'ils se sentent véritablement pris au sérieux.

Mais si, comme on l'entend dire désormais partout, «les jeunes» ne veulent plus entendre parler des médias print et qu'ainsi les journaux perdent leurs «users» ? Premièrement, «les jeunes» n'ont jamais lu les journaux frénétiquement; deuxièrement, à la différence de leurs aînés, «les jeunes» lisent frénétiquement les journaux gratuits; troisièmement, on a toujours vu une couche sociale particulière déplier des journaux afin d'utiliser et de savourer en toute sérénité ce que des rédactions avaient pensé pour elle.

Les rédactions sont les clubs de la société, les salons d'une conversation cultivée entre des groupes de personnes qui, en une relation directe entre elles, refléchissent à la réalité réelle. Les journaux et périodiques qui acquièrent un lectorat pour ces clubs, ces salons, sont des «médias sociaux» vérifiables, effectifs.

Lorsque la griserie des médias crash, trash et accélérés diminuera – on en perçoit déjà les premiers signes – les journaux et les magazines s'affirmeront sur le marché des informations et des opinions.

Comme phare des repères sociaux.

Frank A. Meyer

# Impressum

Le rapport d'activité de Ringier est conçu depuis 1998 par des artistes dont les œuvres figurent dans la collection Ringier. La série a été lancée par Michael Ringier et Beatrix Ruf pour figurer l'intégration accrue de l'art dans l'activité du groupe.

**Editeur** : Ringier AG, Corporate Communications.

**Responsable** : René Beutner, Chief Communication Officer.

**Coordination** : Bernhard Weissberg, Weissberg Consulting, Zurich.

**Artiste** : Katja Novitskova, Berlin/Amsterdam.

**Réalisation du concept** : PWR Studio, Berlin.

**Coordination œuvres d'art** : Rahel Blättler, Collection Ringier.

**Collaboration rédactionnelle** : Peter Hossli, René Beutner, Alejandro Velert, Lara Horisberger.

**Réalisation de la maquette** : Zuni Halpern.

**Photografie** : Roman Bargezi, Gian Marco Castelberg.

**Correction** : Ringier AG, Redaktions-Services, Zurich.

**Traduction** : Nicholas MacCabe, Zurich (anglais) ;  
Gian Pozzy, Lausanne (français).

**Fourniture du matériel, coordination de la production et de l'impression** :

Michael Passen, direction des services de production Ringier, Zurich.

**Matériel** : reliure PVC 0.30 mm Herbaclair, translucide, avec pochette soudée à l'arrière, 0.18 mm Herbaclair, translucide.

**Papier partie artistique** : 100 gm2, Profi Top Opak couché mat sur les deux faces, 1.1 fois, sans bois, blanc.

**Papier rapport d'activité** : 100 gm2, Image Impact, papier naturel, sans bois, blanc.

**Reliure partie artistique** : cousu fil avec du fil blanc, dos encollé, encollé sur le côté avec reliure PVC, sans dos.

**Reliure partie rapport d'activité** : agrafé deux fois avec fil métallique.

**Production** : Engelberger Druck AG, 6370 Stans.

**Relieur** : Buchbinderei Grollimund AG, 4153 Reinach.

**Reliure PVC** : Herba-Plastic AG, 4208 Nunningen.

**Augmented Reality** : René Beutner, Mathieu Gilliland, Sebastian Pfotenhauer, Jasmine Rüegg, Nathaly Tschanz et Alejandro Velert en coopération avec Primelite interactive à Susten VS.

**L'artiste aimerait remercier** : Kati Ilves, Kareem Lofty, Veronica Lugano, Hanna Nilsson, Rasmus Svensson.

Les travaux de Katja Novitskova avec l'aimable autorisation de l'artiste, de Kraupa-Tuskany Zeidler, Berlin, de Greene Naftaly Gallery, New York et, pour Pattern of Activation (2014), de la Collection Boros (pp. 70, 81-82).

Des illustrations trouvées sur la Toile ont été utilisées par l'artiste afin de créer un narratif visuel poétique pour cette publication. L'artiste ne revendique ni la paternité ni la propriété de ces images. Malgré des recherches intensives et les meilleures intentions, il n'a pas été possible à chaque fois d'établir les détenteurs des droits. En cas de question, veuillez prendre contact avec Ringier AG.

**Contact :**

Ringier AG, Corporate Communications  
Dufourstrasse 23, 8008 Zurich, Suisse  
Téléphone +41 44 259 64 44  
[info@ringier.ch](mailto:info@ringier.ch)  
[www.ringier.com](http://www.ringier.com)

Zurich, mars/avril 2018





