

Le cas Leica : Une rupture de voie réussie

Une interview de Andreas Kaufmann

Le 2 novembre 2023, *Sozialimpulse* mena une interview avec Andreas Kaufmann (ACM —président du conseil d'administration de la société *Leica Camera AG*. ACM (*Austrian Capital Management* ; <https://www.acm.ndt>) prit une participation considérable au capital du fabricant d'appareils photographiques, tombé dans la crise et amorça chez *Leica*, une rupture de dépendance de sentier. Dans l'entrevue, les questions abordées concernent la manière dont *Leica* était tombée dans une dépendance de sentier et comment, suite à une rupture de voie, une évolution de sentier put être entreprise avec succès. Cela vient compléter le point fort de ce numéro de *Sozialimpulse*, en se focalisant, non pas sur la dépendance de voie dans les branches ou les secteurs de l'économie, mais sur une entreprise individuelle. Deux parties complètent l'interview, la première traite de l'histoire de la naissance de la légendaire société *Leica-Kamera*, la seconde analyse, à l'appui du compte rendu de gestion, la crise de *Leica Kamera AG*.

En rétrospective : « ...Je décide, on prend le risque. »

En 1914, à la veille de la première Guerre mondiale, Oskar Barnack (1879-1936) écrivit dans son carnet de notes : « *Liliput-Kamera. Patent Anm.* » Ce qui semble là si futile, pour le dire ainsi, marque le début d'une réussite mondiale de *Leica* (acronyme tiré de *Leitz Camera*), la révolution de la chronique journalistique en images et le début d'un appareil photographique de légende.

Oscar Barnack était mécanicien de précision, originellement, il voulait être peintre-paysagiste. En 1911, après avoir quitté *Zeiss* à Iéna, il entra aux « Ateliers d'optique *Ernst Leitz Wetzlar* », (Kühn-Leitz 2014, pp.21-26) d'abord comme contremaître de la section expérimentale de l'atelier mécanique. À l'époque, *Leitz* produisait des microscopes, jumelles, projecteurs et objectifs photographiques. Barnack était un photographe amateur passionné qui, en raison de son asthme, ne voulait pas s'encombrer du lourd matériel de l'époque. Il nourrissait l'envie de réduire la taille des appareils photo fixes selon la maxime : « Petit négatif, grande image ». Chez *Leitz*, Oscar Barnack disposait d'une marge de manœuvre suffisante pour travailler sur des « constructions personnelles », en plus de ses activités professionnelles — L'une d'entre elles était l'appareil photo *Liliput*. L'idée de base, décisive pour le succès de l'appareil, résidait dans le choix du format des négatifs. Dans la caméra de cinéma, le

film se déplace verticalement, chaque image a un format de 18 millimètres de hauteur et de 24 millimètres de largeur. Barnack a fait défiler la pellicule à l'horizontale, ce qui a permis de faire correspondre la largeur de l'image à la hauteur du négatif. C'est ainsi qu'est né le format 24 x 36 millimètres, encore utilisé aujourd'hui. Lorsqu'on parle du capteur d'un appareil photo numérique, ce format est appelé « plein format ».

La première Guerre mondiale interrompit pourtant le travail de Barnack, de sorte qu'il lui fallut neuf ans encore pour que la caméra *Liliput* devînt un appareil photo vendable. Soutenu par Ernst Leitz, il put reprendre son travail de mise au point à partir de 1920. En 1922, une demande de brevet est déposée pour la nouvelle conception. Probablement en juin 1924, après une discussion de trois heures et demie avec les dirigeants de l'entreprise sur le pour et le contre de la nouvelle « caméra », Leitz dit : « *Il est minuit et demi. Nous allons conclure. Je décide : On prend le risque* » (Kühn-Leitz et Richter 2014, p.57).

Outre Oskar Barnack, comme développeur principal de l'appareil photographique, il faut citer Ernst Beck, qui le dota d'un objectif. Chargé par Ernst Leitz de développer un objectif particulièrement performant pour l'appareil photo, il était conscient que le succès de l'appareil photo 36 mm dépendait essentiellement de la capacité d'agrandissement du négatif et donc de la netteté de l'objectif. Il devait construire un objectif qui permettait une résolution nettement plus élevée que les objectifs utilisés jusqu'à présent pour les appareils photo à plaques grand format.

Le nouvel appareil photo ne s'est imposé que lentement (Henninges 2014, p. 58 et suiv.). Il fut nécessaire de parler à de nouveaux groupes de personnes — des amateurs passionnés de photographie —, d'ouvrir de nouveaux canaux de distribution et de permettre des tirages de bonne qualité à partir de petits négatifs. Le succès est resté limité au début, surtout parce que la pellicule ne semblait pas encore assez bonne. Au cours des trois premières années, seulement 13 000 appareils environ ont été vendus. Cependant, les ventes du *Leica III*, produit à partir de 1932, ont atteint 40 000 unités par an dans les années précédant la Seconde Guerre mondiale (Henninges 2014, p.72). Le fait qu'une série d'objectifs interchangeables ait été proposée pour l'appareil photo a considérablement élargi les possibilités d'utilisation et a largement contribué au succès des ventes. En 1932, les ventes d'articles photographiques atteignaient 70% du chiffre d'affaires total de l'entreprise, dont la moitié

était exportée. Mais ce sont les reportages photographiques de la fin des années 1920 et des années 1930 qui ont probablement contribué de manière essentielle au mythe de *Leica*. C'était l'outil le plus aisément transportable et le plus rapide à utiliser pour les images, dont la surprenante proximité avec la vie faisait le charme des magazines. De nombreux photojournalistes légendaires, comme Robert Capa et Gerda Taro, pendant la guerre civile espagnole, ou Henri Cartier-Bresson avec ses *One Picture Stories*, utilisèrent le *Leica* pour raconter des histoires dans un rapport 2:3, ce qui n'avait jamais été possible auparavant en photographie.

Saut dans le temps : *Leica* en crise

Une analyse des rapports annuels de *Leica Camera AG* de 2000 à 2005 révèle des problèmes considérables (rapports annuels 2000/01 à 2004/05). Le résultat des activités ordinaires de l'exercice 2000/01 s'élevait certes encore à 1,2 million d'euros, mais il marquait déjà un recul de 11,4 % par rapport à l'année précédente. Au cours de l'exercice 2001/02, le résultat a basculé dans le négatif (- 0,63 million d'euros). En 2002/03, la situation s'est améliorée, mais le résultat est revenu à son niveau antérieur (1,24 million d'euros) et s'est amélioré en 2003/04 pour atteindre 1,54 million d'euros, avant de chuter en 2004/05 (- 20,4 millions d'euros). Si l'on considère le résultat avant déduction des taxes (EBT), qui comprend les produits et les charges exceptionnelles, le résultat est encore plus négatif qu'à partir de l'exercice 2001/02. Il en résulte que *Leica* n'a pu réaliser au mieux que de faibles bénéfices au cours des années précédant la perte élevée et que le résultat des années 2001/02 et 2003/04 a été influencé négativement par des charges exceptionnelles. En 2004/05 cependant, la perte élevée est uniquement due à l'activité commerciale ordinaire ; l'entreprise était en proie à une crise profonde.

Que s'était-il passé ? Une première réponse se dégage de l'analyse du chiffre d'affaires. En 2000/01, il s'élevait encore à 157,8 millions d'euros, mais depuis, il avait diminué. En 2004/05, il n'était plus que de 93,7 millions d'euros. En l'espace de cinq ans, l'entreprise a donc perdu plus de 40% de son chiffre d'affaires. Si l'on calcule la rentabilité du chiffre d'affaires, l'impression est encore plus négative. Alors que le chiffre d'affaires de 157,8 millions d'euros en 2000/01 était compensé par un bénéfice de 0,6 million d'euros, soit une rentabilité du chiffre d'affaires de 0,4 %, ce chiffre se dégrade en 2004/05 pour atteindre - 21,3 %. L'entreprise a traversé une véritable crise économique ! Et pas seulement une crise du chiffre d'affaires ; pour une entreprise technologique, une rentabilité du chiffre d'affaires dans la zone *positivement* basse est le signe que la marge nécessaire pour les développements n'était plus suffisamment garantie et qu'elle risquait de ne pas pouvoir financer les développements et les investissements nécessaires. Cela devient plus clair si l'on compare les postes des capitaux propres. Alors que ces derniers s'élevaient encore à 23,5 millions d'euros en 2000/01, il n'en restait plus que 2,7 millions en 2004/05, le reste ayant été absorbé.

En conséquence, l'entreprise a tenté de réduire ses effectifs afin de réduire ses coûts. Au cours de la période sous observation, les charges de personnel ont diminué de 47,1 millions d'euros à 37,1 millions d'euros et les effectifs ont été réduits de 1.456 salariés à 1.057. Cependant, le ratio des dépenses de personnel (dépenses de personnel par rapport au chiffre d'affaires) montre une évolution croissante ou, pour parler cyniquement, la réduction du personnel se produisait trop lentement.

Le fait que la direction reconnaissait les problèmes ressort clairement des dépenses de recherche et de développement, qui s'élevaient à 7 millions d'euros. En raison de la baisse des ventes, le taux de dépenses en recherche et développement a atteint près de huit pour cent.

Les années 2000-2005 marquent la substitution de la photographie analogique par celle numérique ; en 2003, pour la première fois, la vente d'appareils photo numériques a dépassé celle des appareils analogiques. En l'espace de trois ans, en 2003, les ventes d'appareils photo numériques ont dépassé pour la première fois celles des appareils analogiques et il est devenu évident que les fabricants d'appareils photo analogiques pouvaient au mieux se contenter d'une production de niche. L'évolution globale du marché reflète cette situation de manière impressionnante : alors qu'en 2001, les ventes de produits électroniques numériques s'élevaient encore à 3,3 milliards d'euros et celles de produits analogiques à 6 milliards d'euros, le rapport s'est inversé en l'espace de trois ans. En 2004, les ventes de produits analogiques ne représentaient plus que 4 milliards d'euros, alors que les ventes de produits numériques atteignaient déjà 6,3 milliards d'euros. L'évolution a été différente selon les régions. En 2004, 91 pour cent des clients japonais ont acheté des appareils photo numériques, alors que la transition a été beaucoup plus lente en Europe et aux États-Unis. Mais la disposition à payer pour les appareils numériques a généralement augmenté, alors que celle pour la technologie analogique a diminué (Focus 2004). Pour *Leica*, en tant qu'entreprise spécialisée dans la photographie analogique, cela signifiait qu'elle devait agir sur un marché en déclin. Le chef de l'époque, Hans-Peter Cohn, expliquait avec confiance que « *la technique numérique, tout comme le courrier électronique, est une expression de notre époque — donc un bref intermède* ». « *Photographier* », réfléchissait le manager en septembre 2004, dans une interviewe du *SPIEGEL*, « *c'est autre chose, c'est quelque chose de méditatif — cela existera toujours.* » Mais peu de temps après, Cohn a annoncé sa démission au vu des résultats de l'entreprise. Un an plus tard, le successeur de Cohn dut également quitter son poste. Pendant longtemps, *Leica* avait pu être considérée comme une exception à la règle. L'entreprise était la dernière représentante importante de l'industrie photographique allemande, autrefois légendaire. Les grands noms de la branche comme *Rollei*, *Voigtländer* ou *Zeiss ikon* n'ont pas pu s'opposer au dynamisme de leurs concurrents japonais. *Leica*, en revanche, fabriquait toujours une grande partie des appareils photo dans le segment des appareils coûtant jusqu'à 10 000 € et avait beaucoup de succès avec sa stratégie de préférence. Le maintien de la tradition a été

récompensé, le chiffre d'affaires a dépassé les 100 millions au début des années 1990. Mais le succès avait provoqué l'échec. On lit souvent dans la littérature que *Leica* aurait raté la numérisation. Or, tel n'a pas été le cas, comme le montre Arne Keller (2018, pp.109 et suiv.) dans sa thèse. *Leica* était bien consciente que la numérisation allait s'imposer, mais après de premiers succès, comme le développement de l'appareil photo scanner S1, l'entreprise n'avait pas réussi à intégrer le savoir-faire numérique développé dans son activité principale. *Leica* a supposé à tort qu'une part suffisamment importante du marché resterait analogique, à l'instar des montres mécaniques. L'idée était de réagir à la révolution numérique en occupant une niche et en se concentrant sur les produits traditionnels et de luxe. C'était un cas de dépendance au chemin.

Interviewe

Sozialimpulse : « La situation s'est dramatiquement aggravée pour *Leica* dans les années 2004/05, comment ce sont déroulées — dans la vision que vous en avez — les discussions dans l'entreprise ? »

Andreas Kaufmann : « Nous avions certaines capacités dans le domaine numérique, nous avons mis en place un peu de logiciel et d'électronique, mais rien de complet n'avait encore été développé. Car la technique numérique n'était pas encore au point dans son ensemble. Pendant longtemps, une image numérique n'était pas vraiment bonne. C'est pourquoi les représentants de la photographie analogique ont toujours eu l'argument de leur côté que l'image produite traditionnellement était de loin supérieure au numé-

Brève biographie

Dr Phil. Andreas Kaufmann étudia les sciences littéraire, historique et politique à l'université de Stuttgart. Il fut membre fondateur des Verts et il est historiquement lié à l'*impulsion* de Achberg, en particulier dans l'action de la troisième Voie. Pendant ses études, il fit la connaissance de Joseph Beuys et fut marqué par la conviction de celui-ci que chez tout être humain il y a la capacité d'être artiste et entrepreneur. L'entrepreneur autrichien se vit président du conseil de surveillance de *Leica camera AG*. Lorsqu'en 2004, il commença à s'engager chez *Leca*, la société se trouvait dans une crise difficile qui durait depuis quelques années. Kaufmann a joué un rôle déterminant dans le développement de la voie évoquée dans l'interviewe, qui a conduit finalement la société *Leica* à un succès international sans précédent avec des appareils photo et des produits d'optique sportive durables et de haute qualité. En 2020, le président allemand, Walter Steinmeier, décerna à Kaufmann la croix de première classe de l'ordre du mérite de la République Fédérale d'Allemagne pour son action importante en faveur de l'économie de la région de Wetzlar.

rique, avec la qualité que nos clients souhaitaient. En 1996, *Leca* avait développé la caméra scanner, la S 1, qui produisait jusqu'à 75 mégapixels — une belle performance. En comparaison, les premières tentatives numériques dans le

domaine de la photographie étaient plutôt modestes. C'est au cours de la numérisation que le savoir-faire traditionnel a pu être associé au numérique. Car même dans le numérique, les bases physiques de la photographie — l'optique et la mécanique — continuent de jouer un rôle important. Nous définissons que dans le numérique, 60 pour cent du savoir nécessaire se réfèrent à la connaissance de l'optique et de l'interprétation que l'on a de la lumière [physique, *ndt*]. Mais le capteur n'enregistre que des décharges électriques, et la question passionnante est la suivante : comment les lire et comment les interpréter ? Le capteur *RGB*, qui est responsable de la couleur, a toujours besoin d'un pixel de référence pour savoir qu'une couleur doit être verte, par exemple. Savoir quelle quantité d'information codée numériquement arrive et comment elle doit être convertie en une image est la connaissance nécessaire pour produire une image de haute qualité. Les compétences optiques de *Leica* ont joué un rôle important dans ce processus.

La seconde capacité nécessaire à la numérisation consiste à maîtriser l'engagement de l'*électronique et du Software*. Cela veut dire la capacité de transposer l'électronique « câblée » (*hardwired*) ; et donc à câbler et à accorder avec un système de commande. Or *Leica* débuta ce processus en 1994. Mais dans les années 2000, le marché s'est complètement retourné et *Leica* a réagi en se contentant de maintenir l'existant de manière convulsive. Un artefact humoristique est le badge en forme de fraise que les employés de *Leica* ont dû porter à la *Photokina 2004* — en accord avec *Kodak*. On pouvait y lire : « *Je suis un dinosaure du film cinématographique* ». Un tel slogan n'aidait pas à positionner l'entreprise sur le marché, à savoir que l'analogique reviendrait bientôt.

La deuxième raison pour laquelle *Leica* a eu des difficultés avec la numérisation c'est que le produit principal, le *Leica M*, a rencontré un énorme obstacle technique. Le *Leica M* est l'appareil photo classique de *Leica* dont les proportions sont encore celles de Ludwig Leitz. Il n'était tout simplement pas possible techniquement de passer au numérique. Cela était dû au type d'objectif *Leica* de ce qu'on appelle *flange*, la distance focale entre la dernière lentille et le film, qui n'est que de 27,2 mm sur le *Leica M*. En revanche, cette distance était de 42, 48 ou 52 mm sur les appareils photo reflex. Pour le *Leica M*, cela signifiait que les rayons lumineux à l'extrémité de l'objectif du capteur plein format, soit 24 x 36, étaient tellement déformés que le problème se posait de savoir comment cette distorsion pouvait être corrigée.

Cela ne pouvait l'être que par la technique, laquelle avait été ironiquement développée par le dinosaurien *Kodak*, la technique des microlentilles. Par une sorte de processus de galvanisation, une microlentille est créée pour chaque pixel individuel sur un verre de protection très complexe, adapté au trajet du faisceau. Cependant, cette technologie n'a été découverte qu'après 2004 et n'a été produite qu'avec une extrême prudence, de sorte qu'il n'est devenu envisageable de transformer le *Leica M*, qu'à partir de 2005. Cela représentait un obstacle à prendre très au sérieux qui n'est que très rarement mentionné dans la littérature.

Il ne s'agissait donc pas d'une incompétence du management, mais d'un problème technique qui a malheureusement affecté notre produit principal. Il faudra attendre 2009 pour que le procédé soit suffisamment abouti afin que le *M 9* puisse être équipé d'un capteur plein format. »

Sozialimpulse : « Deux tendances se superposent : d'une part, la fixation sur l'existant et d'autre part, des difficultés techniques à peine impossibles à résoudre. Comment jugez-vous — face à la tendance publique pour la numérisation — la stratégie consistant à s'accrocher à l'analogique ? »

Andreas Kaufmann : « Le management avait commencé à développer le domaine numérique, mais ce qui fit tout d'abord défaut, c'est la confiance en ses propres capacités. En outre, le management croyait que l'analogique se retirerait très bientôt, de la même façon que les disques platines devaient être remplacés par les disques CD [Compact Disk, *ndt*], pour lesquels il y avait encore un marché comme avant. L'hypothèse n'était pas absurde, car la technique analogique est effectivement revenue, même si elle a été nettement plus retardée qu'on ne l'espérait à l'origine. La croyance en l'analogique avait donc aussi le caractère d'une auto-incantation. Pourtant, il y avait deux signes qui montraient que les appareils analogiques avaient un avenir, ce que *Fuji* a réussi à faire avec l'appareil *Instax*. Un appareil photo instantané décrit comme « *cool* » par les jeunes gens. J'ai découvert un peu par hasard que les jeunes prenaient des instantanés avec l'*Instax*, les imprimaient et les photographiaient avec leur téléphone portable pour les envoyer à leurs amis. Nous nous sommes donc associés à *Fuji* et avons lancé le *Leica-Sofort* [= sur l'instant, ou incontinent (pour les + âgés...), *ndt*]. Au Japon, j'ai remarqué qu'il y avait un marché pour les appareils analogiques et que les jeunes de moins de 40 ans se promenaient avec des appareils analogiques. Nous avons également intégré cette deuxième tendance. En 2015, nous n'avions vendu qu'environ 500 appareils photo analogiques et nous étions convaincus que nous devrions bientôt abandonner ce secteur d'activité, mais l'année dernière, nous en avons vendu dix fois plus. Mais le marché reste limité, car les appareils photo analogiques d'occasion sont proposés en abondance partout. En fait, ces tendances prouvent que la direction ne s'est pas complètement trompée. »

La rupture de sentier réussie

Sozialimpulse : « Regardons de plus près l'année 2005, l'année de la rupture et de l'évolution du sentier. Comment cela a-t-il réussi à sauver une marque en chute libre ? »

Andreas Kaufmann : « L'essence de la marque *Leica* se laisse décrire par quatre concepts : Il y a tout d'abord le concept de *réduction*, qui avait déjà trouvé une expression dans le *Leica-primordial*, la limitation-réduction à ce qui est essentiel, en l'occurrence, ici, l'ingénierie technique allemande, disons le *savoir-faire* technique allemand. Au second concept vient se rattacher pour nous aussi la *tradition*. Non pas au sens de ce qui vient du passé, mais de ce qui relève d'une maîtrise solide d'un savoir-faire déterminé. Le troisième concept peut se désigner comme celui d'une *ré-*

volution. Ici au sens d'une innovation et d'être toujours prêts à proposer de nouvelles solutions. Le quatrième concept, c'est le caractère unique et exceptionnel [*Uniqueness*, en anglais dans le texte, *ndt*], provient de notre actionnaire d'autrefois *Hermès* et veut dire de confectionner un produit singulier.

Ce sont les quatre concepts constitutifs de la marque *Leica*. Dans la phase de 2005 la nécessité consistait à maintenir la marque [*branding* en anglais dans le texte ; OU marque « de fabrique », possible ici aussi, *ndt*] *Leica* et de pousser en avant dans le même temps le développement de la numérisation. Pour pouvoir accomplir un élargissement du *portfolio*. Nous partions du fait que trois éléments ont caractérisé *Leica* dans le passé et seraient donc toujours importants à l'avenir : la *mécanique*, l'*optique* et le *design* [ou esthétique, *ndt*]. L'esthétique de *Leica* remonte à Ludwig Leitz¹. Il étudia auprès de Johannes Ittlen (*Bauhaus*), était lui-même artiste et développa un concept anthropomorphe. Le *design* classique de *Leica* résulte d'une réflexion sur la manière dont des proportions peuvent être déterminées en dérivation des proportions humaines. Ainsi l'objectif n'est jamais exactement au centre, mais il est légèrement décalé.

Ces éléments classiques furent alors systématiquement complétés autour des éléments de l'*électronique*, du *software* et de la *distribution sélective*. Les expériences avec l'électronique remontaient aux années 1960, le *software* fut amorcé depuis les années 1990, au moment où l'appareil *S1* dut être équipé d'un *software* correspondant. La *distribution sélective* implique la faculté de gouverner l'écoulement de la vente, de la configurer et de ne pas être dépendant des distributeurs. C'était un élément décisif pour repositionner l'entreprise en tant que marque dans un segment de luxe. L'idée d'*Hermès* était de retirer complètement *Leica* du commerce spécialisé et de faire de la marque une sorte de *Gucci*, *Ferrari* ou *Apple* de l'industrie photographique. Aujourd'hui, *Leica* possède plus de 120 boutiques phares [*Flagshipstores*, en anglais dans le texte, *ndt*]

L'évolution du sentier emprunté par *Leica* ce laisse récapituler comme suit : l'entreprise disposait de grandes capacités en mécanique optique dans le domaine des analogiques. Ces capacités en mécanique, optique et *design*, il valait de les conserver et de les compléter autour des capacités de numérisation nécessaires. Quoique chez *Leica*, eût été agencée très tôt un domaine de travail pour la recherche en technologie numérique, la transition dans le monde numérique fut difficile mais non pas impossible. En 2006 nous pûmes mettre sur le marché le premier de nos appareils numériques. »

Sozialimpulse : « Qui ont donc été les moteurs de la numérisation ? »

Andreas Kaufmann : « Le département numérisation, qui existait depuis 1994, accéléra en direction de la numérisation. Les *managers* de produit avaient un bon sensorium pour ce qui se dessinait dans l'évolution du marché. Traditionnellement, ils se situent entre le développement de pro-

1 Voir Kühn-Leitz (2020, p.22).

duits et les ventes, ils occupent donc une interface dans l'entreprise et ont joué un rôle important dans le processus de numérisation. Le développement des *Digital backs* « dos numériques » [fonds ou bases numériques, *ndt?*] pour les appareils photo reflex *Leica R8* et *R9* est une initiative de la direction des produits. Un concept qui aurait probablement connu un succès rapide si le partenaire de développement n'avait pas manqué à ses engagements après *avoir été racheté par un concurrent*. Le *digital backs* devait être produit à 6000 exemplaires jusqu'à la sortie sur le marché du *R10*, un reflex numérique avec autofocus. Mais après que le fournisseur n'a pas livré, la technologie de pontage n'est pas devenue commercialisable.

La situation s'aggrava au moment où le consortium *Panasonic*, qui était impliqué dans la naissance du *R10*, quitta le développement. L'évolution du sentier menaça d'échouer. À la fin, *Leica* parvint à convaincre quatre ingénieurs japonais de venir travailler en Allemagne. Heureusement, en 2005, il s'est avéré que la série M pouvait être numérisée grâce à l'évolution de la technique, ce qui s'est avéré être un chemin praticable vers la numérisation. Les chefs de produit ont donc été un élément central de la numérisation. Personnellement, j'étais convaincu par la numérisation parce que je m'étais familiarisé avec la technique de numérisation dans les années 1990 en tant que propriétaire partiel puis total de l'entreprise CCS — *Compact Computer System*² — et que j'avais une idée de ce qu'était une image numérique. Lors de la *Photokina* 2004, je fus stupéfait de voir que *Leica* ne présentait que des appareils analogiques et ignorait totalement le numérique. C'est ainsi que j'ai fini par devenir un partisan radical de la numérisation. »

Sozialimpulse : Y eut-il des résistances ?

Andreas Kaufmann : « Il n'y en avait plus à cette époque. En 2005, *Leica* était en cessation de paiement, mais comme *ACM* et *Hermès* se sont portés garants de *Leica*, l'entreprise a pu continuer et une recapitalisation a eu lieu. De plus, le management intérimaire avait remplacé l'ensemble de la direction supérieure, de sorte que personne n'avait pu sérieusement entraver le processus. »

Sozialimpulse : « L'impulsion principale pour le développement du chemin n'est donc pas venue de l'entreprise, mais de l'extérieur ? »

Andreas Kaufmann : « Le financement vint de l'extérieur, entre autres de *Hermès*. Le nouveau management vint aussi de l'extérieur et remit l'entreprise sur le bon chemin. Si ce changement n'avait pas eu lieu et n'avait pas pu être appliqué par le propriétaire, cela aurait signifié la fin de l'entreprise. *Hermès* envisageait de vendre ce qui restait de la marque à *Panasonic* comme couverture en cas de faillite. »

Sozialimpulse : « Il semble que c'est une caractéristique pour les dépendances de sentier que l'énergie nécessaire à une évolution de voie n'est pas tirée de plus souvent de ses propres ressources, mais doit venir de l'extérieur au contraire — indépendamment que l'on considère une dé-

pendance de sentier de branche ou celle d'une entreprise. »

Andreas Kaufmann : « On pourrait formuler cela dans une terminologie anthroposophique : un organe d'inspiration fait défaut qui engendre des idées nouvelles. Une forte impulsion vient alors souvent de l'extérieur et non pas de l'intérieur parce que le regard interne a tendance à être nombriliste.

Au moment où j'avais l'idée de l'appareil photo instantané, je me heurtai aussitôt au refus : c'est pourtant un appareil photo de pacotille, une pièce en plastique sans bonne optique. L'idée d'un appareil photo *fun*, je dus finalement l'imposer. Pourtant, nous avons déjà vendu 123 000 exemplaires dès la première production. La deuxième, qui vient de sortir, sera probablement tirée à 150 000 exemplaires. Les appareils sont développés avec *Fuji* et ils ont un *design Leica* complètement nouveau. Ce qui était essentiel pour nous c'était l'impulsion d'*Hermès*. Nous avons eu leur ancien patron en marketing, Gilles Duval, comme consultant chez *Leica* pendant deux ans et demi. En matière de vente au détail haut de gamme, il n'y a pas de meilleure marque qu'*Hermès*. Leurs *stores/magasins* offrent aux clients un environnement de couleur agréable coûteux, mais magnifiquement conçu. Cela vaut aussi bien pour la production et l'emballage que pour la communication avec les clients. *Hermès* nous a beaucoup appris, notamment sur la manière de vendre nos appareils photo aux clients. Nos produits étaient certes destinés au client final, mais il nous manquait le contact direct. »

Sozialimpulse : « Dans la littérature on rencontre l'histoire que *Leica* avait développé très tôt l'autofocus, mais ne l'avait pas commercialisé et en avait vendu le développement à *Minolta*. Cela laisse présumer que *Leica* en reste toujours au passé. Est-ce une tendance à la dépendance du sentier ? »

Andreas Kaufmann : « L'histoire peut donner à penser mais elle n'a jamais été ce qu'elle raconte. Elle se base sur les brevets qui, dès la fin de la seconde Guerre mondiale avaient été développés par l'une des firmes *Leitz*, mais qui n'étaient pas transposables électroniquement dans un premier temps. Le système CORREFOT a été le premier système électronique capable de mesurer en conséquence et donc de contrôler le mouvement de l'objectif. Il a été breveté dans les années 70 et présenté à la *Photokina* en 1976. *Leica* a profité de ce développement pour approfondir sa coopération avec *Minolta*, qui existait depuis 1971. Il ne s'agissait donc nullement de dépendance de sentier mais bel et bien d'une décision de gestion réfléchie.

Le contenu de la collaboration avec *Minolta* était le corps de l'appareil photo CL. Il a été développé par *Leica*, mais fabriqué par *Minolta*, car la production au Japon était plus économique. Avec *Minolta*, qui était à l'époque une entreprise familiale, les *Leitzens* avaient conclu un contrat qui, comme c'est souvent le cas avec les Japonais, s'intensifiait au bout d'un certain temps, lorsque la confiance mutuelle était établie. En 1976, nous sommes parvenus à un approfondissement du contrat. *Minolta* a reçu le système CORREFOT et

² CCS est une entreprise qui provient de la A3W/Stiftung Media

l'obturateur à lamelles métalliques développé par Peter Lo-series, l'un des constructeurs les plus doués de *Leitz*. En contrepartie, *Leica* a reçu le R3 comme base pour les appareils photo reflex *Leica*. Il s'agissait d'un arrangement commercial réussi dont *Leica* a profité. *Minolta* a continué à développer le système CORREFOT et l'a lancé sur le marché en 1982 sous le nom d'Autofocus. Cette collaboration a donné naissance à une histoire à succès qui a duré jusqu'à la fin des années 1990. »

Suivi de sentier

Sozialimpulse : « Avec-vous développé un suivi des voies, un système d'alerte précoce qui vienne en aide pour ne pas retomber dans une dépendance de sentier ? »

Andreas Kaufmann : « Oui, de fait, nous avons un système d'alerte précoce, parce que nous sommes sensibilisés au fait que des développements techniques manqués peuvent signifier la fin. La *start-up* américaine *Lytro*, pionnière de la photographie plénoptique, en est un exemple. Son idée c'était de mesurer une partie du champ lumineux de sorte qu'un autofocus ne serait plus jamais nécessaire. Dans le traitement de l'image, on pourrait régler l'autofocus comme on le souhaiterait. En raison de notre expérience en matière d'occasions manquées, nous nous sommes demandés : que se passe-t-il ? *Lytro* nous a approchés et a pris contact avec nous de sa propre initiative. Notre analyse a révélé que 80% du capteur devait être réservé à la mesure du champ lumineux et qu'il ne restait que 20% pour l'image. À l'époque, il y avait 20 mégapixels de capteurs, en d'autres termes, il ne restait que 4 mégapixels pour l'image et 16 pour la mesure. Cela donne nécessairement un résultat sous-critique. Nous avons donc refusé, mais nous avons toutefois analysé la technique, pour en retirer la leçon correcte à partir de nos expériences. En 2018, nous avons créé une *start up*, la *Ernst Leitz Lab* à Seattle. En collaboration avec l'ancien chef du développement de l'appareil de photographie et du *Software* chez *Apple*, nous y avons exploré quelque chose de nouveau. Nous avons développé *Lux*, ou plus précisément, nous interprétons comment les objectifs voient le monde. Nous pouvons ensuite intégrer cette information dans le flux de données du capteur d'un *smartphone*. Cela ouvre toute une série de possibilités. Par exemple, à partir d'une certaine capacité, un *smartphone* pourrait voir le monde de la même manière qu'un objectif *Leica*, comme un *Summikron* ou un *Summilux*. Le processus technique est extrêmement compliqué, mais il fonctionne. Nous avons ensuite fermé cette entreprise et importé la technologie en Allemagne. Nous avons maintenant notre *Mobile Unit* à Cologne et nous continuons à développer cette technologie à Wetzlar. Nous l'avons intégrée dans un *smartphone* qui n'est pour l'instant disponible qu'au Japon. Le *Leitz Phone*. Nous espérons maintenant que le *Leitz Phone 4* arrivera sur le marché européen.

Vous voyez bien que nous suivons constamment de nouvelles technologies et nous nous interrogeons quant à savoir si nous pouvons en faire quelque chose. Pouvons-nous faire

quelque chose et que pouvons nous faire ? Souvent, il en résulte que cela ne fonctionne malheureusement pas. Mais ainsi, au moins, nous ne manquons aucuns développements. La leçon que nous tirons de la dépendance au sentier est qu'aujourd'hui, *Leica* pourrait être une manufacture de seulement 80 employés, qui assemblent avec amour des objectifs et entretiennent des éléments d'appareils photo. Mais à l'heure actuelle, nous avons plus de 2000 collaborateurs dans le monde entier. Si tout se passe bien, nous atteindrons cette année un chiffre d'affaires de 500 millions. C'est beaucoup et c'est l'histoire d'un succès. L'EBT [*Earnings Before Taxes* = Résultats avant impôts, *ndt*] est supérieur à 20 pour cent. Cela signifie qu'il faut toujours être vigilant quant aux nouveaux processeurs et capteurs qui voient le jour.

Il va de soi que de nouveaux chemins se forment et que les défenseurs des anciens chemins se manifestent à nouveau. Le problème, c'est que les partisans du nouveau ne peuvent souvent pas prouver qu'il fonctionnera et que les partisans de l'ancienne voie insistent sur le fait qu'elle est tout aussi bonne. Il en résulte des conflits internes, mais ce n'est plus exclusivement l'une ou l'autre. Par exemple, nous avons lancé le M11-P. Il s'agit d'un produit qui a fait ses preuves. Il s'agit du premier appareil photo doté d'une technologie d'authentification que nous avons développée en collaboration avec *Adobe*, *Nikon* et le *New York Times*. Cette technologie permet de déterminer, à partir des données matérielles, si une image a déjà été retouchée ou si elle est encore dans son état d'origine.

Sozialimpulse 3-4/2023.

(Traduction Daniel Kmiecik)

Littérature :

Der Spiegel (19.09.2004) : *Nur ein Untermezzo. Hans-Peter Cohn, 56, Vorstand-chef der Mythenmarke, über den Boom und die Zukunft digitaler Fotografie [Juste un intermezzo. Hans-Peter Cohn, 56 ans, directeur de la marque mythique, parle du boom et de l'avenir de la photographie numérique.]* ; consulté le 12.11.2023.

Focus (2004) : *Der Markt der Unterhaltungselektronik [Le marché de l'électronique grand public] No1.*

Hennings, Heiner (2015) : *Die Leica setzt sich langsam durch [Leica s'y met lentement]*, dans : Kühn-Leitz, Knut (édit.) *Ernst Leitz II* : « Il est minuit et demi. Nous allons conclure. Je décide : On prend le risque » Königswinter, pp.58-75.

Keller, Arne (2018) : *Overcoming organizational Inertia and Building New Capabilities. The Adventurous Transition of Leicas Camera from Analog to Digital Imaging [Surmonter l'inertie organisationnelle et construire de nouvelles capacités. La transition aventureuse de l'appareil photo Leicas de l'analogique à l'imagerie numérique]* Diss FU Berlin.

Kühn -Keitz, Knut (2020) : *Vier Generationen Leitz in der Unternehmensführung [Quatre générations de Leitz à la tête de l'entreprise]* Königswinter.

Kühn -Keitz, Knut (édit.) (2019) : *Die Leica stets in Blick : Asphärenttechnologie und Glasforschung — die basis für legendäre Objektive. [Leica toujours en vue : technologie asphérique et recherche sur le verre - la base d'objectifs légendaires]*, Königswinter.

Kühn -Keitz, Knut ; Richter, Ulf (2015) : *Risiken der Einführung einer neuen fotografischen Systems [Risques liés à l'introduction d'un nouveau système photographique]* dans Kühn -Keitz, Knut (édit.) (2019) : *Ernst Leitz II* Königswinter, pp.29-57.

Leica Camera AG : *Die Geschäftsjahre : 2004, 2003, 2202, 2001, 2000*, chez Solms.