

# LEICA

 l'optique miraculée

En 2005, la marque mythique à la pastille rouge était à un cheveu de la banqueroute et ses appareils photo, prêts à disparaître des vitrines pour entrer dans les livres d'histoire du photojournalisme. C'était sans compter sur l'incroyable ressort de cette entreprise allemande qui continue d'écrire sa légende, avec des courbes de résultats qui frisent aujourd'hui l'insolence.

Par Blandine Milcent  
PHOTO : Anne Schönharting

Solms, dans la Hesse, à 60 km de Francfort. Dans le hall du siège de la société Leica Camera AG, le dernier-né de la gamme pro, un M9-P, est installé dans une vitrine de verre, sur un tissu rouge, comme un joyau dans son écrin. Plusieurs modèles sont ainsi exposés entre les banquettes noires et les clichés de grands photographes. « *Leica n'est pas une marque, c'est une religion* », glisse, comme pour justifier la mise en scène, Stefan Daniel, directeur du développement produits de la marque. Le saint des saints de la photographie ressemble pourtant à une banale PME, presque familiale, malgré ses quelque 1 100 employés. Au fond d'un long corridor se trouve l'atelier de montage, d'à peine 300 mètres carrés ! Avant de pénétrer dans l'autre sacré, il faut passer blouse blanche, bonnette et protège-chaussures sous l'œil bonhomme de Bernd Müller, le responsable de la fabrication, qui a commencé à travailler ici comme apprenti. Réparties sur quatre chaînes de montage, une cinquantaine de personnes assemblent là, chaque jour, à la main, un peu moins de 200 appareils dans une atmosphère studieuse et concentrée. Seuls quelques « pschit » rompent le silence ambiant : c'est le bruit d'un pistolet à jet



1

2

d'air pulsé que les ouvrières utilisent pour éloigner toute poussière des objets qu'elles manipulent. Avec des gestes d'horloger, les assembleurs montent la semelle, le dos et le capot des boîtiers, ajustent le capteur au centième de millimètre près, avant de vérifier la précision télémétrique de la mise au point. Dernière opération en bout de chaîne, après le collage du gainage en PVC : la pose de la fameuse petite pastille rouge, garante du respect des standards de qualité de la marque.

### Objet identitaire

Dernière en Europe à produire encore des boîtiers argentiques (cinq par jour), la société allemande qui, à l'origine, au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, fabriquait des microscopes est pétrie par les traditions. Tellement, d'ailleurs, qu'elle a bien failli boire la tasse en ratant totalement le tournant du numérique, au début des années 2000. Ralph Coenen, alors président de Leica, allait jusqu'à déclarer : « *La technologie numérique ne cadre ni avec nous ni avec nos clients.* »

1. 6. ET 7. UNE CINQUANTAINES DE PERSONNES TRAVAILLENT À L'ASSEMBLAGE DES FAMEUX APPAREILS PHOTO LEICA.

2. LE DERNIER-NÉ DE LA MARQUE : LE M9-P.

Curieuse affirmation pour une marque qui, sous l'impulsion de l'ingénieur Oskar Barnack, révolutionna totalement la discipline au début des années 20. C'est en 1925 que cet ingénieur présente à la foire de Leipzig le premier 24x36 et signe ainsi l'acte de naissance du premier Leica. Nettement plus maniable, silencieux et discret que les appareils à chambre de l'époque, il va rapidement s'imposer, notamment grâce aux images de l'Américain Robert Capa ou du Français Henri Cartier-Bresson, fondateurs de la très prestigieuse agence Magnum, dont Leica est aujourd'hui encore partenaire. Et si la marque ne joue pas sur les people pour asseoir sa communication ni sur la publicité (sa dernière campagne remonte à 2005, avec TBWA) pour entretenir son aura, elle ne renie pas pour autant ceux qui ont fait sa gloire, comme Edouard Boubat, Robert Doisneau, Helmut Newton ou encore André Kertész, qui ont fait du Leica un véritable objet identitaire.

### Ressac

La marque culte a pourtant frôlé le trou noir, et l'entrée d'Hermès au capital, pour la période 2000-2004, à hauteur de 30,5 % n'y aura rien changé : 18 millions d'euros de pertes en 2005. Avec des départs en chaîne au sein du management, la faillite était presque annoncée. « *Nous n'avions ni les moyens financiers, ni l'accès à la techno-* ►

### Les Leica stores

Les appareils photo Leica, pro ou grand public, sont aussi convoités que les sacs Vuitton ou les bijoux Hermès et confèrent à la marque allemande une image de luxe et de prestige. Il existe 25 magasins Leica à travers le monde, dont quatre en France – le premier a ouvert à Paris en 2006 – et cinq en Asie. C'est l'esprit Apple appliqué au monde de la photo : exclusif et transversal. Basés sur l'idée qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même – « *nous voulions installer nos produits dans un bel environnement* », résume le directeur de la communication, Cyril Thomas –, ils ont pour objectif de mettre en valeur le monde Leica dans sa globalité : conseils, édition d'image, impression, encadrement. **Leica Store Paris.** 150, rue de la Pompe, Paris 16<sup>e</sup>. Tél. +33 (0)1 77 72 20 70.



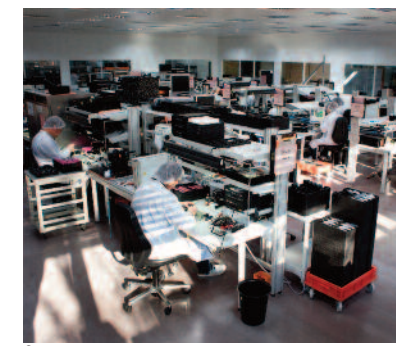
4



5



3



6



7



### Les modèles, leur année de lancement, leur cote...

- 1913** L'Ur-Leica, mis au point par Oskar Barnack. Il est aujourd'hui conservé dans un coffre-fort à Solms. Il n'a pas de prix.
- 1925** Présentation du 24x36. Il en existe aujourd'hui 25 exemplaires, dont l'un s'est vendu 1,32 million d'euros en mai dernier, à Vienne.
- 1954** Lancement du système M, nouvelle génération d'appareil, à visée télémétrique. La cote du M3 (grand public) est de 1 500 €.
- 1956** Le M-P (version professionnelle). Il est coté entre 60 000 et 80 000 €.
- 1965** Premier appareil reflex. Son prix de revente varie entre 500 et 1 500 €.
- 2006** Première version numérique du M. Le M8, s'échange actuellement à 2 200 €.
- 2009** Hermès (ancien actionnaire) et Leica présentent une série limitée de 200 appareils. Vendus au prix de 9 500 € l'unité, ils sont aujourd'hui cotés près de 15 000 € chacun.

3. CYRIL THOMAS, DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION CHEZ LEICA.

4. POUR PÉNÉTRER DANS L'ATELIER DE MONTAGE, OÙ L'ON TRAQUE LA MOINDRE POUSSIÈRE, LES EMPLOYÉS DOIVENT REVÊTIR BLOUSE BLANCHE, BONNETTE ET PROTÈGE-CHAUSSURES.

5. BERND MÜLLER, LE RESPONSABLE DE LA FABRICATION, EST ENTRÉ CHEZ LEICA COMME APPRENTI.

► *logie qui nous auraient permis de prendre correctement le virage du numérique*», se souvient Stefan Daniel. Plus personne n'y croit. C'est un Autrichien, Andreas Kaufmann, qui va sauver Leica. Arrivé en 2005, le nouveau président et principal actionnaire renforce la coopération avec les Japonais de Panasonic, embauche des experts hors du sérail photographique, notamment Stéphane Manara en 2008, ex-directeur du marketing chez Ferrari, aujourd'hui directeur de Leica Europe de l'Ouest, et lance le M8 en 2006, une version numérique du fameux M. Certes, ce premier essai déçoit quelque peu les « leicaïstes » et professionnels, mais il marque le début de la fin... des années noires. Avec un M9 nettement plus convaincant lancé en 2009, des séries limitées grand luxe pensées avec l'ancien actionnaire Hermès, le designer Walter Da Silva

ou Neiman Marcus et une gestion habile des listes d'attente, les ventes affichaient en 2011 un bond de 57,8 % par rapport à l'année précédente. Leica a réalisé un chiffre d'affaires de 249 millions d'euros, tandis que ses bénéfices ont été multipliés par 11, pour atteindre 36 millions d'euros ! De moribonde il y a à peine six ans, Leica affiche une santé de fer et vise, à l'horizon 2016, les 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. De quoi croire aux miracles et rendre l'américain Kodak, à son tour au bord du gouffre, fou de jalousie... Leica inaugurera en 2013, tout juste cent ans après la mise au point du prototype original, l'Ur-Leica, un Leitz Park comprenant une nouvelle usine assortie d'un musée et d'une galerie, à Wetzlar, toujours dans la Hesse, à un jet de pierre des ateliers historiques de Leitz, là où tout a commencé. ■

## Andreas Kaufmann



Dans une autre vie, cet Autrichien de 58 ans a été professeur d'histoire et de lettres dans une école alternative et a participé, dans les années 80, à la fondation des Verts allemands, avant d'hériter d'une très confortable fortune familiale amassée dans l'industrie du papier. Aujourd'hui président du conseil de surveillance et principal actionnaire de Leica, il peut se targuer, une fois passées les premières déceptions, d'avoir sauvé et relancé la marque iconique à coups de millions d'euros et d'audaces pour le moins... iconoclastes.

**The Good Life :** *Quel jugement avez-vous porté sur Leica à votre arrivée, en 2005 ?*

**Andreas Kaufmann :** Sans doute était-il plus simple de déposer le bilan. Mais il s'agissait d'une marque très connue et d'une firme qui avait une excellente réputation. J'ai pensé qu'avec quelques efforts on pouvait la remettre à niveau.

**TGL :** *Le tournant du numérique a-t-il été difficile à imposer ?*

**A. K. :** En 2004-2005, il semblait difficile de lancer notre produit de base, le M, dans le monde numérique. Mais l'équipe y croyait. Il a suffi de lui en donner les moyens financiers et technologiques.

**TGL :** *Aujourd'hui, vous voulez faire le grand bond en avant vers la Chine. Pourquoi si tard ?*

**A. K. :** Nous sommes une PME qui sort à peine d'une période de restructuration. Effectivement, notre objectif est d'être, à terme, représenté dans toutes les grandes villes du pays. Le marché asiatique dans son ensemble nous intéresse.

**TGL :** *Est-ce qu'un Leica est un objet de mode, comme une Rolex, par exemple ?*

**A. K. :** Quand vous portez une Rolex, vous lancez un message et c'est tout. Tandis que vous pouvez toujours vous balader avec un Leica en bandoulière pour dire que vous êtes un bon photographe, il faut tout même que vous sachiez régler un cadre !

**TGL :** *Combien en possédez-vous personnellement ?*

**A. K. :** Moi ? Une cinquantaine ! ■



1



2



3



4

### Un Juste très discret

L'histoire est moins connue que celle d'Oskar Schindler. Pourtant, Ernst Leitz II (1871-1956), fils du fondateur de l'usine Leitz qui produit les appareils photo Leica, a réussi à sauver des dizaines de Juifs allemands des persécutions nazies entre 1933 et 1938. Appareil photo en bandoulière et lettre d'introduction en poche, entre 50 et 60 personnes ont pu fuir l'Allemagne et s'installer aux Etats-Unis en se présentant dans la boutique Leica de New York, qui avait pour instruction de les embaucher. Jamais Leitz n'en parla, hormis en 1947, au tribunal chargé de la dénazification devant lequel il comparait pour avoir adhéré – sous la contrainte – au parti nazi en 1942, malgré son opposition affichée au régime dès 1933. C'est le rabbin américain Frank Dabba Smith qui a révélé cette histoire avec un livre intitulé *The Greatest Invention of the Leitz Family : the Leica Freedom Train*, paru en 2002.



### Exercice 2009-2010.

Chiffre d'affaires : 158 millions d'euros.

Bénéfice net : 3,2 millions d'euros.

### Exercice 2010-2011.

Chiffre d'affaires : 249 millions d'euros.

Bénéfice net : 36 millions d'euros.

### Répartition du capital :

Famille Kaufmann (ACM

Projektentwicklung) : 55 %.

Fonds d'investissement américain

Blackstone (l'un des plus gros du monde) :

45 %. Entré au capital à la mi-octobre 2011 avec un ticket de 160 millions d'euros.

1. DERNIÈRE OPÉRATION : L'APPLICATION DE LA FAMEUSE PASTILLE ROUGE LEICA.
2. UN PEU MOINS DE 200 APPAREILS SONT ASSEMBLÉS CHAQUE JOUR, À LA MAIN.
3. LES ASSEMBLEURS AJUSTENT LES CAPTEURS, AVANT DE VÉRIFIER LA PRÉCISION DE LA MISE AU POINT.
4. STEFAN DANIEL, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT PRODUITS.