

LA PHOTO INSTANTANÉE VAT-ELLE CONQUÉRIR LE MONDE ?

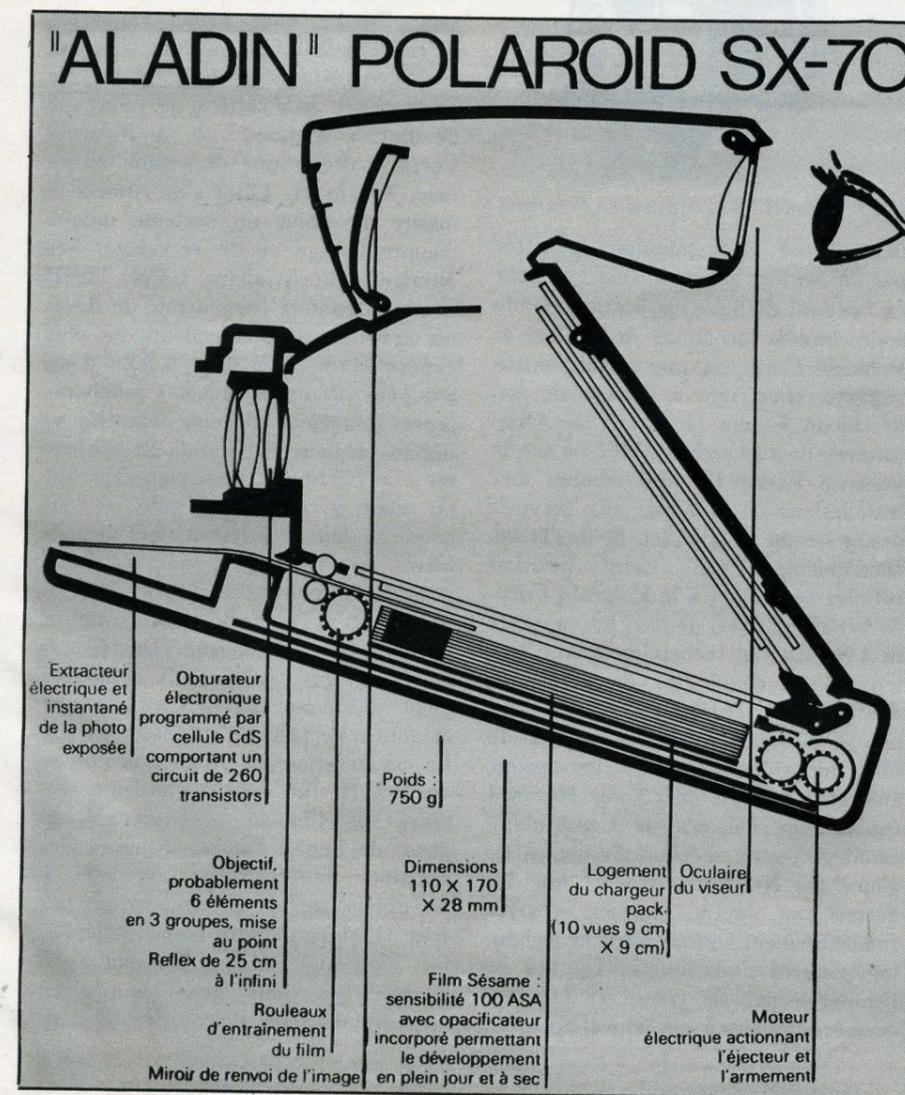
Polaroid avec son nouveau modèle

La plus grande société photographique du monde est américaine. Avec ses mille cinq cents milliards d'anciens francs de chiffre d'affaires et quelques millions de dollars de bénéfice, Eastman Kodak, société capitaliste américaine, en conflit permanent avec la loi anti-trust, est le tout-puissant maître du marché photographique mondial. « Push the button, we do the rest » : le fameux slogan de Georges Eastman, son fondateur, reste encore la devise de la société qui comprend des laboratoires répartis dans le monde entier, traitant chaque jour une dizaine de millions de diapositives Kodachrome et Ektachrome, sans parler des départements scientifiques et industriels. Contre cette toute-puissance, un homme mène, depuis vingt-cinq ans, une guerre personnelle : le docteur Land, président majoritaire de la Polaroid Corporation. L'enjeu est de taille, à l'échelle américaine : environ cinq millions d'images fixes chaque année (158 chaque seconde de chaque jour), quarante-deux millions d'utilisateurs à séduire (1 Américain sur 5), qui dépensent, pour leur « dada », plus de deux mille cinq cents milliards d'anciens francs ! C'est en 1970 que l'affaire éclate en Bourse ; l'action Polaroid qui, jusqu'alors, était considérée à Wall Street comme une valeur

sûre, (elle avait décuplé et fait la fortune de quelques spéculateurs avisés) se met brusquement à osciller sous la pression de vendeurs mystérieux. Les actionnaires de Polaroid s'enrhument. Quelques semaines plus tard, ceux de Kodak éternuent : le docteur Land avait annoncé la construction d'une usine de production de produits chimiques de base, fournis jusque-là par Eastman Kodak pour plus de cinquante millions de dollars par an. Quelques mois passent. Le docteur Land convoque ses actionnaires et leur annonce, sans rien montrer, qu'il va bientôt sortir un appareil révolutionnaire, extra-plat, utilisant un film sans déchets. A Rochester, la riposte est presque immédiate. En effet, en avril 1972, Kodak introduit sur le marché, sans l'avoir annoncé au préalable, une gamme de cinq mini « instantatic » légers. Faciles à transporter dans une poche de chemise, ils utilisent un nouveau format plus économique pour l'utilisateur. Le modèle le plus onéreux (vendu environ 750 F aux USA) est muni d'un dispositif électronique contrôlant totalement l'exposition. Le millionième appareil de cette nouvelle série est déjà sorti des chaînes de production, les listes d'attente s'allongent et les dirigeants de Rochester, heureux et confiants,

prédisent qu'avant le printemps 1973, les ventes auront atteint les quatre millions. Edwin Herbert Land, soixante-trois ans, et l'air d'en paraître trente de moins, vient néanmoins de porter un coup terrible à leur sérénité, en présentant, en détail, dans le magazine américain « Time », sa nouvelle bombe, provisoirement appelée « Projet SX 70 ». Fils de commerçant, Edwin H. Land a grandi près de Norwich (Connecticut). Il termine ses études à l'université de cette ville, en 1926, avec des notes remarquables. Son professeur de physique, Raymond Cases, se souvient que durant sa dernière année d'études, « Land travaillait sur un projet si audacieux que je ne pouvais même pas l'aider. » Edwin H. Land commence, dès 1928, à l'université d'Harvard, des travaux de recherches sur la polarisation de la lumière. Il bouscule les conceptions traditionnelles et se fait traiter ironiquement de « Docteur Land ». Quelques années plus tard, on le retrouve à Manhattan, dans une chambre de bonne de la cinquante-cinquième rue Ouest. Il partage son temps entre la bibliothèque municipale de New York et le laboratoire de physique de l'université de Columbia. Il travaille avec acharnement, aidé de son assistante,

«Aladin» dit oui Kodak répond non



qui deviendra sa femme. En 1937, il achève ses travaux, et c'est le début de l'empire. Il acquiert, à Boston, une manufacture de tabac désaffectée, dans Columbus Avenue, et fonde la Polaroid Corporation. Son idée est de fabriquer les pare-brise anti-reflets qui éviteraient l'éblouissement aux conducteurs.

Ne sait-on pas, depuis le dix-huitième siècle, que les cristaux naturels sont capables de polariser la lumière, donc de diminuer les effets nocifs des rayons ultra-violet et de protéger de la réverbération ? Pourquoi ne pourrait-on pas, à partir de ce phénomène, créer des pare-brise polarisants, filtrant la lumière émise par les phares de voitures dont la trop forte intensité incommode les piétons et représente un réel danger pour les conducteurs qui s'éblouissent mutuellement ? Mais les constructeurs d'automobiles de Détroit prétendent que ces pare-brise ont la fâcheuse habitude de se déformer à la chaleur et refusent de les adapter sur leurs voitures. La Polaroid Corp. ne survit que grâce à quelques commandes militaires des gouvernements américain et canadien, et Land abandonne les pare-brise pour se consacrer aux lunettes. C'est immédiatement un succès foudroyant. En 1943, Land est en vacances à

l'idée de génie du Dr Land: l'appareil devient laboratoire...

Santa Fe avec sa famille. Alors qu'il prend quelques photos, comme tout le monde, avec un Kodak, sa fille Jennifer s'étonne : « Pourquoi ne pas avoir la photo tout de suite ? Photographier, c'est en quelque sorte écrire une image, or, quand j'écris sur une feuille de papier, je constate le résultat immédiatement. » Cette remarque le fait réfléchir. De retour de sa promenade, il avoue avoir trouvé la solution de tous les problèmes, à l'exception d'un seul. Pour compléter ses recherches, il s'adjoint un groupe de physiciens et, le 26 novembre 1948, un mois avant Noël, il présente lui-même aux clients du grand magasin de Boston, Jordan-Marsh Company, un appareil révolutionnaire qui, baptisé du nom de « Polaroid 95 », développe et fixe, en quelques minutes, une photo, sans l'intervention du laboratoire. Cet appareil « magique » connaît un succès fabuleux. La faculté de création d'Edwin Land lui vaut alors l'intérêt de Wall Street, à tel point qu'au cours d'une soirée à laquelle il avait été invité, certains des plus importants financiers de la place dont Schroder, Rockefeller, Harriman Warburg, conquis par le dynamisme de ce jeune homme de vingt-huit ans, lui offrent d'investir trois cent soixante-quinze mille dollars dans sa société, alors inconnue du grand public, tout en lui laissant le contrôle de cette dernière. Aujourd'hui, Edwin Herbert Land vit paisiblement dans sa maison de Brattle Street à Cambridge, Mass. à l'abri derrière les remparts de ses brevets et de son immense fortune, estimée à deux cent cinquante milliards d'anciens francs. Sa philosophie, il l'explique ainsi : « Notre politique consiste à ne pas faire ce que d'autres peuvent faire ou font bien, mais plutôt à essayer de découvrir un domaine

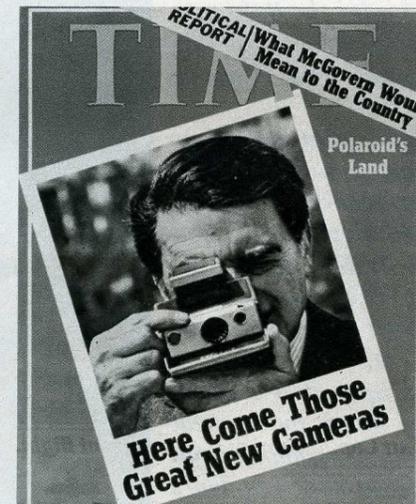


1948. « Model 95 », le premier Polaroid.

dans lequel nous puissions pénétrer par la recherche et à l'élargir pour en faire un champ d'application étendu à des limites inconnues jusqu'alors ». Polaroid Corp. est une société extravagante, construite à l'image de son président, Edwin H. Land. Ses laboratoires de recherches s'élèvent sur la fameuse Route 128 qui conduit aux installations de la Nasa, aux services de recherche d'IBM et de la Texas Instruments Corp. Cette position privilégiée permet à la Polaroid Corp. de bénéficier ainsi de tous les courants de pensée et de recherche dans le secteur des technologies de pointe et d'être, selon l'affirmation d'un ami proche de Land, « l'un des sommets du plus important triangle technologique américain avec le M.I.T. et Harvard (universités voisines de Cambridge). Land gouverne à coup d'axiomes du genre : « Ne faites pas ce que les autres font déjà », ou bien « Soyez financièrement conservateur et technologiquement audacieux ». Ce qui ne l'empêche pas de consacrer les sept dernières années à son nouvel appareil,

et de prendre un risque énorme en investissant plus de deux cent cinquante milliards d'anciens francs dans la construction de nouveaux et gigantesques complexes de fabrication, alors que personne ne savait si l'appareil verrait le jour ! Avec le mépris des détails qui le caractérise, il ne se préoccupe même pas de donner un nom au projet, et, lorsqu'un de ses collaborateurs, inquiet, s'exclame : « Bon sang, Edwin, nous avons l'appareil, qu'est-ce qu'on fait pour le film ? », le docteur à-tout-faire répond : « Ne vous cassez pas la tête, je m'occupe de tout. » Depuis que la Polaroid Corp. a atteint une dimension nationale, Edwin H. Land s'est attaché à mettre au point un système unique d'apprentissage et de recyclage. Ses ouvriers (Blue Collars : Cols bleus) ont la possibilité permanente de devenir assistants des chercheurs les plus expérimentés. « Il nous a fallu deux ans pour découvrir que nos collaborateurs pouvaient devenir créatifs », déclare Edwin H. Land. Et d'ajouter : « N'importe quoi peut être fait ou refait, y compris les gens. » Lui-même se fait et se refait quotidiennement au travers d'une recherche perpétuelle pour s'améliorer. Il y a deux ans, à l'occasion d'un voyage à Londres, il confie à son chauffeur : « Savez-vous que je suis complètement intoxiqué par mes expériences et que je ne peux m'en passer ? » La construction du premier prototype du SX 70 fut divisée en deux secteurs : le film et le boîtier. Land passe de l'un à l'autre, disparaît des semaines entières dans son labo, y travaillant parfois dix-huit heures par jour. Estimant qu'un appareil déplaçable n'est plus « dans le vent », il connaît ses plus gros ennuis en essayant de faire disparaître le souf-

le tout puissant Kodak va répondre au Dr Land sur son propre terrain



1972. « Aladin », Polaroid à la « une ».

flet. Bilan : deux années perdues, une autre à mettre au point le système d'entraînement du film. Un jour, un de ses ingénieurs a une idée de génie : il transforme le micro-moteur du train électrique de son fils. Pendant ce temps, Land s'occupe en personne d'un client africain qui proteste parce qu'il ne trouve pas de batteries de recharge pour son appareil. Le SX 70 donne matière à un projet multi-entreprises. Le docteur Land persuade de grosses entreprises comme la General Electric, la Corning Glass, la Texas Instruments et Ray-O-Vac, de participer aux efforts d'investissements. Il garde, pour lui, la fabrication des pellicules. Depuis son origine, la société Polaroid a toujours sous-traité les assemblages des appareils et des chargeurs. Elle entretient, notamment avec Kodak, des relations plutôt « amicales » (trente milliards d'anciens francs) pour les matières premières. Or, personne ne suit, avec autant d'intérêt, les progrès technologiques de Polaroid que les responsables de « Eastman Kodak », le géant de Rochester issu de la « petite boîte noire » de George Eastman (1888). Certes, ils ont déjà vendu plus de soixante millions d'Instamatic traditionnels et espèrent bien vendre autant, sinon plus, de « mini-Instamatic ». Ils ont également effectué, l'an dernier, une percée importante dans le domaine du cinéma, avec les caméras super-8 XL 33 et 55 et, surtout, avec le film haute rapidité Ektachrome, qui permet aux utilisateurs de filmer, en intérieur, sans avoir recours à un éclairage complémentaire. Convaincus, pendant des années, que Polaroid ne pourrait jamais construire un appareil à développement instantané, très bon marché, ils furent dérangés, une première fois, dans leur béatitude par l'appa-

rition du « Swinger », et dernièrement par le SX 70. Ils prennent alors la décision de mettre en chantier, en toute hâte, leur propre système. Le docteur Land n'est plus le génial inventeur à propos duquel Van Phillips, ex-président de Kodak, disait qu'« il rejoindrait dans la postérité, la gloire de Edison, Graham Bell et George Eastman, bien sûr », ni le bon client, mais devient un trouble-fête, sinon un concurrent de tout premier plan. Les porte-paroles de Kodak annoncent régulièrement « qu'ils font des progrès substantiels dans le domaine de la photo instantanée ». Ce à quoi Edwin H. Land rétorque « qu'il ne voit pas très bien où Kodak est en train d'aller ». Certains experts boursiers estiment cependant que le procédé Kodak pourra être commercialisé en 1973. Ils sont d'autre part convaincus que le procédé sera compatible avec les appareils Polaroid. Rappelons que 80 % environ du chiffre d'affaires de Kodak provient de la vente des fameuses « petites boîtes jaune et rouge ». Selon un rapport détaillé d'Augustus Wollfam,

sur l'industrie photographique américaine, 70 % des photos prises par les amateurs représentent des enfants, des groupes familiaux, des réunions, secteurs privilégiés de la photo instantanée. Ce même rapport précise aussi que dans un proche avenir, aux Etats-Unis et dans tous les pays industrialisés, la majorité des photographes « profanes » se tournera irrémédiablement vers un appareil de base, simple, automatique et bon marché. Si l'on associe ces deux analyses : il devient tentant de penser que la photo instantanée va effectuer dans les années prochaines une percée importante. Les chefs de publicité de Polaroid se réfèrent d'ailleurs à cette analyse lorsqu'ils associent dans leurs campagnes de publicité les appareils Polaroid à des photos d'enfants ou familiales. Or, s'il est intéressant pour le tout-puissant Eastman Kodak, de se lancer aussi dans ce « créneau », ses dirigeants sont néanmoins convaincus, à l'appui des études de marché qu'ils ont fait entreprendre, que cette majorité silencieuse ne trouve dans la photo instantanée que peu d'avantages ; que même au contraire, la photo était assurément une bataille contre le temps qui passe. Il est plus décevant de se voir offrir immédiatement une image, par ailleurs souvent techniquement défectueuse, du moment que l'on est en train de vivre et, qu'en tout état de cause, la prise de vue photographique satisfait le besoin profond de chacun, d'une « mise en conserve » de la vie. Cette théorie est d'ailleurs reprise par les constructeurs japonais qui se tournent délibérément vers la réalisation d'appareils très élaborés. Edwin Land n'est pas certain de gagner sa guerre, même avec l'aide involontaire de la loi antitrust. Il vient néanmoins de remporter une importante bataille stratégique.