

*ULRICH EHMES. Il va devoir gérer une nouvelle étape délicate pour l'ancien fleuron industriel vaudois.*



## **Ulrich Ehmes rêve de recharger les batteries de Leclanché**

Après une décennie de restructurations, le groupe d'Yverdon-les-Bains et Ulrich Ehmes, son nouveau patron depuis fin septembre, rêve d'une gloire nouvelle, construite sur les cellules lithium-ion. A condition de réussir à lever 80 millions de francs.



## Profil

47 ans, Allemand. Doctorat en ingénierie électronique, Université de Darmstadt et EPFL  
**1997:** directeur de l'usine de production Leica Camera au Portugal  
**2008:** vice-président, Développement et de la production Groz-Beckert KG  
**2010 :** dès le 1er mars, COO de Leclanché. CEO en septembre.

Groz-Beckert, leader mondial d'aiguilles textiles, avec la responsabilité de quatre usines, aux Etats-Unis, au Portugal, en République tchèque et en Chine. C'est là que j'ai remarqué Leclanché. Le groupe était client. Il achetait des outils permettant de couper des cellules de lithium. Cela m'a intéressé et j'ai découvert un projet passionnant. Le conseil d'administration cherchait un responsable opérationnel et moi, j'avais vingt ans d'expérience à offrir dans les processus et des connaissances techniques. Et ma nationalité allemande. Pour le développement d'une ligne de production en Allemagne, cela tombait bien.

### **Tout est allé très vite...**

Avec l'équipe en place, nous avons résolu un grand nombre de problèmes ces six derniers mois. Du coup, le conseil d'administration a estimé qu'il pouvait me donner plus de responsabilités. J'aime laisser mes traces dans le sable.

**En 2009, Leclanché avait augmenté son capital de 10 millions de francs. Le groupe remet ça cette année et annonce une nouvelle levée de fonds imminente à hauteur de 80 millions. Pourquoi?**

Pour comprendre, il faut faire un pas en arrière. Quand GermanCapital a pris la majorité de Leclanché, l'actionnaire a également acheté Bullith à Willstätt (D), ainsi que les droits des brevets liés à la «technologie du séparateur» au Fraunhofer Institute. Ils obtenaient ainsi une grande expérience industrielle avec Leclanché, dans laquelle ils pouvaient injecter la technologie lithium-ion maîtrisée par Bullith. Le mariage a porté ses

fruits et les échantillons de batteries ont séduit nos partenaires. Ils voulaient commander, nous devions fabriquer.

### **C'est pourquoi vous aviez besoin d'argent frais...**

Oui. Leclanché avait besoin de beaucoup plus de capacités de production. Nous avons alors le choix entre le développement immédiat d'une ligne capable de produire plusieurs millions de cellules ou de procéder par étape. Il nous est apparu que la meilleure manière – c'est l'expérience industrielle de Leclanché – était plutôt de développer une ligne pilote automatisée pour expérimenter et apprendre. Nous voulions faire toutes les erreurs sur une échelle réduite. En novembre 2009, nous avons terminé la construction de la ligne. Pendant six mois, nous avons amélioré les processus, puis stabilisé la production. Depuis juin 2010, nous sommes capables de produire en série notre cellule lithium-ion grand format, à raison de 100 000 par an.

### **C'est la ligne de Willstätt?**

Exactement.

### **L'histoire de Leclanché est à Yverdon. Pourquoi une ligne de production en Allemagne?**

Ce n'est pas parce que l'on aime beaucoup les Allemands, rassurez-vous! Nos batteries sont recouvertes d'un revêtement avec une masse qui contient le lithium très fine. Il n'y avait qu'une industrie qui utilisait le même principe: celle des bandes magnétiques. Nous avons choisi Willstätt, parce que BASF y avait son plus grand centre de production. Aujourd'hui, BASF n'est plus là. Il y a de la place pour notre expansion et surtout, nous profitons des connaissances d'employés qualifiés.

### **Cent mille cellules ne vous suffisent-elles pas?**

Non. Nous sommes maintenant dans la position d'effectuer le prochain pas. Nous avons actuellement une capacité de production de 100 000 cellules. Nous voulons passer à 2 millions d'unités. Ce chiffre correspond aux besoins anticipés par trois de nos grands clients à partir de 2012. Pour réaliser l'outil de production, nous avons besoin d'argent, en l'occurrence les ►

## PATRICK OBERLI

**Vous occupez le poste de chef de l'opérationnel chez Leclanché depuis mars 2010. Six mois plus tard, vous voilà directeur. Comment êtes-vous arrivé à Yverdon?**

C'est une longue histoire. Pendant treize ans, j'ai dirigé le site de production de Leica Camera au Portugal (600 collaborateurs) et aussi développé l'unité «jumelles». En 2008, j'avais envie de revenir en Allemagne. Je me suis engagé chez

## L'avenir du groupe Leclanché n'est probablement plus à Yverdon, mais en Allemagne



Yverdon-les-Bains (CH)

- ▶ Siège du groupe. 94 (84 en 2009).
- ▶ Chiffre d'affaires 1er semestre 2010: 7,42 mios CHF (+19,7%).
- ▶ Perte 1er semestre 2010: -4,74 mios CHF
- ▶ Nombre total d'employés 2010: 74 employés.
- ▶ Actionnaire principal: GermanCapital.
- ▶ Yverdon abrite également l'unité d'affaires «Intégration», le développement, la vente, le marketing et la distribution.



Willstätt (D)

- ▶ Leclanché Lithium GmbH
- ▶ Unité de production automatisée de cellules lithium-ion grand format.
- ▶ Racheté en 2006.
- ▶ Capacité 2010: 100 000 pièces.
- ▶ Estimations fin 2012: 2 millions de pièces.
- ▶ 20 employés.



▶ 80 millions de francs de l'augmentation que nous lançons actuellement. Nous produisons en masse en 2012.

### Qui va souscrire à l'augmentation de capital? GermanCapital, actionnaire majoritaire de Munich, va-t-il participer (cela n'avait pas été le cas en 2009)?

Je ne sais pas encore. Et là n'est pas l'essentiel. Je crois que les investisseurs recherchent avant tout une certaine liquidité du capital. La possibilité de vendre ou d'acheter les stimule. Si un actionnaire domine le capital, il devient compliqué d'y entrer.

### Une cotation n'est-elle pas trop lourde pour une PME comme Leclanché?

Non, c'est un avantage absolu. La situation est excellente. Si vous avez un bon produit, une marque connue, un marché, des clients et une bonne équipe de gestion, c'est la meilleure manière d'attirer les investisseurs, de convaincre les fonds que Leclanché est une opportunité.

### La recherche de fonds semble facile...

C'est quand même 90% de transpiration et 10% d'inspiration. Cela représente du travail. Mais j'ai plaisir à soutenir un projet auquel je crois.

### Leclanché est-elle aussi active hors d'Europe?

Peu. Nos clients sont aujourd'hui en Europe. La demande de cellule lithium-ion y est tellement grande que nous allons nous concentrer à court et moyen terme d'abord sur l'Europe. De plus, en raison de sa concentration en énergie, le produit est classifié «dangereux», donc plus compliqué à déplacer. Il est donc intéressant de produire dans un lieu très proche des clients. Cette situation nous est favorable. Les coûts de transport sont si élevés que si un concurrent nord-américain ou chinois, par exemple, veut venir en Europe, ces dépenses seront un obstacle.

### Alors, vous n'avez pas beaucoup de concurrents directs?

Nous en avons trois en Europe. Mais ce n'est pas mon rôle de parler d'eux. Cependant, je constate que nous sommes en avance sur eux, surtout par le concept de sécurité qui caractérise nos cellules, ensuite par leur «performance», adaptée à l'application spécifique et, enfin, par l'automatisation de la production. C'est notre stratégie de développement que de demeurer concurrentiel avec nos technologies.

### En Suisse, Leclanché est une marque forte qui a travaillé avec les régies fédérales, l'armée, etc. Un classique de l'industrie suisse qui a tourné une page. Aujourd'hui, que fabrique Leclanché?

Nous produisons des cellules de stockage électrique adaptées à plusieurs marchés: le «smart grid», qui permet le stockage de l'énergie solaire; le «diesel hybrid», par exemple les camions sur lesquels les batteries permettent de récupérer l'énergie cinétique ou encore les locomotives, en particulier dans un pays comme la

Suisse pratiquant l'horaire cadencé qui met sous forte tension le réseau à chaque fois qu'une centaine de véhicules sortent ensemble des gares; ou enfin, l'automobile avec la voiture électrique que tout le monde connaît.

Chaque secteur a ses caractéristiques. Les véhicules ont besoin de beaucoup de courant sur un temps très court. Dans le solaire, l'essentiel est surtout une très longue durée de vie et peu de courant.

#### **Pourtant vous n'avez qu'un type de produit, les cellules lithium-ion?**

C'est pourquoi nous avons adapté les électrodes de base. Nous avons plusieurs produits standards. C'est un avantage que nos concurrents n'ont pas. Ils se sont surtout focalisés sur l'automobile. Là aussi, nous sommes prêts à entrer sur le marché, mais ce dernier n'est pas encore mature. Les autres secteurs sont plus murs.

#### **Pourquoi êtes-vous si sûrs de vous?**

Parce que nous sommes forts pour comprendre les demandes de nos clients! En matière de batteries, les clients demandent trois choses: la sécurité, la performance et des coûts accessibles. En termes de sécurité, comme dans la production, nous disposons d'un avantage concurrentiel. Pour garantir la sécurité de la cellule, il faut un séparateur spécial entre la cathode et l'anode. La plupart de nos concurrents utilisent des séparateurs en plastique, ce qui est peu stable. Si vous avez un petit trou dans le plastique, il y a immédiatement des court-circuits et la chaleur augmente.

Au finale, la batterie peut brûler. Ce risque, nous le maîtrisons mieux. Le brevet licencié par le Fraunhofer Institute porte sur un séparateur composé à 80% de céramique (ndlr: ressemble à une feuille de papier) qui augmente la sécurité de manière significative. Nous le fabriquons nous-mêmes à Willstätt. Cette technologie a convaincu plusieurs clients d'opter pour nos cellules.

#### **Pourquoi êtes-vous si prudents à propos de la voiture électrique?**

C'est une question d'argent. Par rapport au prix des voitures, celui des batteries est encore trop élevé. Il faut beaucoup de volonté et d'argent pour acheter ce type de voitures.

#### **Le secteur des locomotives est-il plus mature que celui des voitures?**

Absolument. Nous avons des clients qui sont 1000 fois plus grands que nous en termes de chiffre d'affaires.

Ils ont des projets de développement et nous ont choisis comme partenaires uniques. Ce n'est pas une question de taille, mais de technologies (ndlr: la proximité de Bombardier, Alstom ou Stadler Rail Group

joue en faveur du groupe vaudois).

#### **Le lancement fin 2013, ce sera quel type d'entreprise?**

Un groupe bien positionné dans le marché du lithium-ion, reconnu pour la qualité de ses produits, compétitif et technologiquement plus avancé. Économiquement, l'entreprise sera plus qu'équilibrée. ■

Publicité



in.flagranti werbeagentur bsw

## Vos collaborateurs souffrent du stress?

Avec une assurance des personnes qui offre une prévention des absences globale, vous pouvez vous reposer sur nous: [www.visana-business.ch](http://www.visana-business.ch)

**visana**  
business