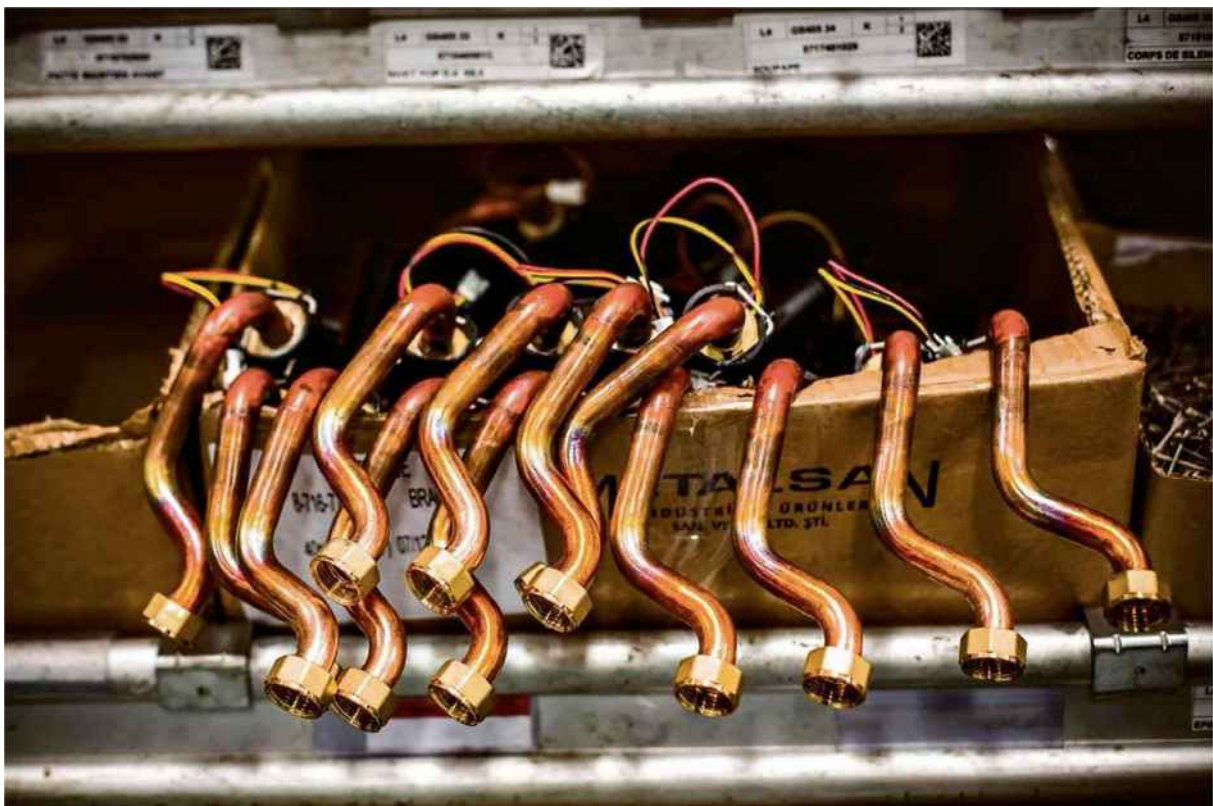




**FRANCE ÉCONOMIE**

# A DRANCY, L'USINE PREND LA TEMPÉRATURE DU FUTUR

Dans sa fabrique de chauffe-eau, ELM Leblanc, filiale du groupe allemand Bosch, parvient à atteindre des standards industriels de haut niveau. Et même à rapatrier certaines activités.



Dans l'usine ELM Leblanc de Drancy, le 10 janvier. Le site est un centre de référence pour l'industrie dite «4.0», celle des usines adaptables, connectées et automatisées.



Par  
**SIBYLLE VINCENDON**  
Photo **LAURENT TROUDE**

## REPORTAGE

On peut maintenir de l'industrie en France, et même en région parisienne, qui n'offre pourtant pas les terrains les moins chers du pays. Implantée depuis 2001 à Drancy (Seine-Saint-Denis) — une «*high cost location*» comme on dit dans le métier—, l'usine des célèbres chauffe-eau et chauffe-bain que tout le monde a vu un jour ou l'autre dans un logement n'est pas une survivance. C'est au contraire «*une usine de référence au niveau mondial dans le groupe Bosch*», explique Philippe Laforge, directeur général d'ELM Leblanc.

### Opiniâtreté

La marque, qui a été fondée en 1932 par Marcel Leblanc, a en effet été rachetée en 1996 par le groupe Bosch, «*leader européen des technologies*», précise le dirigeant. L'histoire attendue face à ce rachat aurait pu être celle d'une délocalisation vers des contrées où le coût de la main-d'œuvre est moins élevé. Et puis pas du tout. En fait, non seulement l'usine de Drancy se porte bien, mais elle a de surcroît récupéré une partie de production effectuée auparavant dans une usine turque du groupe. Au vu des idées reçues, c'est le monde à l'envers. Le maintien de l'usine à Drancy

n'est pas une fidélité historique au passé. C'est plutôt l'effet d'une sorte d'opiniâtreté pour avoir sa place dans l'avenir du groupe. «*En 2010*, explique Laforge, *nous avons mis toutes nos lignes de production aux standards Bosch d'adaptabilité et de flexibilité.*» L'allemand, qui exploite aussi la marque Siemens, possède 223 sites industriels et réalise 35,5 milliards de chiffre d'affaires en Europe (sur 70 dans le monde). De son côté, ELM Leblanc est numéro 1 en France sur les chauffe-eau et chauffe-bain et numéro 2 sur les chaudières murales à gaz. Trois millions de ses appareils fonctionnent aujourd'hui en France. L'usine de Drancy est un site d'assemblage, mais le process n'est pas géré sur le mode de la chaîne. Ici règne le *lean management*, soit une organisation espérée optimale des rythmes de production. Le chauffe-eau est une industrie saisonnière : haute saison entre septembre et janvier et creux de février à août. L'ensemble des opérations est contrôlé par un tableau de bord informatique sur mesure, qui permet à tous les intervenants d'avoir accès sur écran tactile à une vision d'ensemble de l'avancée de la fabrication. Entre automatisation et flexibilité, le site est un centre de référence du groupe sur l'industrie dite «4.0», celle des usines adaptables, connectées et automatisées.

### Pièces détachées

À Drancy, cette évolution a débouché sur une croissance de la productivité de 7% par an. Avec des effectifs restés inchangés. Le site compte 300 collaborateurs, dont 200 pour la production. Laurent Tortrat, son directeur industriel, explique que «*les effectifs sont stables depuis 2001 grâce au rapatriement de nouvelles activités*». En l'occurrence, la fabrication des «*corps de chauffe*», soit l'élément central d'une chaudière. Depuis octobre, ces pièces, qui étaient produites par l'usine turque du groupe à Menisa, ont été réintégrées à Drancy. Pourquoi cette décision ? «*Le site turc était moins productif que le nôtre, c'est clair, et ils utilisaient davantage d'effectifs*», explique Laforge. Qui conclut : «*Nous sommes au même coût.*» Même si personne ne l'évoque, le climat politique en Turquie a peut-être aussi amené l'industriel à se poser des questions. Plus concrètement, les considérations logistiques entrent également dans le raisonnement. Un chauffe-eau gagne à être une production locale pour un marché local. Le groupe a d'ailleurs réorganisé sa logistique en France autour d'une unique plateforme posée pile-poil au centre du pays. Le site de Drancy est aussi celui qui produit la totalité des pièces détachées pour l'Hexa-



gone. Quand la panne survient en plein hiver, le client n'est pas mécontent que la pièce puisse venir de pas trop loin.

### **Fair-play**

Bizarrement, alors que le développement durable est quand même une préoccupation montante de l'époque, le client ne semble pas très demandeur de solutions branchées sur les nouvelles énergies. Le catalogue comporte évidemment des chaudières à condensation depuis 2006, mais les solutions «*hybrides monoblocs*», qui les combinent avec une pompe à chaleur, «*restent un marché de niche, qui a à peine démarré en 2013*», note le directeur industriel.

**«Les effectifs de l'usine de Drancy sont stables depuis 2001 grâce au rapatriement de nouvelles activités.»**

**Laurent Tortrat** directeur industriel d'ELM Leblanc

En fait, le fabricant mise davantage sur les chaudières connectées, à contrôler à distance avec un téléphone mobile. Et sur de nouveaux designs qui font ressembler l'appareil à un iPhone géant et plaisent

beaucoup à un certain type de clientèle. Quels que soient les produits nouveaux que l'industriel peut imaginer, ce qui frappe en visitant cette usine, c'est que la compétition ne se joue pas seulement avec les concurrents.

Elle se joue aussi en interne. Dans la logique d'un groupe industriel mondial, chaque site de production doit défendre sa performance. Tous les trois mois, les patrons de celui de Drancy reçoivent un baromètre qui leur indique où ils se situent par rapport aux autres usines du groupe. Rude règle du jeu. Mais finalement plus fair-play que les arbitrages financiers qui, si souvent, ont décidé de l'arrêt des manufactures en France. ◆