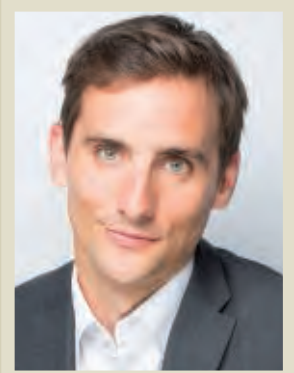


ERMEWA : UN LEADER DE LA GESTION D'ACTIFS DE TRANSPORT AU SEIN DU GROUPE SNCF



Étienne Fallou

BIO EXPRESS – UN HOMME DES FINANCES

Étienne Fallou est diplômé de l'école HEC (2008) et titulaire d'un master PIC « Projet, Innovation, Conception » de l'École polytechnique. À la sortie de ses études, il entre directement à Bercy où il travaille à la Direction du budget de l'État. Il s'occupe de la préparation et du suivi des budgets du ministère de l'Industrie puis du ministère de l'Emploi. De 2012 à 2014, il rejoint le cabinet du ministre du Budget avec la charge des budgets alloués au soutien aux entreprises, à l'emploi, mais aussi à l'enseignement supérieur et à la recherche, à l'Intérieur, aux affaires sociales et à la Santé. En juin 2014, il devient directeur de la stratégie de SNCF Logistics (leader français du transport de marchandises). Il est aujourd'hui directeur financier du groupe Ermewa.

Filiale détenue à 100 % par SNCF Logistics (la branche Transports et Logistique de la SNCF), le groupe **Ermewa** est spécialisé dans la location et la maintenance de wagons, de conteneurs-citernes et de locomotives. Tour d'horizon stratégique avec son directeur financier, Étienne Fallou.

Êtes-vous un loueur de wagons, citernes ou un transporteur de marchandises ?

Le groupe Ermewa ne transporte pas de marchandises. Il loue des wagons, des conteneurs et des locomotives. Il assure également une activité de maintenance de ses wagons, voire de ceux de ses concurrents.

Pouvez-vous revenir sur l'histoire de votre groupe ?

En 1956, Ermewa naît en Suisse. La société transporte du vin dans ses wagons-citernes. Ses activités restent modestes jusqu'au début des années 80. En 1989, l'entreprise prend une dimension plus importante en rachetant les 10 000 wagons du groupe Sati. Trois ans plus tard, le groupe SNCF rentre à son capital, en tant qu'actionnaire minoritaire. Enfin en 2010, le transporteur ferroviaire français rachète la totalité du groupe Ermewa et confie à l'entreprise la gestion de la totalité des wagons de SNCF Fret.

Pour quelle raison principale la SNCF est-elle entrée dans le capital de votre groupe ?

Ermewa est un outil intéressant de flexibilité et de captation de la valeur. Il évite à la SNCF de se retrouver en permanence avec du matériel sur les bras ! Il a permis au départ d'optimiser sa flotte en louant le matériel ferroviaire inutilisé ou stationné sous entrepôt. L'activité a depuis largement pris son envol par rapport au groupe.

Que pouvez-vous transporter dans vos wagons ?

Il y a de tout ! Nous transportons des produits intermédiaires et des produits finis dans les sec-

teurs de la chimie, de la métallurgie, de l'énergie (pétrole, gaz) et de l'alimentaire (le lait, l'eau ou la bière par exemple). Le poids, le volume et la dangerosité des marchandises nécessitent souvent le passage par le rail.

Faites-vous du sur-mesure ?

Ermewa est en mesure de le faire, oui. Il peut adapter les conteneurs et les wagons, par exemple sur les modalités de déchargement. Nous nous adaptons aux besoins des clients de manière intelligente en fonction des standards de notre matériel. En tant que loueurs, nous devons cependant rester le plus standard possible afin d'être en mesure de replacer les actifs non loués.

Avez-vous l'intention de vous développer dans d'autres secteurs d'activités par exemple l'automobile ?

Ermewa n'est pas sur ce marché parce que le transport ferroviaire automobile ne répond pas à ses critères de standardisation. Les wagons autos doivent s'adapter en permanence aux desideratas des clients. Ils doivent être modulaires, couverts ou non. Ils doivent porter des voitures petites ou grandes. Les wagons porte-autos sont aujourd'hui détenus par des entreprises de logistiques automobiles. Dans l'organisation de SNCF Logistics, STVA est notre spécialiste.

Votre stratégie est ailleurs...

Notre stratégie est de nous développer géographiquement. Notre activité sur la location du conteneur est ainsi déjà mondiale (5 % du chiffre d'affaires en France). Nous cherchons des marchés dans de nouveaux pays où nous ne sommes pas



forcément très présents comme en Amérique latine. Nous voulons aussi développer de nouveaux usages pour les conteneurs-citernes. En effet, les industriels n'ont pas toujours le réflexe d'avoir recours aux conteneurs-citernes pour leurs usages !

Et pour les wagons, qu'en est-il ?

Nous avons une grosse activité en France, mais nous devons continuer à nous développer en Europe centrale et en Europe de l'Est. Dans ces pays, l'activité industrielle est plus forte, et les entreprises nationales détiennent des wagons vieillissants et n'auront pas toujours les moyens de les renouveler. Elles devront recourir à la location.

Votre dimension est clairement européenne pour la location des wagons. Et pour les locomotives...

Notre ambition géographique est clairement européenne ! Pour les deux activités, nous avons l'ambition de conquérir l'Europe, avec quelques exceptions où nous ne pourrions guère nous implanter : en Russie et en Espagne où les écartements de rails sont plus importants que les nôtres et en Angleterre où les gabarits des wagons anglais sont adaptés aux tunnels et aux virages serrés !

Tous vos convois peuvent-ils être exploités en Europe ?

Aucun problème pour nos wagons, en revanche, c'est plus compliqué pour les locomotives. Nos motrices françaises ne fonctionnent pas comme les Allemandes, les Danoises ou les Italiennes. Elles n'ont pas la même électricité, le même système de sécurité, la même signalisation, ni les mêmes conducteurs. En Europe, les compagnies privées peuvent circuler à condition d'avoir le bon certificat de sécurité, le bon matériel et un conducteur ayant le droit de rouler !

Comment surpassez-vous le problème ?

D'une part, nous investissons dans des locomotives multisystème (France, Allemagne, Italie par exemple). Par ailleurs, nos clients peuvent changer de locomotive et/ou de conducteur lors du passage la frontière. Ce sont simplement des manœuvres, des points de rupture et de l'organisation supplémentaires. Cette situation ne facilite évidemment pas notre business. En Europe, le transport ferroviaire n'est pas encore assez standardisé par rapport à l'avion et au camion.

La répartition de vos sites vous permet-elle une certaine proximité à vos clients ?

Ermewa s'adapte aux marchés en déployant ses effectifs en fonction de ses clients. Nous avons réduit la voilure en Suisse. En revanche, nous augmentons notre activité en Allemagne et dans les Pays de l'Est, aux États-Unis et en Asie. La proximité a toujours été importante pour nous. À la différence des loueurs purement financiers, nous sommes dans une logique de location opérationnelle avec les services associés de maintenance.

Vos wagons transportent-ils des matières dangereuses ?

Oui, des matières chimiques par exemple. Nous ne faisons pas en revanche le transport de déchets nucléaires, mais il nous arrive d'assurer la maintenance des essieux des wagons d'Areva.

Comment assurez-vous la maintenance de vos wagons ?

Notre maintenance est assurée par nos ateliers pour les wagons et par la SNCF pour une partie de nos locomotives. Sur chaque problématique, notre appartenance au groupe SNCF nous donne accès à un catalogue de connaissances techniques incomparable par rapport à nos concurrents.

Pourquoi la maintenance est-elle si importante ?

Nous avons une obligation de résultat quand nous transportons des matières dangereuses ! Il est essentiel de contrôler l'intégralité de la chaîne de maintenance. La sécurité est incontournable pour nous et c'est pourquoi nous sommes certifiés ECM (Entité en charge de la maintenance) sur les wagons et sur les locomotives, ce qui nous permet de piloter nous même notre maintenance.

La France et l'Europe, privilégient-elles le transport ferroviaire ?

Oui et non, à mon sens. Il y a par exemple des réflexions en cours sur l'amélioration de l'entretien du réseau capillaire qui est nécessaire dans le transport ferroviaire de marchandises...mais la volonté est parfois difficile à mettre en œuvre financièrement. Au-delà de la France, en Europe, il y a une vraie volonté d'harmoniser les systèmes de sécurité et électriques et d'organiser des grands corridors. Le ferroviaire, c'est le futur. La preuve : de grands groupes financiers s'intéressent de près au ferroviaire.

Quelles sont vos ambitions ?

L'ambition est de rester leader dans notre métier en poursuivant nos investissements et en trouvant si besoin des partenaires financiers. Nous sommes le numéro 1 mondial dans la location de conteneurs-citernes, numéro 2 dans la location de wagons en Europe et numéro 1 dans la location de locomotives de fret en Europe. Actuellement, nous préparons par exemple une grosse opération financière pour rester leaders dans le secteur de la location de locomotive, qui est un marché en forte croissance. ■

