



La remarquable transformation du CN

Une question de vision,
d'innovation et d'exécution

Notes pour l'allocution de

Claude Mongeau

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Montréal (Québec)
Le 14 décembre 2010

(Seul le texte prononcé fait foi)

L'aventure

Merci de votre aimable présentation et merci, mesdames et messieurs, de me donner l'occasion de rencontrer tant d'amis et de collègues à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

Le CN est fier de faire partie du milieu des affaires de Montréal depuis près d'un siècle et a connu des changements profonds au cours des décennies. Il se peut que plusieurs d'entre vous ne connaissiez pas le rôle de précurseur que le CN a joué dans la création de Radio-Canada et de ce qui est maintenant Air Canada; le CN a aussi été parmi les tout premiers chemins de fer à utiliser des locomotives diesels au début des années 1950, ce qui était révolutionnaire à l'époque

Mais les changements les plus marquants sont survenus au cours des 15 dernières années. Ces changements ont eu lieu après la privatisation du CN en novembre 1995, par suite du premier appel public à l'épargne (PAPE), le plus réussi de l'histoire canadienne. Ces changements ont fait

partie de ce que nous appelons une remarquable aventure de transformation. Ils ont fait partie de ce qui a été, objectivement, l'une des plus profondes transformations d'entreprises à avoir jamais été réalisées au Canada.

Cette histoire n'en est pas seulement une de réussite sur le plan financier. C'est l'histoire de ce que le CN a réalisé pour se rendre là où il se trouve aujourd'hui.

Si on examine notre aventure depuis 1995, on note trois énormes changements qui ont façonné la manière de définir l'entreprise. Le premier changement a transformé le CN, de société d'État lourde en chef de file du secteur ferroviaire.

Pendant la plus grande partie de son histoire, le CNR, ainsi qu'on l'appelait alors, perdait de l'argent et était subventionné par les contribuables canadiens. Aujourd'hui, le CN est le chemin de fer le plus rentable en Amérique du Nord. Il est reconnu comme un chef de file mondial quant à son mode d'exploitation et à son service à la

clientèle. On cherche à imiter le CN et il sert de référence un peu partout dans le monde.

La deuxième transformation marquante a permis au CN, une entreprise dont l'exploitation était essentiellement centrée au Canada, de devenir un chemin de fer nord-américain à part entière. Aujourd'hui, le CN exerce ses activités dans huit provinces canadiennes et dans seize États américains. Le CN est le seul chemin de fer qui atteint les côtes du Pacifique, de l'Atlantique et du Golfe du Mexique, offrant d'importants points d'accès au reste du monde et atteignant près de 75 % des consommateurs de l'Amérique du Nord.

L'expansion de la portée et de la présence du CN a été plus que géographique. Elle a ouvert toute une série de nouveaux marchés, depuis les complexes pétrochimiques de la Louisiane, jusqu'aux exploitations de maïs et de soja du Midwest américain. Elle nous a permis d'offrir un service fiable et sans rupture, par transporteur unique, pour l'acheminement des produits forestiers de la Colombie-Britannique, des engrais de la

Saskatchewan, et des métaux et minéraux du centre du Canada.

La troisième transformation au cours des 15 dernières années est celle d'être en mesure de créer de la valeur pour ses actionnaires.

Permettez-moi de vous citer trois chiffres seulement. À la fin de novembre 1995, la capitalisation boursière du CN était de 2,2 milliards de dollars; en novembre 2010, elle s'établissait en moyenne à 30 milliards de dollars. Au total, les actionnaires ont obtenu un taux de rendement composé, incluant les dividendes, de 21 % par année.

Dans son livre intitulé « Good to Great », Jim Collins examine ce qui fait que des entreprises sont non seulement bonnes, mais excellentes. Selon lui, l'excellence est associée à un historique de création de valeur trois fois supérieur à l'ensemble du marché sur une période complète de 15 ans – pas 5 ans, ni 10 ans mais bien 15 ans. Il ajoute que ce critère n'est pas suffisant, et que les excellentes entreprises doivent également dépasser leurs pairs dans les mêmes proportions

et pendant la même période. Vous serez peut-être surpris d'apprendre que cette entreprise de Montréal a atteint ces deux critères et a même fait plus : depuis 1995, nous avons surpassé l'ensemble du marché par un facteur de 18 et le secteur ferroviaire par plus de cinq fois.

Mais, tout comme un joueur de tennis qui ne gagne pas le championnat en surveillant le tableau de pointage, le CN ne s'est pas transformé en centrant son attention sur ses résultats boursiers. J'aimerais prendre quelques minutes pour vous expliquer comment, selon moi, le CN s'est rendu là où il est aujourd'hui et comment nous avons réalisé les changements difficiles qui étaient nécessaires pour nous permettre d'y arriver.

Vision, innovation et exécution

Comme c'est le cas de toutes les histoires de réussites, l'aventure de transformation du CN a commencé par une vision. C'est en 1992, lorsque Paul Tellier est venu à Montréal pour devenir président du CN, que la vision a pris forme. Paul a constaté qu'une société d'État déficitaire ne pouvait

pas être très motivée à innover et à réussir. Il a alors posé un défi audacieux au CN : devenir le meilleur chemin de fer en Amérique du Nord.

Pouvez-vous imaginer ça? Il voulait que le CN passe de la position de queue du secteur à celle de chef de file incontesté parmi les chemins de fer. Une telle vision a déclenché tout un enchaînement d'événements, à partir de la préparation de la Compagnie en vue de la privatisation – ce qui n'était pas une mince affaire – à la privatisation elle-même (certains disaient : « Les cochons ne volent pas »), puis à l'établissement d'un conseil d'administration solide et au choix d'une équipe de direction exceptionnelle – y compris celui qui vous parle... avec moins de cheveux gris et quelques kilos en moins également!

Mais la vision allait encore plus loin. On a alors décidé d'étendre la portée du CN en Amérique du Nord. C'était fort audacieux comme décision. Moins de trois ans après la privatisation, le CN a poussé l'audace jusqu'à acquérir le chemin de fer Illinois Central (IC), faisant en sorte que notre réseau s'étende d'un seul coup jusqu'au Golfe du

Mexique. C'était en 1998. En 2001, nous avons pris une autre initiative stratégique et fait l'acquisition du Wisconsin Central (WC), ce qui nous a permis d'offrir un service sans rupture entre l'ouest du Canada et Chicago.

L'acquisition du WC a été suivie par celle du BC Rail et d'autres chemins de fer, jusqu'à ce que, récemment, nous fassions l'acquisition d'un autre élément clé, le Elgin Joliet & Eastern, qui nous permet de relier toutes nos acquisitions et grâce auquel nous pourrons franchir l'importante plaque tournante de Chicago plus rapidement et plus efficacement que jamais.

En tout, huit milliards de dollars d'acquisitions en moins de dix ans! Plus de 13 000 kilomètres de voies intégrées sans faille à la famille du CN. Ceci a contribué à la création d'un réseau ferroviaire qui est maintenant en position idéale pour faire face aux défis que pose l'économie mondiale et aider nos clients à assurer la croissance de leurs propres entreprises.

La vision était l'élément clé. Mais bien d'autres éléments ont jalonné l'aventure du CN. Parmi ceux-ci, il y en a un qui peut surprendre, mais qui a été essentiel à notre transformation, et je parle de l'esprit d'innovation qui s'est manifesté au CN pendant les 15 dernières années. C'est ce même esprit d'innovation qui continue à animer le CN aujourd'hui.

L'innovation dans une entreprise ferroviaire? Comment peut-on innover lorsque la technologie utilisée date de plus de 150 ans? Comment peut-on innover au sein d'un secteur aussi traditionnel? La réponse est d'abord venue du génie de Hunter Harrison, qui a joint le CN en 1998, en provenance du IC. Hunter a initié le CN au concept de l'exploitation ferroviaire précise, qui représente un moyen de tirer parti de la pleine puissance économique du chemin de fer.

Grâce à des horaires de train précis et à des plans d'acheminement établis d'avance pour chaque wagon ou conteneur, l'exploitation ferroviaire précise permet d'atteindre l'excellence en matière opérationnelle et en matière de service. Elle

permet de mieux utiliser les actifs tout en améliorant le service à la clientèle. Elle permet l'équilibre et la fluidité sur un réseau où circulent plus de 200 trains et où le mouvement de plus de 100 000 wagons est planifié chaque jour.

L'exploitation ferroviaire précise a été une innovation majeure, et le CN continue d'innover depuis. Nous avons étendu les principes de l'exploitation ferroviaire précise à nos triages, à nos ateliers et à nos travaux en voie. Nous utilisons nos systèmes d'information pour produire chaque jour des tableaux de bord sur l'exploitation qui sont cohérents, éprouvés et transparents pour tous. Et beaucoup plus encore.

Le troisième élément essentiel de la transformation du CN, mais certes pas le moindre, est l'exécution. Comme vous le savez tous, l'exécution est ce qui fait que tout roule comme sur des roulettes, si vous me pardonnez le jeu de mots. Eh bien, laissez-moi vous assurer que l'exécution fait partie de l'ADN du CN.

Exécuter avec 22 000 membres du personnel, répartis sur l'ensemble du réseau et dans tous les types de territoires et de conditions météorologiques. Partager une compréhension commune de nos objectifs et afficher à l'égard de l'exploitation ferroviaire une fierté et une passion qui sont tout simplement inégalées dans le secteur.

Au bout du compte, la vision, l'innovation et l'exécution sont les éléments qui permettent au CN de se distinguer de ses concurrents. En effet, les locomotives, les wagons et les gabarits que nous utilisons sont tous les mêmes. Nous faisons souvent des affaires avec les mêmes clients, qui œuvrent sur les mêmes marchés. Mais, au CN, nous savons comment exécuter à partir d'une vision audacieuse de changement et d'innovation.

Le travail n'est jamais fini

Et le CN continue d'innover aujourd'hui. Nous ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers, car tous nos amis du secteur travaillent fort pour nous rattraper, imitent ce que nous faisons et nous

forcent à lutter pour garder le premier rang. Disons-le simplement, le travail n'est jamais fini.

En misant sur une base solide établie au cours de notre remarquable transformation, nous sommes prêts à passer au niveau supérieur de leadership du secteur. En tout premier lieu, nous visons à devenir un chemin de fer véritablement au cœur de l'amélioration des chaînes d'approvisionnement pour aider les clients à croître et réussir dans leur propre marché.

Vous connaissez les chaînes approvisionnement : chacune d'elles compte plusieurs joueurs qui dépendent l'un de l'autre pour réussir, chaque chaîne n'étant aussi solide que son maillon le plus faible. Étant donné que nous, le secteur ferroviaire, jouons un rôle important dans un grand nombre de ces chaînes, nous pouvons contribuer à l'amélioration de celles-ci d'un bout à l'autre.

Laissez-moi vous en donner un exemple, pris ici même à Montréal. Nous avons en effet travaillé avec Sylvie Vachon et son équipe afin d'améliorer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement du

secteur de l'intermodal qui utilisent le port de Montréal. En septembre, nous avons annoncé conjointement la signature d'une entente de collaboration novatrice.

Chaque matin, le CN et les exploitants de terminal du port reçoivent une fiche de résultats qui évalue la performance de nos équipes par rapport à nos engagements. Les trains sont-ils arrivés à l'heure? Combien de conteneurs sont arrivés? Combien ont été acheminés? Combien de places sur les trains ont été remplies? Combien de conteneurs sont sur le sol depuis plus de 72 heures?

Avec de tels indicateurs de performance, nous pouvons voir où nous devons intervenir. C'est l'avantage d'avoir de l'information transparente. Si nous savons d'avance qu'un problème pourrait se présenter dans les deux ou trois prochains jours, nous pouvons commencer à prendre immédiatement les mesures qui s'imposent.

Je pourrais vous parler d'autres chaînes d'approvisionnement avec lesquelles nous collaborons : des mines de charbon en Alberta aux

navires à Prince Rupert, et des producteurs de céréales dans les Prairies aux terminaux riverains à Vancouver. Dans ces cas également, c'est une question de collaboration entre les partenaires, de transparence quant aux faits et de poursuite normale d'intérêts commerciaux. Une façon irrésistible d'aller de l'avant. Une approche concertée qui évite la recherche d'un coupable lorsque les choses tournent mal. Une manière efficace de trouver des solutions pour redresser une situation afin que nous puissions saisir notre part des marchés mondiaux.

Certains ne comprennent pas l'envergure du changement que le CN a effectué jusqu'ici ni l'orientation nouvelle que nous prenons maintenant. Il y en a qui voudraient même revenir en arrière, à l'époque où la réglementation était lourde et où le CN et le secteur ferroviaire n'étaient pas viables sur le plan financier.

Ceux et celles qui suivent les travaux du Comité d'examen des services de transport ferroviaire reconnaîtront cette façon de penser. Lorsqu'il devra choisir entre un cadre commercial – axé sur

un meilleur service et une plus grande efficacité des chaînes d'approvisionnement – et un régime réglementaire – qui risque de briser l'élan de collaboration et d'innovation –, j'espère que le Comité examinera bien les faits et saura prendre la bonne décision.

Le choix de politique est clair. C'est une question de vision, d'innovation et d'exécution. Il s'agit d'encourager l'amélioration et de récompenser ceux qui y participent. Il s'agit de viser l'innovation et la productivité pour contribuer à la prospérité partout au Canada.

Conclusion

Mesdames et messieurs, le CN est une entreprise en mouvement. Je me tiens sur les épaules de géants, mais le CN ne reste pas immobile. Nous poursuivons une aventure qui nous mène vers un niveau supérieur d'excellence en matière d'exploitation et de service. Une aventure qui nous permet de jouer le rôle clé qui nous revient dans la prospérité future du Canada.

Notre aventure est axée sur le changement. Et la position où je me trouve me permet de dépasser le cadre du CN et de suggérer que le Canada a besoin d'un plus grand nombre d'exemples de réussite. Puisque le monde ne cesse d'évoluer, nous devons tous accueillir le changement plutôt que de le fuir. Nous devons rehausser notre niveau de jeu parce que le jeu change constamment. Nous devons être audacieux et accroître la richesse avant d'être en mesure de la partager.

Si le CN peut le faire dans ce qui est généralement considéré comme un secteur traditionnel, imaginez ce qui pourrait être fait dans d'autres secteurs, en utilisant les mêmes moteurs que sont la vision, l'innovation et l'exécution, appuyés de façon adéquate par une saine politique gouvernementale.

Le CN est une société fière, qui a son siège social à Montréal et qui a vécu la remarquable transformation dont j'ai eu l'honneur de vous entretenir aujourd'hui. Dans quelques années, peut-être que la Chambre de commerce aura la gentillesse de m'inviter de nouveau. Qui sait

comment les choses auront évolué d'ici là?

J'espère qu'il y aura alors à Montréal et au Canada encore plus d'entreprises dynamiques qui travailleront avec ardeur et livreront concurrence sur un marché mondial difficile, tout comme le CN le fait actuellement.

Avec un peu de chance, je serai en mesure de témoigner que l'amélioration se poursuit, que de la valeur est créée pour les actionnaires et que le CN a atteint une autre étape dans sa remarquable transformation.

Je vous remercie de votre attention.