



# Le CN est un véritable pilier de l'économie

**Claude Mongeau**

Président-directeur général

devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain  
Le 3 Décembre, 2013

---

Montréal, Québec  
Le 3 Décembre *(Seul le texte prononcé fait foi)*

Je vous remercie de cette aimable présentation et de m'avoir invité à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain une fois de plus. Il me fait plaisir de m'adresser à nos nombreux amis de Montréal, le port d'attache du CN. Il y a trois ans, je vous ai parlé de notre transformation depuis notre privatisation, en 1995. Je vous ai expliqué comment la société d'État qu'était le CN autrefois est devenue une entreprise dynamique et prospère. Nous avons fermement maintenu le cap depuis.

En premier lieu, le CN a connu une importante croissance. En fait, si vous me permettez de retourner en 2009, avant que je ne devienne PDG, nos revenus ont depuis lors grossi de près de 45 %. Notre objectif depuis le début a été d'augmenter nos volumes plus rapidement que les conditions économiques de base, et ce à un faible coût marginal. Nous avons réussi sur les deux plans grâce à notre programme d'excellence en matière d'exploitation et de service.

Aujourd'hui, j'aimerais faire le point sur la façon dont notre remarquable transformation se poursuit. Et je voudrais aussi vous parler du rôle de pilier de l'économie que joue le CN.

### **Le CN est un véritable pilier de l'économie**

Notre rôle de véritable pilier de l'économie peut s'exprimer de plusieurs façons. Je pourrais vous énumérer une longue liste de chiffres, au sujet de notre vaste réseau de 20 000 milles, de notre effectif en croissance de 23 000 cheminots, de nos actifs d'environ 25 milliards de dollars, ou de notre capitalisation boursière de 50 milliards de dollars. Ce sont de nombreux indicateurs de la portée de nos activités, mais il y a une meilleure façon de vous convaincre, et c'est de vous aider à comprendre le rôle clé que joue le CN dans notre réussite économique collective.

Mon explication pourrait tenir en un seul chiffre : 250. 250 milliards de dollars. C'est la valeur des marchandises que le CN achemine chaque année, efficacement et en toute sécurité.

250 milliards de dollars provenant tout d'abord des exportations canadiennes que nous acheminons vers les États-Unis, l'Asie ou le reste du monde, et qui représentent plus de 30 % de notre trafic. Ensuite, les marchandises que nous transportons à l'intérieur du Canada ou des États-Unis, qui représentent près de 40 %. Et enfin, les biens importés en Amérique du Nord en provenance de partout dans le monde représentant les derniers 30 %.

Il s'agit de 250 milliards de dollars de ressources naturelles, de produits industriels et de biens de consommation, que nous transportons, de façon aussi rapide et fiable que possible. 250 milliards de dollars de biens qui nous permettent d'affirmer que le CN est un pilier de l'économie. Un véritable pilier en raison de nos liens étroits avec pratiquement tous les secteurs de l'économie, et parce que nous participons au transport d'un si grand nombre de marchandises qui sont importantes à travers l'Amérique du Nord.

Un pilier en raison de la portée de notre réseau et du service que nous fournissons. Un pilier à cause de la façon dont nous innovons pour aider nos clients à réussir dans leurs propres marchés. Et aussi parce que nous sommes fermement engagés à l'égard de la sécurité et cherchons toujours à exercer nos activités de façon responsable.

Je dis souvent que si nos employés ne se présentaient pas au travail un matin, le pays serait vite paralysé. Certains d'entre vous pensent peut-être que j'exagère, mais il s'agit d'un défi qu'il vaut mieux ne pas nous lancer!

### **Un pilier pour le secteur des ressources naturelles**

Laissez-moi essayer de vous expliquer mon point de vue en commençant dans l'Ouest, où nous transportons beaucoup de marchandises en vrac, notamment des céréales, du charbon, du soufre et de la potasse, pour n'en nommer que quelques unes. Dans la plupart des cas, le transport ferroviaire est un élément important du coût total de l'acheminement aux marchés.

Prenons l'exemple des céréales. Le CN achemine des céréales des Prairies à la côte Ouest, en vue de leur envoi à plus d'une centaine de pays partout dans le monde. Nos clients du secteur céréalier se trouvent en concurrence avec d'importants producteurs, comme ceux en Australie qui sont évidemment plus proches des marchés asiatiques. Les agriculteurs canadiens doivent pouvoir compter sur un secteur ferroviaire efficace pour demeurer concurrentiels. Ils doivent livrer les bons produits, aux bons marchés, et au bon moment.

Les chemins de fer canadiens sont un élément clé de la solution, puisqu'ils transportent les marchandises à des tarifs parmi les plus bas au monde. Et puisque le transport ferroviaire compte pour près de 25 % du coût de l'acheminement des produits sur la côte Ouest, ça représente une différence majeure. L'efficacité des chemins de fer est cruciale pour la compétitivité du secteur agricole canadien.

Les chemins de fer jouent un rôle central dans cette chaîne d'approvisionnement qui nécessite un engagement soutenu auprès des exploitants de silos à grains dans les Prairies. Au CN, cet engagement prend forme grâce à notre approche novatrice à l'égard de cette chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de cette approche, nous assurons chaque jour le suivi des wagons que nous avons promis de mettre en place dans les campagnes et, avec les exploitants de silos à grains nous veillons également à maintenir la chaîne d'approvisionnement aussi fluide et synchronisée que possible en tout temps, à partir des Prairies jusqu'aux ports.

Le secteur du transport céréalier tourne à plein régime en ce moment même pour l'acheminement de récoltes canadiennes record. Le CN est un véritable pilier qui aide les agriculteurs canadiens à gagner sur les marchés mondiaux.

## **Un pilier pour le secteur des biens de consommation**

Plus près d'ici dans l'Est, l'accent est surtout mis sur les biens de consommation que vous trouvez sur les étagères de votre centre commercial. Quand vous prenez le temps d'y réfléchir, ce qui permet l'acheminement de ces produits sur les marchés, comme ici même à Montréal, ce sont des chaînes d'approvisionnement complexes. Les produits transportés grâce à ces chaînes d'approvisionnement proviennent souvent d'Asie, arrivent sur la côte Ouest et parcourent des milliers de kilomètres jusqu'à des terminaux et à des centres de distribution, pour finir dans les points de vente de la Baie, de Dollarama, de Métro, de Loblaws ou de Walmart.

Au CN, nous nous trouvons au cœur de ces chaînes, transportant près de deux millions de conteneurs intermodaux chaque année. Ces conteneurs sont remplis de toutes sortes de marchandises, vêtements, meubles, nourriture, produits électroniques, jouets, bouteilles de vin, et j'en passe. Dans ce cas, vous aurez compris que le chemin de fer représente une partie plus faible du coût d'acheminement, mais nous jouons un rôle important sur d'autres plans. D'abord et avant tout, dans une chaîne d'approvisionnement orientée sur les biens de consommation, dont la valeur est plus élevée et le délai de livraison est critique, nous devons mettre l'accent sur la rapidité et la fiabilité du service de bout en bout, pas seulement pendant que les conteneurs sont sur nos trains.

Voilà un autre secteur dans lequel le CN a innové de manière fondamentale au cours des dernières années : nous avons invité tous les intervenants importants de la chaîne d'approvisionnement à participer à des ententes cadres de collaboration qui donnent à toutes les parties une visibilité de bout en bout. Ces ententes mettent l'accent sur des indicateurs conjoints de performance permettant d'éliminer le cloisonnement et de contribuer à la fluidité des biens en circulation.

Je reçois personnellement chaque jour un sommaire de notre situation à tous les ports que nous desservons, de Vancouver à Halifax, en passant bien sûr par le

Port de Montréal. Je reçois ces messages sur mon BlackBerry, tout comme Sylvie Vachon, et c'est grâce à cela que je sais directement si la chaîne fonctionne bien ou non. Avec le port et les terminaux qui opèrent au bord du fleuve, nous avons créé un écosystème de collaboration en matière de chaîne d'approvisionnement entièrement nouveau.

Et ça fonctionne. Le CN est un véritable pilier du transport intermodal des biens de consommation.

### **Innover pour rester en tête**

Notre quête d'innovation nécessite une vision claire, un travail d'équipe et une définition commune du succès. Elle requiert aussi la contribution d'employés prêts à sortir des sentiers battus et qui sont engagés à faire le nécessaire pour tenir leurs promesses. Si vous visitiez notre siège social, qui se trouve tout près d'ici, vous verriez que près de 2 000 personnes y travaillent. Parmi elles, 850 membres du personnel du CN sont spécialisés dans les technologies de l'information. Je serais tenté d'affirmer que le CN a la meilleure équipe informatique au pays. Même si le chemin de fer repose toujours sur une ancienne technologie, il dépend aussi plus que jamais de technologies informatiques modernes qui soutiennent notre modèle unique d'exploitation ferroviaire.

Ces technologies fournissent des renseignements en temps réel sur nos activités. Des systèmes qui nous permettent une planification efficace et une exécution quotidienne de notre travail sur les trains, sur les voies, et dans nos ateliers. Des systèmes nous permettant d'offrir le service dont nos clients ont besoin, d'assurer le suivi de leurs envois en tout temps, et de communiquer avec eux de façon proactive lorsque les choses ne se passent pas comme prévu. Mes employés en informatique me rappellent souvent leur importance dans notre succès collectif. En fait, l'un d'eux m'a récemment dit : « M. Mongeau, si notre équipe ne venait pas travailler un matin, ça ne ferait pas vraiment de différence que vous y soyez ou non! »

Si le CN est un pilier de l'économie, c'est aussi parce que nous innovons constamment pour rester en tête.

### **Un pilier pour le secteur des produits industriels**

Au CN, nous avons une incidence sur toute une gamme de produits industriels; par exemple, nous transportons 50 % de l'aluminium et 30 % de l'acier produits au Québec. Évidemment, dans le cas de l'aluminium, le transport ne joue pas un rôle aussi important que l'électricité à faible coût, mais là encore, nous faisons une différence sur d'autres plans. Plus précisément, nous permettons à nos clients tels que Rio Tinto Alcan et Alcoa d'atteindre leurs marchés aux États-Unis, et aussi au Mexique. Nous nous efforçons de surveiller de près leurs marchés géographiques, et nous savons qu'ils doivent affronter une rude concurrence.

Nous savons que nous jouons un rôle clé dans leur recherche de compétitivité à l'échelle mondiale. Le monde change continuellement et nous ne pouvons pas compter sur les anciennes sources d'avantage. On me dit, par exemple, que grâce à la révolution du gaz de schiste, les tarifs d'électricité s'approchent des 5 cents par kilowatt-heure à certains endroits au Texas. Voilà un nouveau défi pour les nombreuses entreprises habituées aux tarifs avantageux d'Hydro Québec.

Le CN innove également d'une autre façon sur le marché. Nous offrons un service rapide et fiable, ce qui nous vaut d'être reconnus comme le chef de file du secteur, mais nous mettons aussi fortement l'accent sur le service au premier et au dernier mille de notre interaction avec nos clients. Aujourd'hui, nous suivons beaucoup plus attentivement le taux d'exécution des commandes de wagons, et nous tentons de saisir chaque wagonnée additionnelle dans les secteurs comme les produits en acier d'Arcelor Mittal. Évidemment, meilleur est notre service, plus nos clients sont portés à nous appeler; plus nous sommes en

mesure d'établir des relations de confiance mutuelle, plus nous pouvons assurer la réussite de nos clients et la nôtre.

Il s'agit d'un nouveau paradigme, et il fonctionne. Le CN est un véritable pilier pour le secteur des produits industriels.

Nous sommes un véritable pilier pour de nombreux autres secteurs, notamment les produits forestiers, comme le bois d'œuvre et les granules de bois, les produits automobiles, les sables de fracturation, et les matériaux pour la construction, et notre stratégie visant à aider nos clients à réussir dans leurs propres marchés est la même partout.

### **Le CN exécute de façon responsable**

Et, bien sûr, nous transportons de nombreuses marchandises dangereuses partout sur notre réseau. Comme vous pouvez l'imaginer, les marchandises dangereuses ont fait l'objet d'une attention intense à la suite du tragique accident de Lac-Mégantic. Au CN, depuis cet accident survenu en juillet, nous avons réévalué tout ce que nous faisons pour nous assurer de travailler de façon aussi sécuritaire que possible.

Les marchandises dangereuses sont une partie importante de nos activités, représentant environ 10 % de ce que nous transportons. 500 000 wagnonnées de marchandises par année, d'une valeur de 25 milliards de dollars. Toutes ces marchandises tiennent aussi une place importante dans nos vies de tous les jours. Le propane que nous transportons est utilisé pour se chauffer, sécher les récoltes et faire des barbecues la fin de semaine. Le propylène que nous transportons sert à la fabrication de toutes sortes de produits, comme les bouteilles d'eau et les lunettes. Le styrène que nous transportons est utilisé dans la fabrication du caoutchouc qui se retrouve dans les chaussures et les pneus, et de nombreux appareils, comme votre iPhone. La soude caustique sert à la fabrication de peintures et de détergents. Le chlore est utilisé pour purifier l'eau de nos villes. Nous transportons aussi une quantité croissante de pétrole brut. Ici



même, au Québec, nous transportons du pétrole brut depuis l'intérieur du pays afin d'appuyer l'ensemble de l'efficacité de raffineries comme celle de Suncor, à Montréal, et de Valero, à Lévis. Le CN aide à acheminer les ressources énergétiques canadiennes vers les marchés de façon sécuritaire et efficace.

### **Un engagement inébranlable à l'égard de la sécurité**

À titre de pilier de l'économie, nous prenons notre rôle très au sérieux lorsqu'on nous confie le transport de marchandises dangereuses. Le CN affirme son engagement inébranlable à l'égard de la sécurité et cherche toujours à exécuter de façon responsable. Notre bilan en matière de sécurité est solide et s'améliore depuis plusieurs années. Notre engagement repose sur une culture de la sécurité bien enracinée dans toute la Compagnie, à partir de notre siège social à Montréal, jusqu'au personnel sur le terrain, d'un bout à l'autre de notre réseau. Nous mettons l'accent sur la discipline dans l'exécution et sur les processus de contrôle rigoureux issus de notre système global de gestion de la sécurité. La réduction dans le nombre d'accidents de près de 50 % au CN au cours des 10 dernières années s'appuie aussi sur des investissements importants dans l'entretien de notre infrastructure et dans les technologies modernes de détection.

Toutefois, malgré un bon bilan de sécurité et toutes nos mesures de protection, le risque d'accident ne peut être entièrement éliminé. Mais il importe de souligner que nous acheminons à destination 99,997 % des marchandises dangereuses que nous transportons sans aucun incident. Et lorsqu'un accident survient, nous avons une capacité de réaction efficace, comme nous l'avons démontré il y a environ un mois en Alberta. Nous faisons beaucoup d'effort pour informer les collectivités où nos trains circulent au sujet des marchandises dangereuses que nous transportons, et pour les aider à mieux se préparer en cas d'incident. D'ailleurs, nous venons de lancer un important programme d'engagement communautaire auprès des 1 098 collectivités que nous touchons au Canada. Dans le cadre de ce programme, nous proposons de rencontrer les chefs des

équipes d'intervention d'urgence et les élus municipaux pour nous assurer que nous comprenons tous et chacun nos rôles respectifs dans la protection de la sécurité du public.

Soyez sûrs que nous tirons des leçons de la tragédie survenue à Lac-Mégantic et que nous réévaluons soigneusement tous les risques. Nous avons réexaminé toutes nos lignes de conduite en matière d'immobilisation des trains, conformément à la directive publiée par Transports Canada cet été. Nous avons étendu à nos activités canadiennes la " directive OT-55 " sur le transport des marchandises dangereuses en vigueur aux États-Unis, et nous l'appliquons aujourd'hui à tous les produits inflammables.

Nous procédons à une évaluation ciblée des risques de nos corridors ferroviaires en étudiant notamment les pentes et la proximité des zones urbaines. Nous renforçons nos processus et, comme l'a annoncé il y a quelques jours Jim Vena, notre chef de l'exploitation, nous augmentons notre capacité de détection en ajoutant du matériel d'inspection de la voie, afin de déceler un plus grand nombre de problèmes avant qu'ils ne puissent causer des accidents. Nous avons pris toutes ces mesures même si notre réseau dispose du plus grand nombre de détecteurs de l'industrie et que nous avons déjà accru la fréquence de nos inspections de 70 % au cours des cinq dernières années.

La réalité est très claire : nous en faisons bien davantage que ce que la réglementation exige et nous continuons à chercher ce que nous pouvons faire de plus pour améliorer encore notre sécurité. Un des aspects sur lesquels nous nous concentrons avec l'ensemble du secteur ferroviaire nord-américain est celui de l'examen de la conception des wagons-citernes. Il n'existe pas de solution facile à cet égard, parce que la majorité des wagons-citernes appartiennent à nos clients, et il faudra du temps et de l'argent pour apporter des changements qui peuvent être durables. Mais, à mon avis, la conception des wagons-citernes est l'un des enjeux systémiques les plus importants liés à l'accident de Lac-Mégantic. La robustesse des wagons-citernes est centrale, et l'Association

of American Railroads, dont le CN fait partie, s'est penchée sur cette question dans une récente recommandation qui demande l'élimination graduelle des vieux wagons de classe DOT-111 et le renforcement des normes liées à la construction de nouveaux wagons-citernes dans l'avenir.

### **Ce que le CN incarne**

Notre portée, notre efficacité, notre quête d'innovation et notre volonté de faire preuve d'engagement responsable définissent ce que nous incarnons à titre de Compagnie et la façon dont nous jouons notre rôle de véritable pilier de l'économie. Nous sommes convaincus qu'une exploitation efficace et un service à la clientèle de qualité vont de pair, et c'est ce sur quoi repose notre programme d'excellence en matière d'exploitation et de service, chaque jour de l'année. Mais tout commence ici, à Montréal, notre point d'attache. C'est ici que l'équipe de direction du CN se trouve, que nous établissons notre orientation et que nous prenons la plupart des décisions stratégiques. Montréal est la ville du chemin de fer le plus novateur et le plus rentable en Amérique du Nord et nous pouvons tous en être très fiers.

Au CN, nous nous sommes fermement engagés à jouer notre rôle de véritable pilier de l'économie. Nous sommes une fière équipe de 23 000 cheminots, et nous sommes bien décidés à demeurer le chef de file de l'industrie et à créer de la valeur pour nos clients et nos actionnaires. Nous nous sommes pleinement engagés à exercer nos activités de façon sécuritaire et responsable. Et vous pouvez compter sur les gens du CN pour se présenter au travail chaque matin!

Merci.