



Stratégie



Un train de marchandises d'Iowa Interstate, parti de Cedar Rapids pour Chicago. Un convoi long de près de 3 kilomètres, formé de 128 « wagons isolés », chargés de produits différents pour des clients différents.

Le fret ferroviaire est une belle affaire... en Amérique

Iowa Interstate Railroad, opérateur privé, loue ses wagons de marchandises à une clientèle variée et exploite une ligne de 500 kilomètres entre Omaha (Nebraska) et Chicago (Illinois). Une affaire qui roule.

Il est 6 h 40 à Cedar Rapids, petite ville tranquille de l'Iowa. A la gare, un train de marchandises s'ébranle. Destination : Chicago, à 400 kilomètres de là. Vingt-cinq minutes plus tard, le 128^e wagon disparaît à l'horizon. Deux gigantesques locomotives sont nécessaires pour tracter cet interminable convoi long de 3 kilomètres environ et lourd de 6 700 tonnes. On entend, au loin, le conducteur faire hurler le klaxon à chaque passage à niveau, aucun n'étant protégé par des barrières. Le chargement est disparate, mais représentatif de l'Iowa, Etat agricole : on y trouve, entre autres, dix wagons chargés de colza,

six d'alcool, soixante-dix d'éthanol, deux de papier, trois de spiritueux... Car le long mur roulant qui traverse lentement la campagne encore engourdie n'est pas un « train complet », commandé par un seul client, pour transporter un seul type de produit. Chargé par une quinzaine d'entreprises, des coopératives locales comme des logisticiens internationaux, le convoi est formé de « wagons isolés » comme on les appelle en France. Le cauchemar de la SNCF fait la fortune des *shortliners* américains, ces centaines d'opérateurs de fret privés qui maillent les Etats-Unis et concurrencent les poids lourds depuis des décennies.

LE POIDS D'IOWA INTERSTATE RAILROAD

75 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2009.

200 salariés.

30 locomotives.

3 000 wagons.

SOURCE : IOWA INTERSTATE RAILROAD.

Iowa Interstate Railroad possède et exploite une ligne de 500 kilomètres entre Omaha (Nebraska) et Chicago (Illinois). Son premier actionnaire, Henry Posner III, qui possède aussi à Pittsburgh un fonds d'investissement, fait le siège de l'Elysée depuis plus d'un an pour pouvoir se développer dans le wagon isolé en France, en partenariat avec la SNCF. En vain (*lire l'interview*). Mais l'homme persiste, persuadé que le fret ferroviaire est un marché porteur. Aux Etats-Unis, il l'est : Warren Buffett a investi en novembre 34 milliards de dollars (25,5 milliards d'euros) dans un important opérateur du pays, BNSF. En France, il l'est moins : en

2009, la perte opérationnelle de Fret SNCF a atteint 520 millions d'euros, soit un tiers de son chiffre d'affaires. Pour réussir, Iowa Interstate Railroad a deux atouts majeurs : « *Chicago est le plus gros hub ferroviaire des Etats-Unis, il est quasiment incontournable quand on doit transporter quelque chose vers les grands ports de l'Est*, explique Richard Stoeckly, le vice-président de la compagnie, un géant à la moustache fournie. *Et puis l'Iowa produit du maïs, beaucoup de maïs, ainsi que du blé et du soja. Non seulement les récoltes ont été excellentes ces dernières années, mais, en plus, la production d'éthanol et de biocarburants ne fait qu'augmenter...* » De fait, en 2008, quatre nouvelles raffineries productrices d'éthanol se sont installées près de Cedar Rapids. Le résultat ne s'est pas fait attendre : le chiffre d'affaires d'Iowa Interstate a augmenté de 12% en 2009.

La remontée

Chaque semaine, 10 trains environ, tirant en moyenne 100 wagons, vont d'Omaha à Chicago. Et autant font le trajet inverse. L'entreprise possède 3 000 wagons, qu'elle loue, et 30 locomotives, dont 12 sont des GEVO's, les dernières-nées de General Electric, des monstres de 4 400 chevaux valant plus de 2 millions d'euros. « *Au début des années 1990, l'entreprise était exsangue. Un nouvel investisseur, Henry Posner, est arrivé. Il a d'abord rénové la voie, puis investi dans le matériel roulant... Maintenant, tout va bien, mais cela a mis du temps* », explique Dennis Miller, le président.

Aujourd'hui, sur les 200 salariés de l'entreprise, 37 s'occupent de la maintenance des rails. C'est très peu, mais la voie est encore en bon état. Et les trains roulent très lentement : 40 kilomètres-heure au maximum. « *C'est plus sûr. Si nous allions plus vite, la loi nous obligerait à installer des signalisations sur la voie, et donc à investir beaucoup. La ligne n'est pas encore saturée, ce n'est donc pas nécessaire pour le moment* », explique Adam Sutherland, le train master de la gare d'Iowa Interstate de Cedar Rapids, qui régule le trafic et dirige les troupes.

Les trains sont tous équipés de cellules GPS, qui permettent de les lo-

Le boss d'Iowa Interstate Railroad souhaite investir en France dans le « wagon isolé » en partenariat avec la SNCF. Pour le moment, l'Elysée fait la sourde oreille.

caliser, et suivis en permanence par l'un des coordinateurs qui se relaient, 24 heures sur 24, dans les bureaux d'Iowa Interstate. C'est là que l'on négocie avec les clients, qui peuvent appeler à n'importe quelle heure pour savoir où en est leur marchandise ou pour passer commande. Les « administratifs », par opposition aux cheminots et aux techniciens, sont à peine une vingtaine.

A 40 kilomètres-heure, le conducteur du train a le temps de faire la conversation au mécano qui l'accompagne systématiquement. Scott et Dustin font équipe depuis près de douze ans. Ayant plusieurs années d'ancienneté dans l'entreprise, ils ne font plus les trajets longs, nocturnes, ou pendant le week-end. Leur travail quotidien est d'aller déposer des wagons dans les entreprises installées le long de la voie, puis d'aller les rechercher quand ils sont pleins. C'est à partir de cette collecte de wagons que les très longs convois seront formés. « *On ne peut pas se plaindre. On travaille 60 heures par semaine, pour 21,8 dollars l'heure*, explique Dustin, aussi tatoué que musclé. *Pour les heures sup, au-delà de 20 heures ou après huit heures de travail consécutif, on est payés 50% de plus. Et on travaille douze heures d'affilée au maximum.* »

Le client-roi

Mauvaise surprise : quand ils arrivent à la gare de Cedar Rapids avec deux wagons chargés de papier, Adam Sutherland leur apprend qu'ils doivent partir pour Omaha. Une urgence. « *Le client est roi. Il décide de tout, et nous, nous nous adaptons, tranche Adam. Cinq jours par semaine, je bosse de 7 heures jusqu'à 18 heures, et je suis d'astreinte toute la nuit en plus. Le téléphone sonne constamment, mais vraiment, c'est un job stimulant.* » Et si les cheminots ne veulent pas faire d'heures sup ? « *Ah, c'est vrai qu'en Europe, vous devez croire qu'on leur tire dessus*, ironise Dennis Miller. *Non, il n'y a jamais de problème. Le tout, c'est d'avoir une organisation très bien rodée, où chacun a un rôle précis. Et où tout le monde sait que le client doit être satisfait, parce que c'est lui qui paie.* »

Anna Rousseau

(envoyée spéciale dans l'Iowa)



Jim Judkins

« Nous pouvons adapter le savoir-faire américain en France »

Henry Posner III, président du conseil de surveillance d'Iowa Interstate Railroad, fait le siège de l'Elysée depuis plus d'un an pour investir dans le « wagon isolé » en France, en équipe avec la SNCF. **Challenges. Pourquoi, en France, le fret ferroviaire se porte-t-il mal ?** Henry Posner. Le fret ne s'est pas adapté aux entreprises ni à leur business. Aux Etats-Unis, les compagnies ferroviaires sont nombreuses et elles travaillent en réseau, si bien qu'elles sont très compétitives par rapport au camion. En France, et presque partout en Europe, les opérateurs ferroviaires sont des entreprises publiques. Il faut en augmenter leur fiabilité, leur ponctualité et leur rapidité.

La SNCF devrait-elle passer la main aux entreprises privées ?

Sûrement pas. Privé, privatiser, ce sont des mots dangereux ici ! Nous pouvons adapter le savoir-faire américain en France. Il ne faut pas faire un copier-coller, cela ne marcherait pas, mais trouver une solution française. Mon idée, c'est un partenariat entre la SNCF et des actionnaires privés, comme nous, pour diminuer les coûts et réorganiser la chaîne. Par exemple, en réduisant le nombre d'arrêts des wagons en gare de triage pour être accrochés à un train différent : l'impératif, c'est d'accélérer le trafic et d'être ponctuel.

Le fret français peut-il se relever ?

Ce ne sera pas facile – le fret ferroviaire ne l'est pas. Mais il faut que la SNCF et l'Etat s'accrochent et restent des acteurs majeurs, de façon à ce que des opérateurs plus petits puissent entrer dans le jeu, avec des réponses spécifiques, adaptées à certains types de business ou d'entreprises. ■