

Exécution saine entraînant d'excellents résultats

Robert W. Lane
Président-directeur général



John Deere aspire à satisfaire ses clients – tous ceux ayant un lien avec la terre – en se démarquant à travers une entreprise d'exception. Au cours de l'année fiscale 2008, la société a fait un nouveau pas en avant dans la réalisation de cette aspiration, qui continue à guider nos actions.

Les bénéfices ont à nouveau atteint des niveaux records pour la cinquième année consécutive. Nous avons continué à proposer de nouveaux produits de pointe à nos clients et à offrir la puissance et la valeur de la marque John Deere à un nombre de plus en plus élevé de clients de par le monde. Pour la première fois, plus de la moitié de nos ventes de matériel agricole ont été réalisées en dehors des États-Unis et du Canada. La croissance dans les pays en développement, tels que le Brésil, la Russie et l'Europe Centrale, fut particulièrement impressionnante.

Dans l'ensemble, 2008 fut une année riche en accomplissements. Les bénéfices nets ont atteint 2,05 milliards de dollars sur un montant total de chiffre d'affaires net et de recettes s'élevant à 28,4 milliards de dollars. Les ventes de matériel agricole ont augmenté de 37 pour cent, à savoir de plus de 4 milliards de dollars ; ces opérations ayant connu une année record. Le bénéfice par action a augmenté de 18 pour cent avec un revenu net en hausse de 13 pour cent.

Grâce au succès que nous connaissons dans la génération de profits et la gestion attentive des actifs, la société engrange des profits économiques conséquents, également appelés « création de valeur pour les actionnaires » (SVA). Cette mesure, qui guide les opérations quotidiennes de notre société depuis 2001, reflète notre détermination à investir dans des produits, des projets et des activités qui génèrent de façon régulière des résultats supérieurs au coût du capital investi. La SVA a augmenté l'année dernière à 1,7 milliard de dollars. Au cours des cinq dernières années, elle a plus que doublé par rapport à n'importe quel exercice antérieur à cette période.

Concentration inlassable sur la SVA

Cette concentration inlassable sur la SVA a aidé la société à atteindre des résultats records même si certains de nos principaux marchés connaissaient un fléchissement. Par exemple, la crise économique américaine a ralenti les ventes de matériels construction & forestry (C&F) et commercial and consumer equipment (C&CE) l'année dernière. Cependant, les deux divisions sont restées très rentables et ont permis une croissance de la SVA.

En dépit d'une baisse marquée dans le domaine de la construction résidentielle, la division C&F a connu un déclin des ventes de seulement 4 pour cent l'année dernière et une marge d'exploitation de près de 10 pour cent. Cette solidité est due à une capacité accrue à faire correspondre la fabrication en usine avec les commandes de détail et à éliminer les coûts superflus. La division C&F a également réussi à offrir une forte proposition de valeur aux clients grâce à un service réactif, à la productivité des machines et à de faibles coûts d'exploitation.

N'oublions pas notre division credit qui, en 2008, a développé sa portée mondiale et est restée une source de profit sûre. La division John Deere Credit a continué à offrir un flux ininterrompu de financement à des clients solvables tout en bénéficiant d'un portefeuille d'emprunts et de locations à bail de haute qualité.

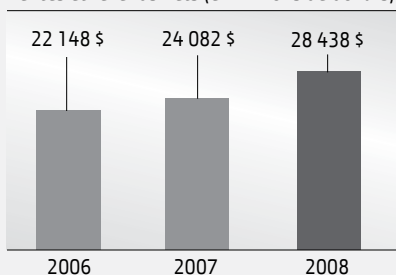
Tendances solides

Comme nous l'avons signalé au cours de nos rapports annuels précédents, des tendances démographiques positives doivent engendrer d'excellents bénéfices pour John Deere. La croissance de la population mondiale se poursuit, ce qui se traduit littéralement par des milliers de nouvelles bouches à nourrir chaque heure qui passe. Combinée à des niveaux de vie supérieurs, cette croissance a engendré une plus forte demande en aliments et en énergie, notamment en matière de biocarburants tels que l'éthanol. La consommation mondiale de blé, de maïs et de soja a augmenté d'environ 20 pour cent durant cette seule décennie. Les tendances associées, qui pointent vers une augmentation de la demande d'abri et d'infrastructure, émettent des perspectives saines pour nos autres divisions. Bien que les incertitudes économiques puissent modérer l'impact de ces développements aujourd'hui, nous avons la certitude qu'ils permettront à John Deere d'engranger des gains significatifs au fil du temps.

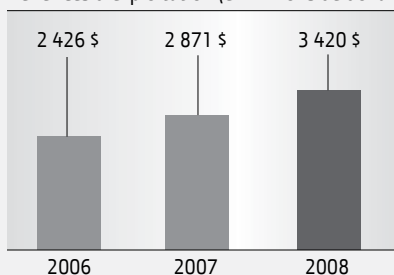
Croissance par l'innovation

Notre principale mesure de croissance est d'atteindre des gains de SVA moyens et durables de 7 pour cent par an sur le cycle économique. Il s'agit d'un objectif ambitieux qui exige inévitablement une hausse des ventes et une concentration absolue sur les innovations à réaliser. Force d'une entreprise, l'innovation est indispensable à l'évolution rentable de nos marchés et à la satisfaction des besoins de nos clients en matière d'équipement d'avant-garde. L'innovation est à ce point vitale que nous ciblons 30 pour cent de croissance future de la SVA

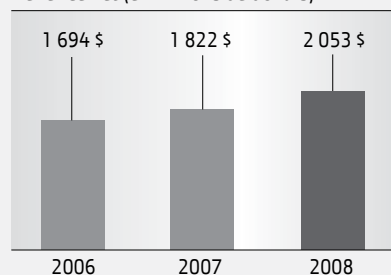
Ventes et revenus nets (en millions de dollars)



Bénéfices d'exploitation (en millions de dollars)



Bénéfice net (en millions de dollars)





Nouvelle sur le marché pour l'année 2009, la récolteuse de coton 7760 étend la supériorité de John Deere dans ce domaine. En tant que première machine qui crée des ballots ronds tout en se déplaçant, le modèle innovant permet une récolte sans interruption et un coton de meilleure qualité tout en réduisant le besoin en matériel supplémentaire sur le terrain.

grâce aux nouveaux produits et processus ou nouvelles localisations de Deere. Afin d'aider à la réalisation de ces efforts, nous avons identifié des domaines clés (ou sphères d'innovation) au vaste potentiel de croissance et pertinents par rapport à nos opérations. Deux de ces domaines (la gestion de l'eau et les énergies renouvelables) constituent déjà la base de la réussite des entreprises John Deere et aident la société à développer un avantage concurrentiel dans ces domaines.

Le développement rentable de la marque John Deere à une base plus large de clients établis à travers le monde, demeure l'une de nos principales priorités de croissance ainsi qu'un domaine de réalisation considérable. L'année dernière, les ventes de Deere en dehors des États-Unis et du Canada ont dépassé la barre des 10 milliards de dollars pour la première fois. Les ventes dans les marchés émergents du Brésil, de la Russie, de l'Inde et de la Chine ont continué leur forte progression et sont à présent trois fois supérieures au niveau de 2006. Alors que certains de ces pays ont été frappés par le récent ralentissement économique mondial, ils devraient continuer à être une source prometteuse pour les ventes John Deere et la croissance des parts de marché.

Afin d'encourager nos initiatives de croissance, la société a investi en 2008 1,4 milliard de dollars dans des projets et acquisitions stratégiques. Citons notamment, l'agrandissement des usines de fabrication de machine agricole du Brésil et des États-Unis, qui nous aidera à répondre à la demande mondiale croissante de tracteurs et de moissonneuses-batteuses d'avant-garde. Nous avons également mis en œuvre des plans de coentreprise en construction d'équipement en Chine et en Inde. De plus, Deere a effectué diverses acquisitions en matière de gestion de l'eau, qui viennent s'ajouter à notre achat en 2006 de Roberts Irrigation. Nous avons également investi dans l'énergie éolienne, un secteur salubre à la fois pour l'environnement et les économies rurales. La société, elle aussi, maintient ses engagements financiers majeurs dans les nouvelles technologies moteur afin de répondre aux normes environnementales toujours plus exigeantes.

Excellence d'exploitation

Une gestion rigoureuse des actifs s'inscrit au cœur de notre stratégie qui vise à obtenir des rendements financiers plus conséquents qui s'ajouteront à notre avantage comparatif, aussi délicate que soit la situation économique. Les créances clients et les inventaires ont achevé l'année à leur niveau le plus faible en termes de pourcentage des ventes des dernières années ;

Introduit avec succès en 2008, le 5055E est un membre polyvalent d'une gamme innovante de tracteurs utilitaires de 45 à 105 CV. La gamme 5E à poste de commande ouvert offre une valeur exceptionnelle grâce à sa haute durabilité et ses performances à un prix bon marché.



le ratio de rotation de l'actif tendait plutôt vers une nouvelle remontée. La majeure partie de notre succès en termes de gestion des actifs et de la réalisation de la stratégie John Deere provient de l'adoption de pratiques et de procédés d'exploitation communs et solides au niveau de toutes les unités de l'entreprise. Ces procédés et pratiques s'appliquent à toute une série d'activités (du développement de produit à l'exécution des commandes) de gestion des opérations quotidiennes des usines. Le respect de procédés rigoureux sur chaque site permet de parer à l'ampleur et à l'importance croissantes de nos opérations et d'atteindre des niveaux de cohérence, de simplicité, d'efficacité et de qualité optimaux. Les approches de Deere sont principalement uniques à l'entreprise et difficiles à imiter.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité, la société met en œuvre de manière agressive le Deere Product Quality System (DPQS), un ensemble de méthodes de production de classe mondiale conçu pour répondre aux attentes croissantes des clients en termes d'amélioration de la fiabilité des produits. Les gammes de produits engendrant la plupart des ventes de la société se sont vues décerner une certification avancée de la qualité en 2008. Le DPQS devrait avoir un impact majeur sur la capacité de l'entreprise à servir au mieux les clients et à réduire les dépenses, car ces efforts élèvent la qualité vers un niveau toujours plus élevé.

Fidèle à la responsabilité sociale

En tant qu'entreprise socialement responsable, Deere prend au sérieux ses responsabilités. À cet égard, la sécurité des employés a toujours été l'une des priorités principales de John Deere. En 2008, nos installations sont restées parmi les plus sûres au monde avec un taux de fréquence des blessures proche des niveaux historiques les plus faibles de la société.

En tant que précurseur environnemental principalement célèbre pour son équipement d'avant-garde plus respectueux de l'environnement, la société a fait de la durabilité écologique une part intégrale de ses opérations. Un exemple concret est le nouveau système d'énergie de la biomasse qui fut lancé au cours de l'année dans l'usine allemande de fabrication de moissonneuses-batteuses. Il permet au site de couvrir la plupart de ses propres besoins en chauffage et en refroidissement, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Un peu plus tard au cours de l'année 2008, Deere a annoncé son intention de diminuer les émissions de gaz à effet de serre dans ses activités

Conçu pour établir la norme de vitesse et de productivité, le John Deere 764 HSD est le premier tracteur articulé à chenilles de l'industrie à haute vitesse. Nouveau en 2009, il peut gérer le nivellement définitif deux fois plus rapidement que d'autres machines sans endommager les aires aménagées pendant le transit.



dans le monde, dans le cadre de notre participation au programme Climate Leaders de l'US Environmental Protection Agency (agence américaine de protection de l'environnement).

En outre, la société et John Deere Foundation ont continué à soutenir les sociétés et causes dignes de considération destinées à l'amélioration de la communauté, à l'éducation et à la lutte contre la faim dans le monde. En 2008, la fondation a continué à parrainer les ventes de pompe à eau aux petits agriculteurs en Afrique et a fait un don substantiel en faveur du microcrédit aux agriculteurs du pays. Au cours d'une année remplie de catastrophes naturelles majeures, la fondation a contribué aux efforts d'assistance aux victimes en Chine, au Mexique et aux États-Unis.

Succès grâce au travail d'équipe

Grâce aux efforts conjoints d'une force de travail consciencieuse de 50 000 personnes réparties dans le monde entier, John Deere établit une culture axée sur les performances qui affecte nos résultats. L'initiative d'enrichissement d'équipe de Deere (team enrichment) met l'accent sur la constitution d'équipe et la collaboration des employés. En encourageant un environnement de travail plus universel et exhaustif, l'enrichissement d'équipe aide la société à renforcer son avantage concurrentiel en attirant et en conservant des employés très talentueux issus de tous les horizons.

Relever les défis

John Deere, comme beaucoup d'entreprises, est confrontée à l'incertitude du marché et à une année qui semble semée d'embûches. Il s'agit cependant du genre de situation à laquelle nous sommes confrontés depuis quelque temps sur certains marchés et à laquelle nous nous sommes adaptés. Notre attention perpétuelle portée à la réduction des coûts et à la mise en correspondance de la production de l'usine avec le marché de détail, tout en continuant à effectuer des investissements vitaux pour la croissance, vise à aider l'entreprise à garder son équilibre en des temps incertains et à optimiser les performances quelles que soient les conditions.

En outre, en développant notre empreinte mondiale et en nous introduisant sur de nouveaux marchés, nous établissons un axe opérationnel plus large. Nous bénéficions également d'un bilan

solide. Nos divisions d'équipement sont pratiquement exemptes de dette en chiffres nets et l'activité crédit a continué à utiliser avec prudence l'effet de levier. Nous sommes persuadés que ce genre d'actions a classé John Deere en bonne position pour assurer notre compétitivité dans un environnement financier instable, historiquement parlant.

Mais peut-être plus que n'importe quel autre facteur, c'est le personnel talentueux, attaché à une tradition d'intégrité, qui a concédé à Deere un avantage concurrentiel éprouvé. Notre force de travail dédiée et nos concessionnaires compétents à travers le monde sont incomparables en termes d'engagement et de connaissance du marché. Leur capacité à offrir un support expert pour une gamme de produits de plus en plus sophistiqués et intelligents est également inégalée.

Équipe de gestion qualifiée

La profondeur et l'ampleur des connaissances de l'équipe de gestion qualifiée de Deere sont remarquables. Les dirigeants de John Deere de par le monde sont entraînés pour la compétition et la victoire. Grâce à leurs inlassables contributions, nous sommes convaincus que nos actions visant à bâtir et à développer une grande entreprise durable seront couronnées de succès.

Les opportunités d'améliorations significatives abondent. Il ne fait aucun doute que John Deere possède toutes les qualités requises pour réaliser des résultats impressionnants ainsi que des performances qui durent, dans le futur. En conséquence, la race humaine prospérera de par le monde ; nous nous réjouissons d'un résultat si louable de notre travail.

Nous remercions tous nos clients pour leur soutien et leur confiance constants.

Au nom de l'équipe John Deere,

Le 18 décembre 2008

Robert W. Lane



John Deere a élargi sa gamme de tondeuses à rayon de braquage zéro en 2008 avec la série Z-Trak Estate. Outre la facilité d'utilisation, le confort et le contrôle appréciés par les propriétaires fonciers pressés par le temps, la gamme couronnée de succès offre la puissance, la précision et la durabilité d'une tondeuse résidentielle professionnelle.