
Hubertus Mühlhäuser, Chief Executive Officer

Lettre du CEO sur notre nouvelle stratégie

3 septembre 2019

Chères et chers collègues,

Comme promis, je viens ici faire le point sur notre nouvelle stratégie « **Transform2Win** » (Se transformer pour gagner), lancée le 3 septembre lors du Capital Markets Day à la Bourse de New York.

C'est avec une immense satisfaction que nous avons présenté à nos parties prenantes les résultats du travail accompli ces derniers mois, au cours desquels nous avons analysé en détail tous nos segments d'activité et les contextes auxquels ils sont confrontés. Sous la poussée de tendances de fond telles que l'automatisation, la numérisation, l'électrification et la servitization, tous les secteurs où nous évoluons connaissent actuellement une mutation sans précédent. Nous voyons là une nécessité d'investir massivement, mais aussi un énorme potentiel pour CNH Industrial de se repositionner comme un leader d'innovation et un leader intellectuel dans son domaine.

Si cette rapide évolution du paysage de l'entreprise nous a convaincus que nous pouvions devenir un véritable leader, et parfois un innovateur de rupture, elle a aussi révélé l'urgence qu'il y avait à nous inscrire pleinement dans cette transformation à tous les niveaux de l'organisation.

Au cours des neuf derniers mois, nous nous sommes penchés sur notre entreprise et toutes nos activités. Des centaines de collaborateurs de tous les segments, les fonctions au niveau mondial, ainsi que des experts externes, se sont impliqués dans ce processus. Nous avons également recueilli et pris en compte les centaines de suggestions et commentaires que vous nous avez fait parvenir.

Cette démarche a abouti à l'élaboration d'un plan stratégique qui est formé de stratégies mondiales au niveau des segments et des fonctions, ainsi que des régions. Ambitieux mais réalisable, ce plan repose sur une combinaison d'initiatives stratégiques que nous avons regroupées en trois catégories :

- Croissance : initiatives et investissements dans l'innovation pour développer le chiffre d'affaires net
- Bénéfices : initiatives et investissements pour améliorer et simplifier nos activités
- Capital : initiatives pour utiliser plus efficacement notre capital actuel

Enfin, nous avons mis en place des initiatives visant à investir dans notre actif le plus important - vous, nos salariés, en mettant l'accent sur des programmes d'engagement et de développement des talents qui s'inscrivent résolument dans la diversité et l'inclusion.

Du point de vue financier, la stratégie « **Transform2Win** » produira de nombreux avantages, notamment : un taux de croissance annuel de notre chiffre d'affaires net de 5 % au cours des cinq prochaines années et des investissements accrus de plus de 13 milliards de dollars dans l'innovation et le développement de produits pour tous nos segments sur la durée du plan.

Au fur et à mesure que notre analyse s'affinait et que nous consolidions les investissements indispensables dans chacun de nos segments, une évidence s'est imposée à nous : confrontées à diverses difficultés, notamment en matière de réglementation et d'exigences des clients, nos activités hors route et sur route sont affectées de différentes façons par les tendances actuelles. Tous nos segments subissent les conséquences des mêmes tendances de fond, mais l'impact et les investissements nécessaires qu'elles entraînent sont très variables selon qu'il s'agit du hors route ou du sur route, à la seule exception de powertrain.

Afin de permettre à chacune de nos activités de mieux répondre à ses priorités spécifiques en matière d'investissement et de besoins, nous avons décidé de séparer Commercial Vehicles et Powertrain et de créer deux nouvelles sociétés : la société « Off-Highway » (hors route), comprenant l'agriculture, la construction et les véhicules spécialisés, et la société « On-Highway » (sur route), comprenant les véhicules commerciaux et powertrain. Les Financial Services continueront à appuyer les activités, et chacune des deux sociétés possédera ses propres services financiers, lesquels, grâce à d'importants investissements, promouvront de manière égale la numérisation de nos processus et de notre offre.

Cette nouvelle configuration donnera aux deux sociétés les moyens d'accélérer leur croissance et leur permettra de bénéficier d'un meilleur positionnement pour devenir des leaders mondiaux dans leurs domaines respectifs.

En ce qui concerne « Off-Highway », nous prévoyons un investissement important dans de nouveaux produits dans le segment de l'agriculture, dont des fonctionnalités techniques et numériques de pointe, mais nous investirons également dans des acquisitions complémentaires pour élargir et compléter notre gamme de produits et favoriser la consolidation du secteur. Par ailleurs, nous redonnerons toute sa vigueur au segment machines pour la construction. Une fois que la durabilité du redressement amorcé sera au rendez-vous, nous investirons alors dans des segments rentables et participerons activement à la consolidation du secteur. Par ailleurs, nous sommes arrivés à la conclusion que Specialty Vehicles devait continuer à faire partie de CNH Industrial et constituer un segment fort.

Pour ce qui est de « On-Highway », nous venons de nouer un partenariat stratégique avec Nikola, l'entreprise américaine productrice de camions à piles à combustibles dont l'ambition est d'être un innovateur de rupture dans le secteur du transport routier mondial. En nous appuyant sur nos succès actuels dans le LNG/CNG, nous serons en mesure de devenir leader dans le domaine des piles à combustible et des véhicules électriques du futur. Grâce à un investissement dans une technologie innovante de rupture que nous dévoilerons bientôt et une offre complète de produits de propulsion, portés par un renforcement de la réglementation et la sensibilité grandissante de l'opinion publique sur les questions de l'environnement, nous poursuivrons également notre croissance dans le diesel. Powertrain conservera sa propre identité, comme c'est le cas aujourd'hui, au sein de CNH Industrial, et restera le principal fournisseur de moteurs pour l'activité hors route, ce qui sera garanti par un contrat d'approvisionnement à long terme.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons exploré diverses pistes lors de l'élaboration de notre stratégie, en examinant chaque option de séparation sous tous les angles. Nous avons finalement décidé qu'une scission de nos activités Commercial Vehicles et Powertrain était la meilleure solution pour libérer tout notre potentiel et créer deux leaders dans leurs domaines. Au vu des détails techniques que comporte une scission, nous allons créer une nouvelle société dotée de la même forme juridique et structure actionnariale que CNH Industrial.

La nouvelle société « On-Highway » sera donc immatriculée à Amsterdam, cotée à la Bourse de Milan et de New York, et aura le même actionariat le premier jour de cotation.

La scission formelle n'interviendra qu'au début de 2021, et une assemblée générale extraordinaire des actionnaires se tiendra vers le milieu de l'année 2020 pour examiner et approuver cette décision.

Si je suis très positif et enthousiaste quant aux avantages qui en découleront, je reconnais l'ampleur de ce changement : je tiens à vous assurer que la pérennité et le succès de l'ensemble de notre entreprise en dépendent totalement. Au cours des prochains mois, nous vous communiquerons davantage de précisions sur notre structure organisationnelle, y compris la définition des postes clés de leadership en interne. Dans la perspective de la scission début 2021, nous devons maintenir le cap sur l'obtention de résultats solides pour 2019 et sur nos engagements pour la première année de notre plan stratégique en tant que seule et même entreprise, travaillant ensemble comme une seule et même équipe sous ma direction en tant que CEO de CNH Industrial.

Grâce à « **Transform2Win** », nous fixons une nouvelle orientation galvanisante, étayée par notre nouvelle vocation, *être la force motrice d'une transformation durable*, notre vision, *être le partenaire privilégié pour nourrir, construire et relier le monde* et nos valeurs fortes que sont *la passion, l'esprit d'entreprise, l'esprit d'équipe et l'excellence*, qui nous guident dans tout ce que nous entreprenons. En créant deux leaders mondiaux dans les secteurs du hors route et du sur route, nos activités seront en mesure de réaliser leur plein potentiel en tant que générateurs de valeur pour toutes nos parties prenantes.

Pour examiner ensemble notre nouvelle stratégie et répondre à toutes vos questions, nous avons prévu des assemblées ouvertes dans l'ensemble de notre entreprise au cours des prochaines semaines. De plus, nous avons mis en place une adresse e-mail dédiée, transform2win@cnhind.com, où vous pouvez poser toutes vos questions. Et comme toujours, vous pouvez me joindre directement sur directlinktotheceo@cnhind.com ; je voyagerai aussi beaucoup au cours des prochains mois pour être parmi vous et répondre à toutes vos questions.

Les transformations ne se produisent pas du jour au lendemain : il est donc essentiel que, dans les mois à venir, nous continuions à travailler ensemble pour nous préparer à ce grand changement. Au cours des 15 prochains mois, nous ne formerons qu'une seule et même équipe, avec la même grande mission à accomplir... « **Transform2Win** » ! Et une fois que nous aurons créé deux sociétés, nous appartiendrons toujours littéralement à la même « famille », dont Exor est l'actionnaire de référence, et continuerons à nous épauler mutuellement pour atteindre nos objectifs ambitieux !

Merci à chacun d'entre vous pour vos efforts constants et la passion qui vous anime alors que nous entamons ensemble ce nouveau chapitre important de notre histoire.

Avec mes sincères salutations,

Hubertus