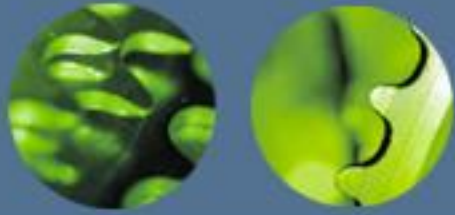




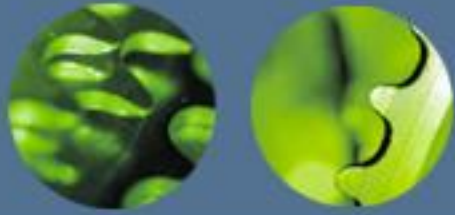
**PLUS ÇA CHANGE,  
MOINS C'EST PAREIL  
HEC MONTRÉAL**

**Jacques Landreville**  
**Administrateur de sociétés**  
**7 avril 2009**



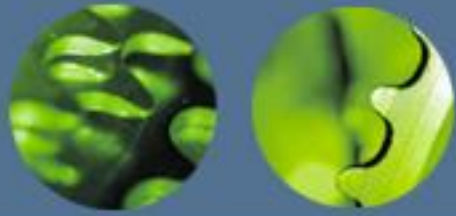
# AGENDA

- 1945 à 1973: Stabilité de l'environnement (30 glorieuses)
- Les années folles de l'économie canadienne et le choc pétrolier 1973-1987 ('73 et '79)
- L'éveil: 1987 à 1994 krach boursier 2002 - 2008
- La nouvelle économie: 1995-2008 (IPO Netscape)
- Modèles des années 2000
- Leçons à retenir des dernières années
- Uni-Sélect et ses expériences
- L'entreprise modèle 2009 – quelques pensées
- Conclusion



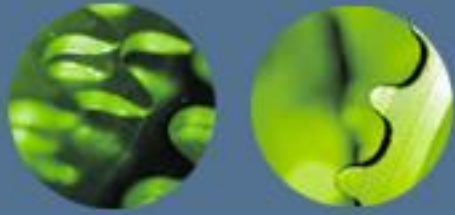
# 1945 À 1973 STABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

- Stabilité de l'environnement (et contrôle de l'environnement concurrentiel par les entreprises – 30 glorieuses)
  - Management by objectives «Predict & Prepare»
  - «The Company Men» loyauté et emploi à vie
  - Manufacturier Roi = Distributeurs Roi dans la chaîne d'approvisionnement
- É.U.: GM, Proctor & Gamble, GE, Exxon, Eastman Kodak
- Québec: Alcan, Banques, Bell Canada, Hydro-Québec



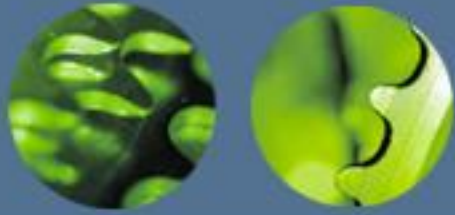
# LES ANNÉES FOLLES DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE: 1973 À 1987

- Optimisme excessif envers l'économie nord-américaine.
- Diversification de la croissance économique.
- Création des R.E.A.
- Entrepreneurs perçus comme des héros.
- Forte création de plusieurs niveaux de postes administratifs.
- Invasion barbare dans le Country Club du Fortune 500
- Hausse vertigineuse des taux d'intérêts (1987)
- Premiers chocs pétrolier (1973 et 1979)
- Intense concurrence japonaise et allemande



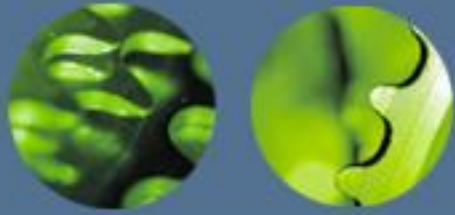
## L'ÉVEIL : 1987 À 1994

- Les krach boursier ('87 – '92) et immobilier ('90).
- Baisse de confiance envers les actions vs les obligations et débentures.
- Récession et reprise lente ('90-93).
- Libre échange et son impact sur la globalisation de marchés.
- Nos «héros» deviennent des «zéros».
- Expansion de la dette publique.
- Leverage buy-out et récession



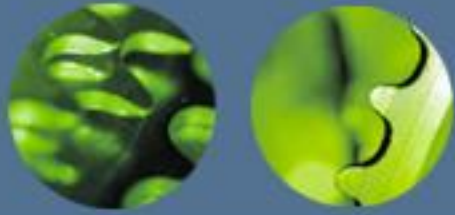
# TENDANCES LOURDES DES ANNÉES 1995 / 2009

- Le boom internet et télécom (IPO) et «baby boomers»
- Lent redressement de l'économie jusqu'en 2007 et ½ de 2008
- Compétition internationale accrue (Chine / Inde / Vietnam)
- Restructuration des entreprises et des pratiques administratives.
- Impact accrue des technologies de communication.
- Éveil des moteurs opérationnels et financiers de la création de valeur = E.V.A.
- New deal «enrichissement des actionnaires passe par l'enrichissement du management».
- Nouvelle vague (Tsunami cette fois dans la concurrence asiatique)
- Scandales financiers (Nortel, Enron, Norbourg etc)
- Hausse de la valeur du dollar canadien vs dollar américain
- Crash boursier 2008-2009
- Resserrement du crédit bancaire
- Chute de l'immobilier américain et conséquences canadiennes



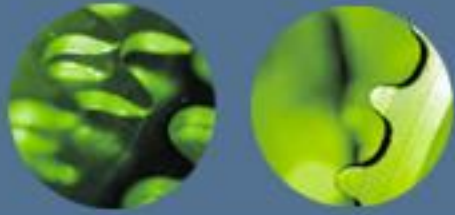
# LEÇONS À RETENIR DES DERNIÈRES ANNÉES

- Focus dans notre spécialité
- Travail d'équipe vs le vedettariat
- Base d'actifs modeste + forte utilisation de l'actif + FF faibles (coûts ↓↓)
- Risque d'affaires financiers et opérationnels calculés:
  - Niveau d'endettement optimal
  - Coûts d'opérations contrôlés (TTT)
  - Relations «gagnants-gagnants» fournisseurs vs clients
  - Création de valeur clients, managers – actionnaires
- Savoir conserver son modèle d'affaires à jour et maintenir un ou plusieurs avantages concurrentiels
- Avoir un plan de développement (stratégique) simple et exécutable en tenant compte du stade de développement de l'entreprise et de l'environnement
- Inflation et déflation
- Resserrement du crédit bancaire + son coût relatif)



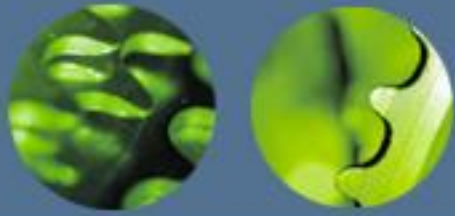
# L'ENTREPRISE MODÈLE DES ANNÉES 2000

- Forte orientation «client»
  - Implication dans la qualité totale
  - Généralisation des équipes de travail
  - Intégration de nouvelles technologies
  - Utilisation accrue des responsabilités et de la créativité des employés
  - Évolution dans un équilibre instable
- Produits + technologies  
Prix  
Marchés



# L'ENTREPRISE MODÈLE DES ANNÉES 2000

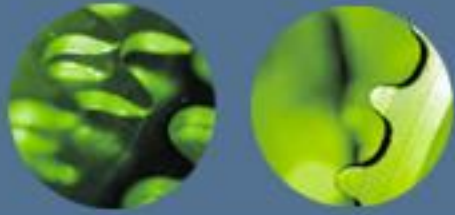
- Un bureau corporatif plus que jamais justifie son existence par l'ajout de valeur
  - Système de gestion simple et à haute performance
  - Information stratégique (Benchmark, forces + faiblesses relatives)
  - Système de rémunération basé sur la performance (clients employés et actionnaires)



# RÉALITÉ D'UNI-SÉLECT



**UNI-SELECT®**



# LA MISSION

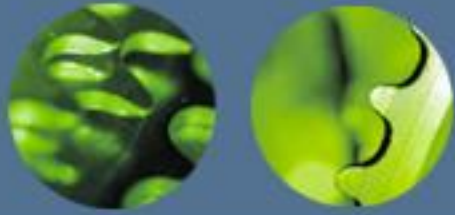
1 La mission d'Uni-Sélect Inc. est de **créer de la valeur économique** pour ses membres et actionnaires **en construisant un solide réseau de distribution nord-américain:**

- **de services aux membres sur une base à la carte.**
- **de pièces de rechange pour véhicules moteurs; et**

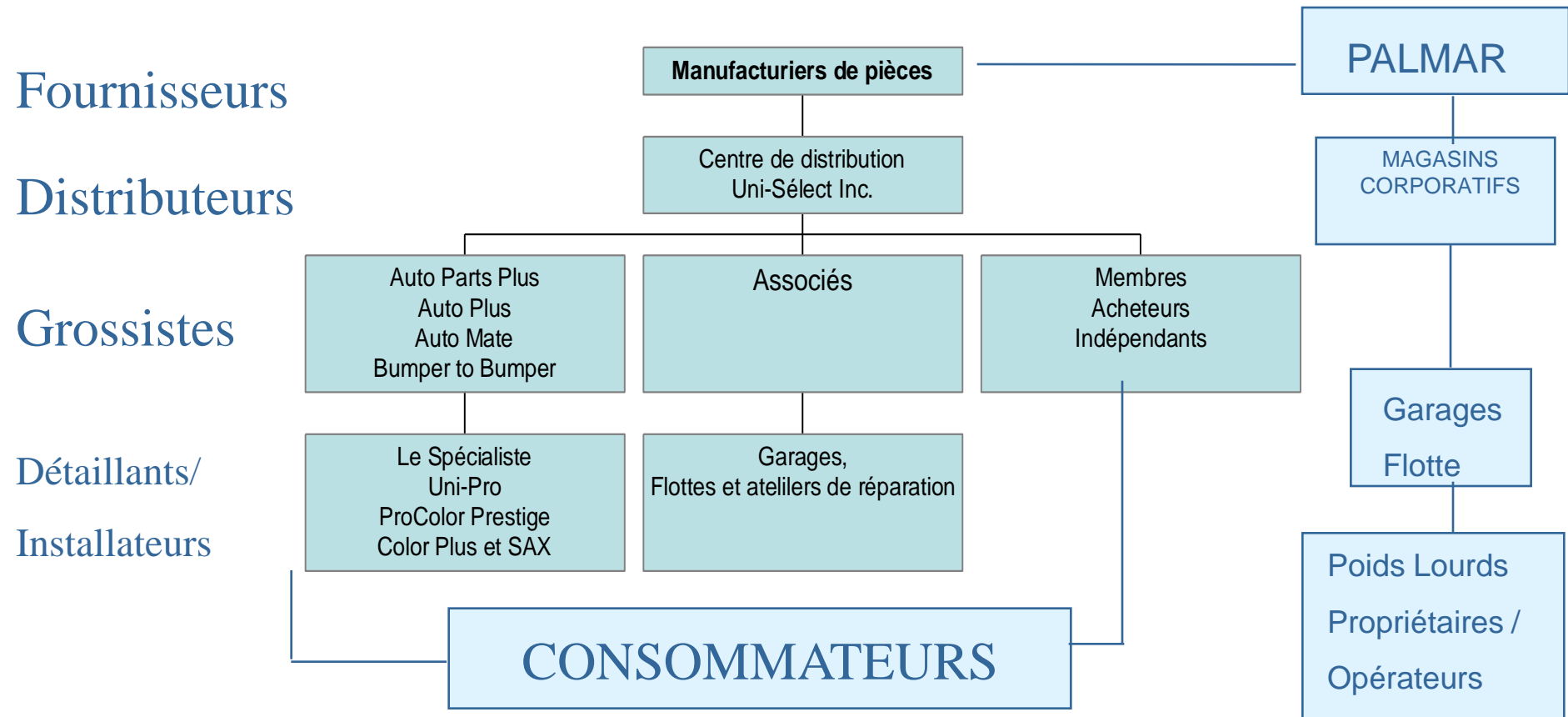
afin de **rencontrer** le plus efficacement possible les besoins **en constante évolution des marchands membres et des clients.**

2 La priorité d'Uni-Sélect est d'assurer sa **croissance et son développement**, principalement par le biais de ses marchands indépendants.

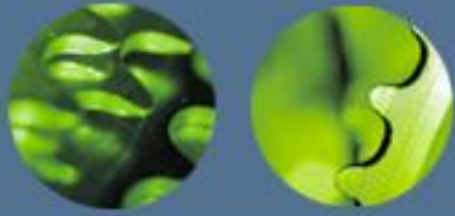
3 Uni-Sélect procurera à ses marchands membres un **avantage concurrentiel** afin qu'ils **détiennent une place dominante dans leur marché respectif.**



# LA FAMILLE UNI-SÉLECT







## NOTRE POSITION

Uni-Sélect est, au Canada, le **deuxième** plus important distributeur de pièces de remplacement, équipement, outillage et accessoires pour véhicules automobiles et poids lourds.

Aux États-Unis, Uni-Select USA, Inc. est le **septième** plus important distributeur.



**Au 31 décembre 2008:**

5 564 employés

70 centres de distributions (61 aux USA / 13 Canada / 1 Poids Lourds)

332 magasins corporatifs

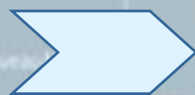
Solution d'affaires complète:

+ 300 000 produits

+ gamme de services de soutien

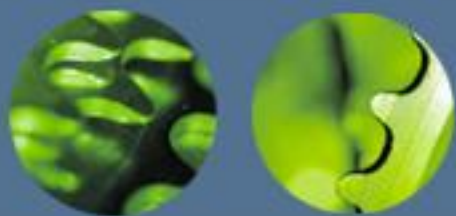
2550 marchands membres

3 471 magasins



multitude d'installateurs



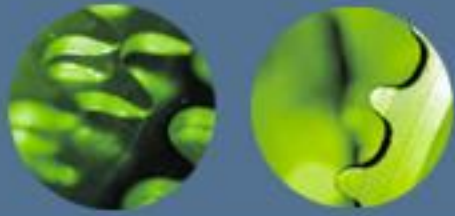


# PERFORMANCE HISTORIQUE

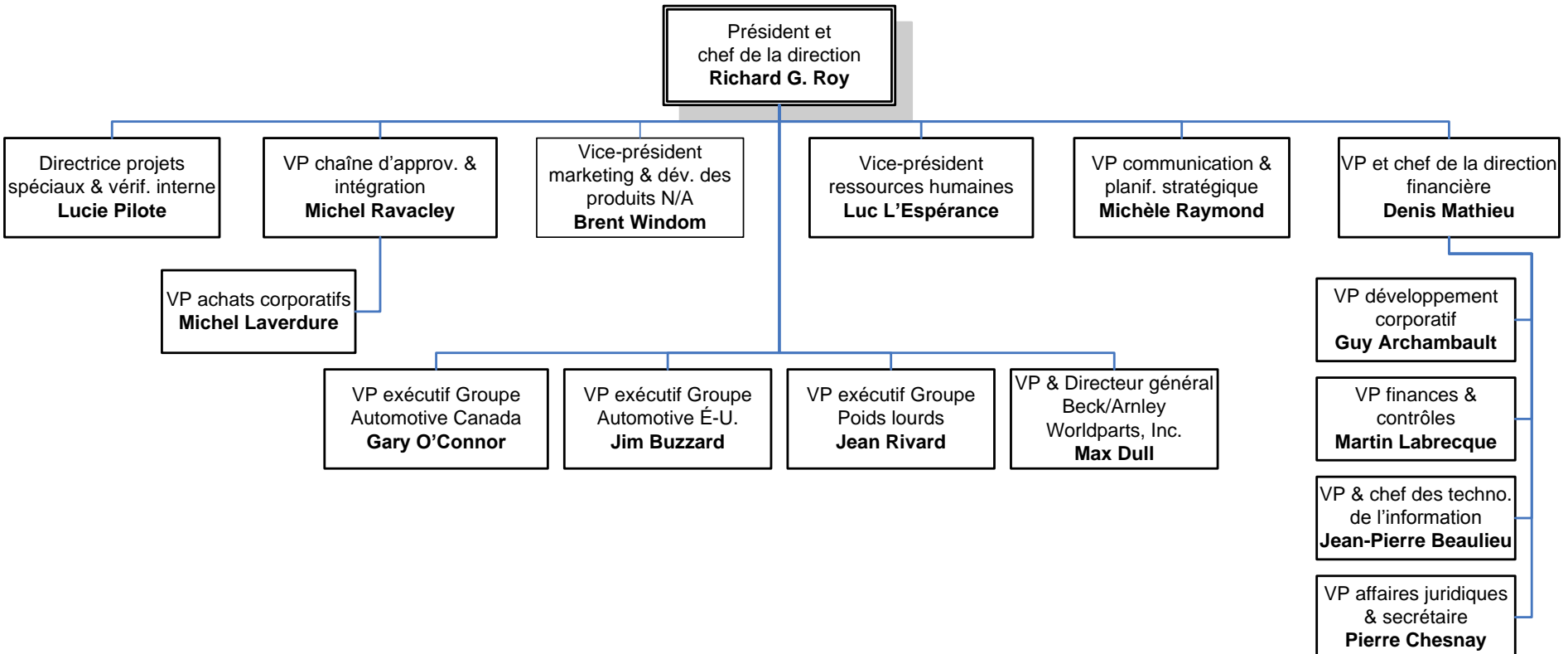
## Points saillants financiers

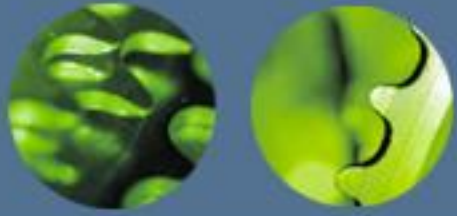
(en M\$, sauf montants par action et pourcentage)

	2008	2007	2006	2005	2004
Ventes	<b>1 316,9</b>	1 168,3	1 123,9	1 140,0	779,3
Bénéfice net	<b>45,9</b>	40,8	42,3	39,1	30,9
Rendement des capitaux propres moyens	<b>13,6 %</b>	13,7 %	15,4 %	16,3 %	16,3 %
Rendement de l'actif net moyen	<b>10,6 %</b>	11,4 %	12,8 %	13,6 %	15,4 %
Fonds de roulement	<b>477,6</b>	326,9	301,9	294,2	258,4
Capitaux propres	<b>372,7</b>	304,6	291,9	255,6	223,9
Actif total	<b>874,1</b>	615,6	572,5	494,0	482,4
Bénéfice par action	<b>2,33</b>	2,07	2,15	2,00	1,67



# BUREAU CORPORATIF



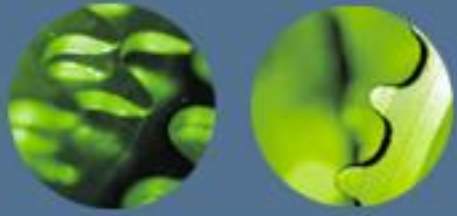


# UNI-SÉLECT – HISTORIQUE

## F.A.A.A.P.

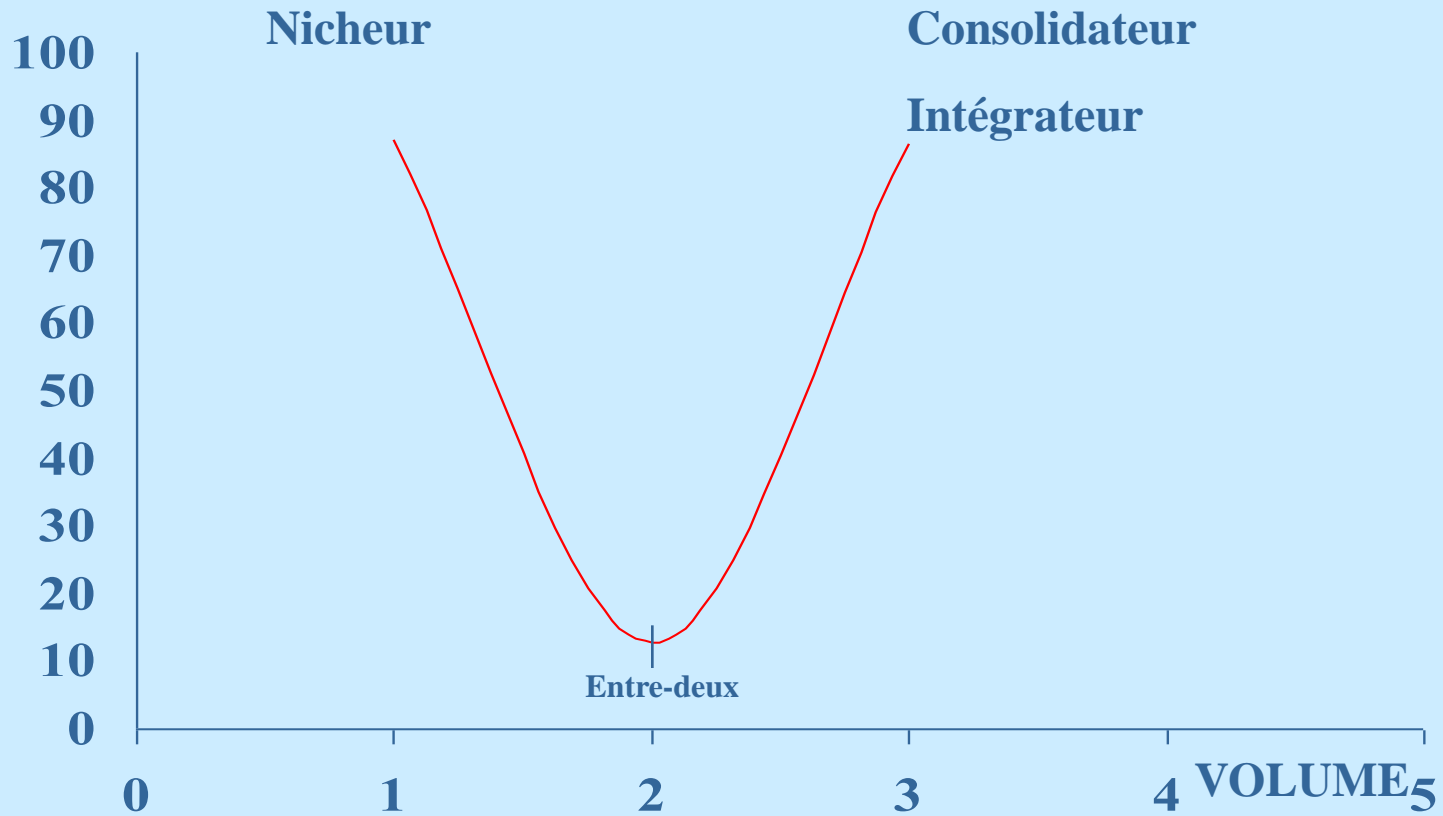
Uni-Sélect: 1991 à 2007

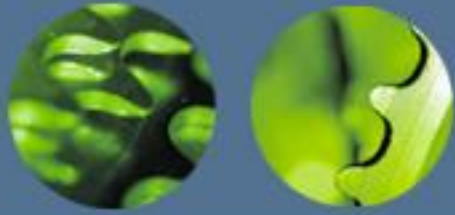
- 65 acquisitions
  - Canada: 30
  - É.-U.: 35
- 3 alliances
  - 2 américaines
  - 1 européenne
- 6 partenariats
  - Canada: 4
  - É.-U.: 2



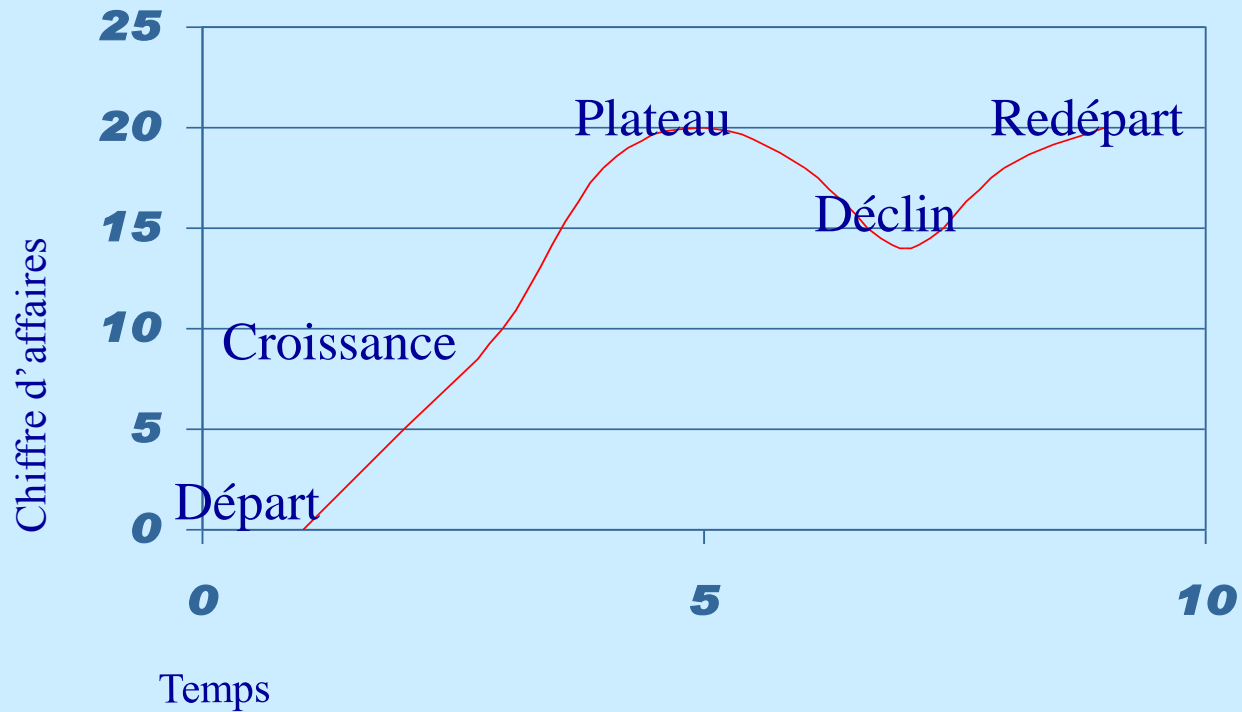
# POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

**PROFIT**





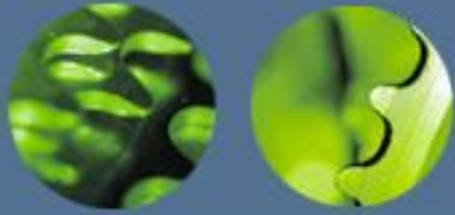
# PLAN ET VISION





# UNI-SÉLECT DEMAIN



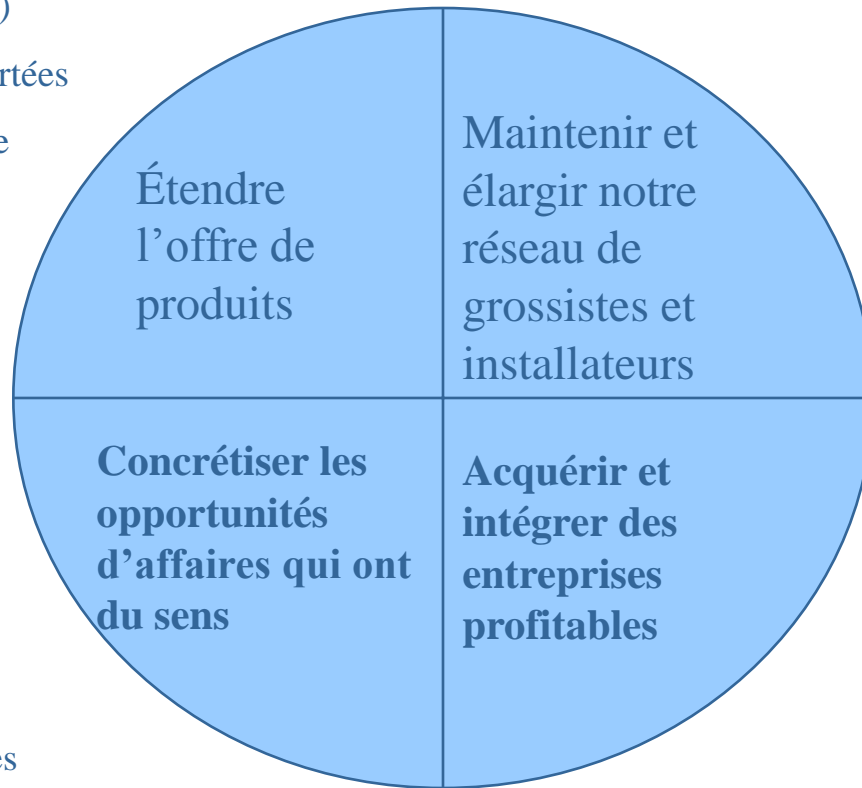


# UNI-SELECT INC. STRATÉGIES DE CROISSANCE

## Organique

- Pièces importées (approvisionnement global)
- Pièces pour voitures importées
- Contrôle de la température
- Outillage et équipement
- Peinture et équipement carrosserie
- Auto Extra

- Nouvelles unités d'affaires
- Pièces importées
- Commerce électronique
- Pièces pour voiture importées

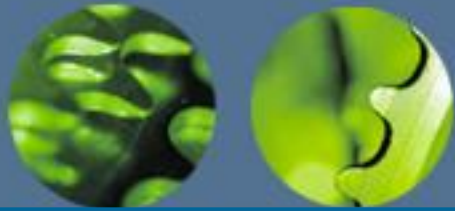


- Consolidation
- Recrutement
- Support à la planification successorale
- Magasins corporatifs
  - Habilités de gestion
- Bannières
- Augmentation de la loyauté

FAAAP's

- Territoires existants
- Expansion stratégique de notre territoire

## Corporatif



## STRATÉGIQUE

# UNI-SÉLECT APERÇU INITIATIVES CLÉS

## TACTIQUE

A. Croissance organique  
Continuer à bâtir sur une  
base solide

1. Nouveaux clients / nouveaux produits
2. Meneur dans les programmes de formation sur mesure
3. Solution d'affaires complète

B. Développement  
corporatif:  
Demeurer le meneur dans  
la consolidation de marché

1. Acquisitions et partenariats bien ciblés
2. Pièces importées pour application N.A. et importées
3. Consolidation régionale
4. Planification successorale (É.-U & Canada)

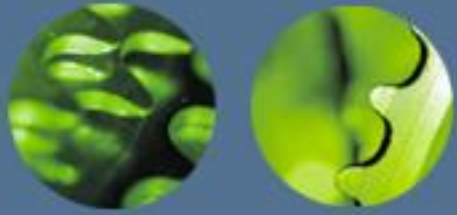
C. Flexibilité financière  
Pierre angulaire  
d'Uni-Sélect

1. Faibles coûts d'opérations
2. Faible base d'actifs
3. Utilisation élevée des actifs
4. Bilan solide



## CRÉATION DE VALEUR POUR LES MEMBRES ET ACTIONNAIRES

- Croissance organique
- Développement corporatif
  - F.A.A.A.P.



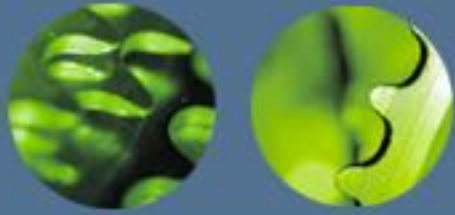
# DÉVELOPPEMENT CORPORATIF

- Fusions
- Acquisitions
- Alliances
- Affiliations
- Partenariats



# UNI-SÉLECT DOIT ACCEPTER DE VIVRE DANS UN ÉQUILIBRE INSTABLE

- Croissance organique
- Fusions, acquisitions, alliances, affiliations et partenariats
- Avoir une masse critique pour répondre aux besoins régionaux des clients et des comptes nationaux
- Poursuivre la croissance, afin de devenir un réseau d'entrepôts indispensables pour les grossistes et leurs installateurs
- Devenir un réseau nord-américain et passer à l'étape de «Rule Breaker à Rule Maker» dans son industrie
- S'adapter rapidement aux changements
  - Humilité de reconnaître le passé, le présent et l'avenir
  - Délester les activités non-créatrices de valeur
  - Être un employeur attirant pour les employés actuels et futurs:
  - Leadership “walk the talk”
  - Travail d'équipe – parler des vraies affaires
  - Être à la page de la technologie

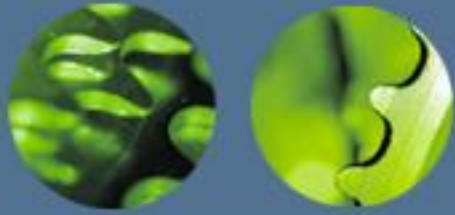


# QUELQUES PENSÉES À RETENIR

- F.A.A.A.P.:
  - Avoir un plan de développement supporté par le conseil d'administration
- Avoir un focus clair et bien connaître les synergies et la valeur ajoutée apportées par une acquisition
- Prendre des risques calculés
- Être patient

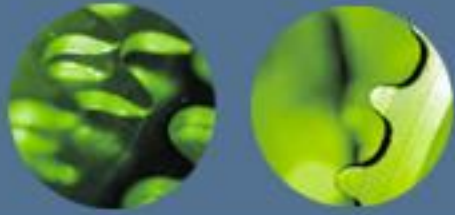
**«Acheter c'est facile... l'art c'est d'intégrer»**

Synergies: Achats / logistique / marketing / management /  
finance et technologie



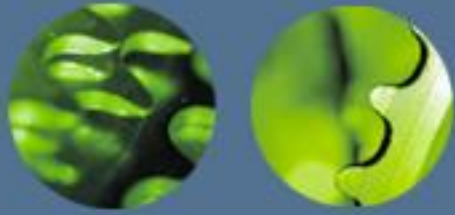
# QUELQUES PENSÉES À RETENIR

- **Pour que les F.A.A.A.P. réussissent, elles devront être inspirées par:**
  - Une vision claire (positionnement);
  - Une stratégie bien articulée;
  - Un processus de vérification diligent rigoureux;
  - Une évaluation approfondie des synergies;
  - Une exécution méticuleuse du plan d'intégration;
  - Une appréciation juste et correcte de la réponse des concurrents;



# RÉTROSPECTIVE

- **LES F.A.A.A.P. SONT:**
  - Incontestablement à l'ordre du jour
  - Partie intégrante des stratégies d'entreprises et dans bien des cas, non seulement une option mais une obligation incontournable



# CONCLUSION

- **LES GAGNANTS SERONT:**
  - Ceux qui dominent leur secteur de marché (Intégrateurs)
  - Ceux qui changent les règles de leur industrie (Nicheurs)
  - Ceux qui ont un impact majeur sur la façon de faire les choses;
  - Ceux qui font arriver les choses par:
    - Leur vision
    - Leur courage
    - Leur énergie
    - Leur sens de l'urgence
    - Une équipe compétente...et de la patience



**MERCI**