



**Plan stratégique triennal  
2025-2027**

**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>- 4 -</b>
MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	- 4 -
MOT DE LA HAUTE-DIRECTION.....	- 5 -
SLOGAN STRATÉGIQUE.....	- 6 -
<b>LES FONDEMENTS DE L'ASSOCIATION.....</b>	<b>- 7 -</b>
UNE MISSION À LONG TERME .....	7
UNE VISION À COURT TERME.....	7
CINQ VALEURS.....	7
CINQ AXES D'INTERVENTION .....	8
LA COMMUNAUTÉ AQMATIENNE .....	9
RÉPARTITION DES MEMBRES (EN 2024) .....	9
<b>ANALYSE DU MARCHÉ.....</b>	<b>10</b>
MATRICE DES PRINCIPAUX ENJEUX COMMUNS AUX MARCHANDS ET AUX FOURNISSEURS .....	11
<b>ANALYSE INTERNE.....</b>	<b>12</b>
TABLEAU DES FORCES ET LACUNES ACTUELLES INTERNES DE L'AQMAT .....	13
MATRICE DES POINTS D'AMÉLIORATION À L'AQMAT .....	15

<b>PLAN STRATÉGIQUE TRIENNAL .....</b>	<b>16</b>
<b>9 ENJEUX COMMUNS QUI GUIDERONT NOS ACTIONS .....</b>	<b>17</b>
<b>9 AMÉLIORATIONS INTERNES POUR Y ARRIVER .....</b>	<b>26</b>
<b>IMPACT FINANCIER DES GRANDES ORIENTATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE .....</b>	<b>35</b>
<b>RÉORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES POUR Y ARRIVER.....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>40</b>
<b>METHODOLOGIE .....</b>	<b>40</b>
UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE .....	40
MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	42
COLLECTE DONNÉES QUANTITATIVES.....	42
COLLECTÉS DONNÉES QUALITATIVES.....	49
TABLE RONDE AVEC 10 MARCHANDS - 23 OCTOBRE .....	50
TABLE RONDE AVEC LES REPRÉSENTANTS DE 7 BANNIÈRES - 1ER NOVEMBRE.....	52
TABLE RONDE AVEC 6 FOURNISSEURS - 5 NOVEMBRE .....	57
TABLE RONDE DE SYNTHÈSE AVEC 8 MEMBRES - 8 NOVEMBRE .....	61

## INTRODUCTION

### MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce plan stratégique a été élaboré dans les règles de l'art démocratique. Grâce à des sondages rigoureux et des groupes-témoins réunissant nos meilleures têtes, un moment de partage significatif a été partagé.

La direction de l'AQMAT a tout consigné pour nous concocter des actions qui collent à vos nouvelles réalités, ce qui a permis à votre conseil d'administration d'adopter un plan stratégique pertinent, accompagné d'indicateurs de performance clairs et adaptés.

Une démarche, donc, qui nous semble légitime, dans les moyens pris comme dans les résultats anticipés.

Redevable à ses membres qui en sont les copropriétaires et qui, par conséquent, ont besoin de savoir à quoi servent leur association et les argents qu'ils y consacrent, l'AQMAT se devait d'avoir un plan d'action à long terme, comportant des cibles mesurables, tout en étant structuré pour réagir à toute crise comme à toute opportunité qui pourrait se présenter.

Votre conseil d'administration a confiance en vous et dans le tandem bâti avec votre association.

Ensemble, avec un plan stratégique actualisé et agile, nous sommes prêts à accueillir 2025.

Et les années suivantes.



Me Olivier Lessard, avocat  
Associé, LJT



## MOT DE LA HAUTE DIRECTION

Dans nos consultations, suivies de réflexions et d'analyses, aboutissant à un certain nombre de choix d'actions, nous avons été guidés par les cinq valeurs incluses dans notre raison d'être.

L'**avant-gardisme** s'exprime par des propositions audacieuses, parfois marginales. On ose par exemple questionner le modèle d'affaires de la quincaillerie classique alors que des modes transactionnels alternatifs et l'intelligence artificielle gagnent du terrain. On aborde la mutualisation, la coopération, la mise en commun de services, le partage d'informations entre compétiteurs, des avenues rarement empruntées en capitalisme.

Le **courage** de dénoncer des pratiques contre-productives – comme la contrefaçon, la collusion, le non-respect de contrats entre parties - avec la conviction que nous risquons de périr par le plus faible des maillons de la chaîne de valeurs que nous représentons tous ensemble.

La **démocratie** et son corollaire naturel, la transparence, nous ont imposé de ne considérer aucun sujet comme tabou, donc de mettre sur la table tant les faiblesses de notre organisation que les risques qu'encourent les centres de rénovation et les fabricants qui resteraient figés dans le passé, pour cause de déni ou tout simplement par manque d'éclairage.

L'**équité** nous a conduits à constater que les tarifs de cotisation des fournisseurs n'étaient pas justes par rapport à la politique pratiquée pour les marchands ni envers les petites PME par rapport aux plus grandes sociétés.

La **lucidité** de ne pas seulement offrir des réponses aux besoins immédiats du groupe et de ses sous-groupes, mais de veiller aussi à entrevoir ce qui arrivera après-demain, un équilibre délicat à maintenir dans un plan stratégique destiné non pas à une entreprise spécifique, mais à toute une collectivité.

*Crystelle Cormier*

Crystelle Cormier  
Cheffe de la direction






*Richard Darveau*

Richard Darveau  
Président



SLOGAN STRATÉGIQUE

	<p><b>En pandémie, on a été affairés à aider nos membres au quotidien.</b>        (2019-2021)</p>
	<p><b>Puis tout a changé. Un virage s'est imposé à nous.</b>        (2022-2024)</p>
	<p><b>Aujourd'hui, on sent le besoin à la fois d'être aux côtés des membres appelés à se transformer et devant eux, humblement, pour voir venir d'éventuelles occasions et de nouvelles crises.</b>  <b>D'où l'image d'une boussole rayonnante.</b>        (2025-2027)</p>

## LES FONDEMENTS DE L'ASSOCIATION

Lors des périodes de consultation effectuées dans le cadre de ce plan stratégique, il est apparu clairement que les bases fondamentales de l'AQMAT demeurent solides et parfaitement alignées avec les besoins des membres. Bien qu'elles aient été revisitées et sondées lors des consultations, ces fondations n'ont pas nécessité de modifications, étant donné qu'elles avaient déjà été redéfinies de manière significative lors du grand virage pris avec le plan 2022-2024. Pour les trois années à venir, l'AQMAT reste donc en phase avec les énoncés suivants, qui continuent de guider ses actions et son développement.

### UNE MISSION À LONG TERME

Parler et agir comme chef de file de notre communauté d'affaires

### UNE VISION À COURT TERME

Être incontournable pour toute entreprise membre\*

### CINQ VALEURS

Avant-gardisme

Courage

Démocratie

Équité

Lucidité

**83 %** des répondants considèrent que l'AQMAT se comporte conformément à sa mission libellée comme suit : « Agir en chef de file de notre communauté d'affaires »

*\*Seul changement, le mot qualificatif « indispensable » a été troqué pour « incontournable ». Une suggestion du conseil d'administration sujette à ratification par les membres en assemblée générale annuelle, le 25 avril 2025.*

## CINQ AXES D'INTERVENTION

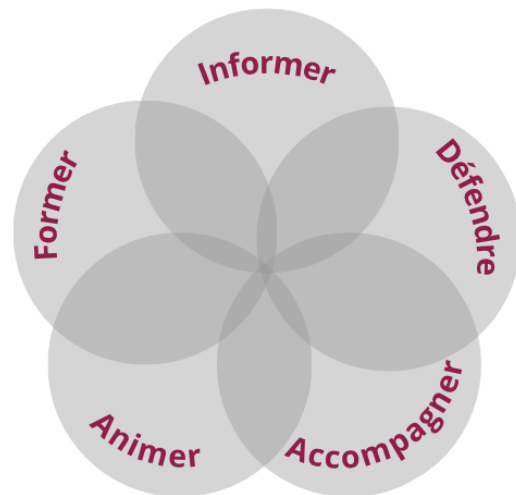
**Inform**er : Procurer à ses membres toute information, analyse et commentaire, émanant de sources fiables et vérifiées, qui peut être de quelque utilité dans leurs activités.

**Défend**re : Promouvoir ce qui est dans l'intérêt de ses membres par ses relations avec le public, les gouvernements, les médias et les associations; corriger et combattre les abus qui pourraient se présenter dans cette industrie.

**Animer** : Favoriser le contact entre fournisseurs et détaillants afin d'avoir une industrie et un commerce de la quincaillerie et des matériaux de construction ordonnés et dynamiques

**Accompagner** : Servir d'agent de changement auprès des membres pour améliorer leurs occasions et leurs conditions d'affaires.

**Former** : Instaurer des programmes de perfectionnement afin d'aider les membres à devenir de meilleurs employeurs et des entreprises plus compétitives.



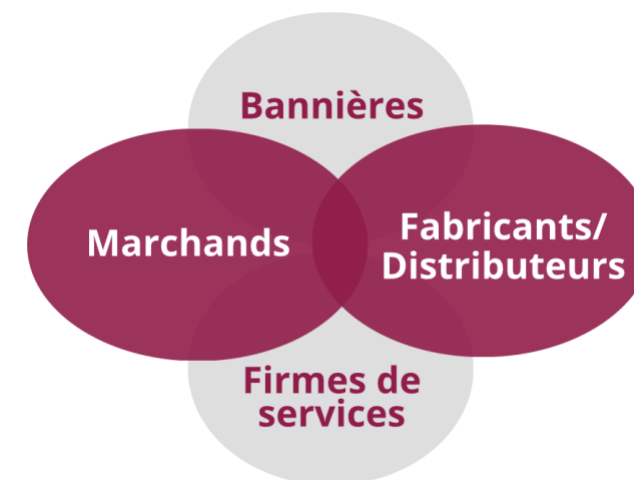
Les raisons d'être membre sont variées d'une entreprise à l'autre, mais ce qui est clair, c'est que la grande majorité s'attend d'abord à être **INFORMÉE**, puis **DÉFENDUE**

Tous les axes sont interpellés à **collaborer de manière conjointe** dans les opérations de l'Association



## LA COMMUNAUTÉ AQMATIENNE

Les quelque mille entreprises membres – et a fortiori, la dizaine de milliers de décideurs dans ces compagnies – expriment des besoins qui peuvent sembler parfois contradictoires. Selon nous, ils sont intimement liés : un enjeu non résolu pour l’un peut rapidement devenir un problème pour l’autre. En prenant acte de cette réalité complexe, chaque projet, activité et initiative de l’AQMAT est conçu dans une perspective globale, visant à répondre aux attentes à la fois des marchands et des fabricants/distributeurs, sans négliger l’intérêt des bannières et des fournisseurs de services qui servent nos membres. Notre approche vise à créer une synergie, permettant d’avoir un impact bénéfique sur l’ensemble de l’industrie.



## RÉPARTITION DES MEMBRES (au 15 décembre 2024)

	Membres AQMAT	Total de l'industrie	Taux de pénétration
Commerces (points de vente, sièges sociaux et bannières)	915	1145	80 %
Fabricants et distributeurs	138	200	69 %
Firmes de services	27	40	67 %
<b>Total</b>	<b>1 080</b>	<b>1 385</b>	<b>78 %</b>

## ANALYSE DU MARCHÉ

Une analyse des conditions externes doit mettre la table sur les enjeux actuels, mais viser aussi à anticiper les opportunités et les menaces qui pourraient impacter notre communauté d'affaires et ses clientèles dans les trois prochaines années.

Elle repose sur deux matrices distinctes : l'une pour les marchands, l'autre pour les fournisseurs. Chaque matrice permet d'identifier les tendances à surveiller avec des effets positifs ou négatifs. Chaque élément scruté provient des points soulevés lors des sondages et des perspectives partagées lors des tables rondes (Annexe A), des statistiques de marché et des observations issues de la veille stratégique.

Une fois ces analyses réalisées, les éléments communs aux deux matrices sont regroupés pour faire émerger neuf enjeux dits de convergence. Ces derniers servent de base pour orienter le plan stratégique triennal, en veillant à répondre en priorité aux besoins partagés par les deux groupes.

Une telle approche n'exclut pas le traitement d'enjeux spécifiques aux marchands ou aux fournisseurs, mais les ressources doivent être priorisées pour combler les besoins communs, car plus susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'ensemble de l'écosystème.

Et en filigrane, jamais n'ont été oblitérés les intérêts des bannières auxquelles sont affiliés 90 % des commerces de notre industrie ni ceux des firmes de services dont les prestations et conseils jouent des rôles déterminants dans ce monde où tout bouge plus vite et se complexifie.

MATRICE DES PRINCIPAUX ENJEUX COMMUNS AUX MARCHANDS ET AUX FOURNISSEURS



Ce qui est considéré comme critique  
 et obligatoire à faire face



Ce qui mérite d'être abordé sans  
 être dans l'urgence



Des potentiels d'opportunités  
 si on s'y intéresse

<p><b>Accès à de l'information rigoureuse          pour anticiper les marchés et les          tendances</b></p>	<p><b>Demande croissante pour des produits          locaux, écologiques et plus résistants</b></p>	<p><b>Montée du protectionnisme et          modification des chaînes          d'approvisionnement</b></p>
<p><b>Manque de relève à la gestion et à la          propriété des entreprises</b></p>	<p><b>Ressources insuffisantes pour satisfaire          des clients et des employés plus          exigeants</b></p>	<p><b>Amélioration des bonnes          pratiques entre marchands,          bannières et fournisseurs</b></p>
<p><b>Crise de l'habitation et transformation          des modes de production des logements</b></p>	<p><b>Mutualisation en assurances, accidents          de travail, vols et fraudes</b></p>	<p><b>Potentiel du web, des chaînes de          blocs et des cryptomonnaies</b></p>

## ANALYSE INTERNE

L'actualisation des enjeux touchant notre communauté d'affaires, déclinés plus loin selon nos cinq axes d'intervention, oblige l'AQMAT à se réformer comme organisation.

Nous avons en effet identifié des points d'amélioration de nos procédures et de la répartition de nos ressources; neuf changements que nous croyons nécessaires pour livrer les promesses faites aux membres dans ce plan sur le cours des trois ans à venir.

En établissant un portrait précis de nos forces et faiblesses tout en reconnaissant nos limites, nous sommes en mesure de fixer des objectifs à la fois ambitieux et réalistes. Cette introspection nous permet aussi de mieux anticiper les changements à venir, donc de nous adapter avec agilité aux opportunités et menaces. Pour structurer cette analyse, nous traiterons ces aspects de manière méthodique sur un horizon de trois ans :

- **Forces et lacunes internes :**
  - Forces : mettre en valeur nos atouts et savoir-faire distinctifs et repérer les leviers qui peuvent soutenir notre croissance et renforcer notre positionnement.
  - Faiblesses : définir les points faibles qui nécessitent une intervention prioritaire.
- **Menaces et occasions à anticiper**
  - Interne : identifier les défis potentiels liés à nos opérations, processus ou ressources.
  - Externe: prendre en compte les impacts de l'environnement extérieur incontrôlable qui peuvent influencer nos actions.

TABLEAU DES FORCES ET LACUNES ACTUELLES INTERNES DE L'AQMAT

FORCES	FAIBLESSES
<b>Financier</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement autofinancé à 100 %, sans subvention</li> <li>• Diversification des sources de revenus</li> <li>• Trésorerie en santé</li> <li>• Actif net important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune « formule Rand », le paiement de la cotisation étant sur une base volontaire et optionnelle</li> <li>• Retards dans le paiement des cotisations</li> </ul>
<b>Humain</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilité de l'équipe</li> <li>• Expérience et connaissances du marché</li> <li>• Notoriété auprès des médias, des associations et des gouvernements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surmenage des employés</li> <li>• Plan d'action pour le transfert du savoir non systémique</li> <li>• Manque de relève pour les formateurs du Collège</li> </ul>
<b>Membership</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte confiance envers leur association, sa mission, ses valeurs</li> <li>• Taux de renouvellement élevé</li> <li>• Pénétration de marché élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement passif</li> <li>• Aucune valeur de proposition unique (Unique Selling Proposition)</li> </ul>

<b>Opérationnel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données sur toute l'industrie</li> <li>• Espace membre exclusif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-utilisation de la base de données</li> <li>• Indicateurs de performance déficients</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateurs aux compétences diversifiées</li> <li>• Communication saine entre la haute direction et le conseil d'administration</li> <li>• Contrôle budgétaire et états audités</li> <li>• Application d'un plan stratégique et de programmes annuels</li> <li>• Assemblée générale des membres populaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de proactivité pour combler les sièges au CA</li> <li>• Absence de plan de gestion de risques</li> <li>• Sous-utilisation des comités d'audit et de gouvernance</li> </ul>
<b>Projets</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collège</li> <li>• Concours Innovation</li> <li>• Gala Reconnaissance</li> <li>• Magazine</li> <li>• Infolettre</li> <li>• Swing estival</li> <li>• Quincaillier Open</li> <li>• Congrès des Décideurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services partenaires</li> <li>• Qatalogue</li> <li>• Missions</li> </ul>

## MATRICE DES POINTS D'AMÉLIORATION À L'AQMAT



**Ce qui est considéré comme critique  
et obligatoire à faire face**

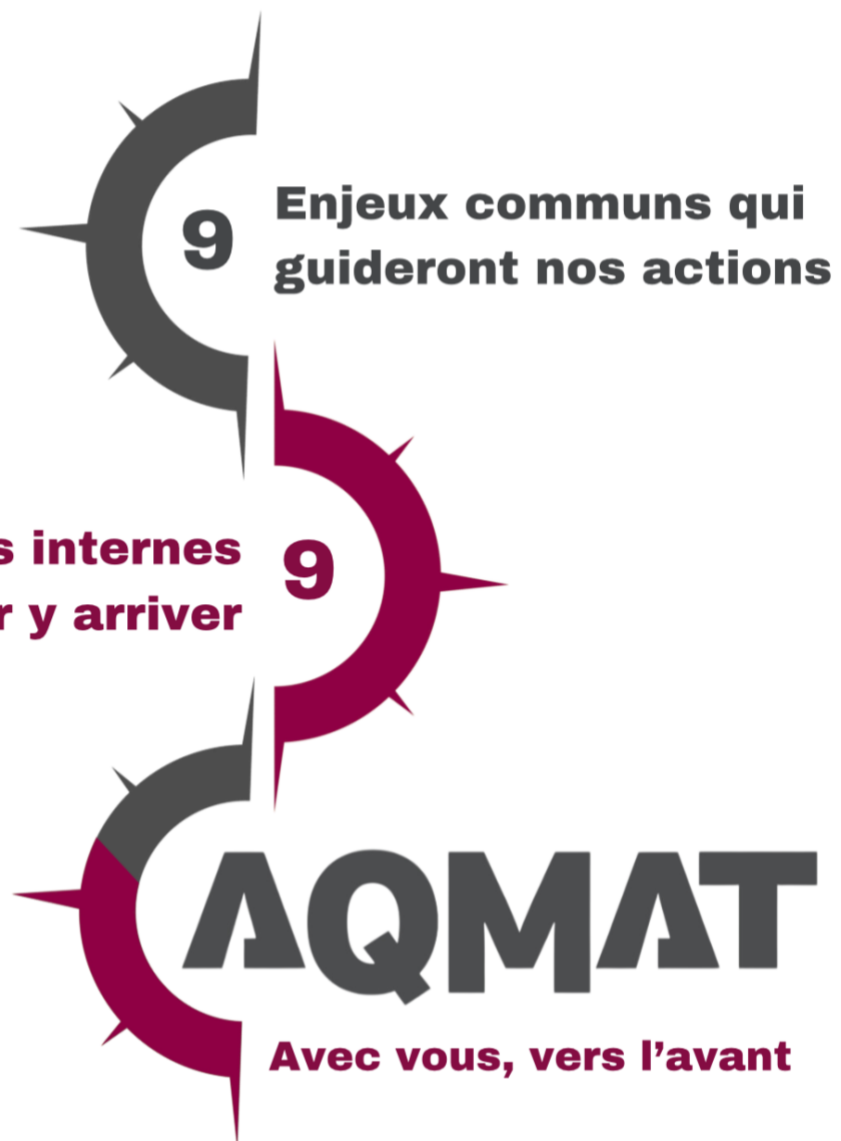


**Ce qui mérite d'être abordé sans  
être dans l'urgence**



**Des potentiels d'opportunités  
si on s'y intéresse**

<b>Manque d'engagement des membres</b>	<b>Absence de proposition de valeur distinctive pour les membres</b>	<b>Éventualité de la retraite du président et porte-parole (2028)</b>
<b>Iniquité et attrition des revenus de cotisation</b>	<b>Vacances et relève au conseil d'administration</b>	<b>Départ d'employés clés et transfert de connaissances</b>
<b>Potentiel de mutualisation de services à offrir aux membres</b>	<b>Appui à la croissance du Collège</b>	<b>Popularité du numérique versus l'imprimé</b>





9 ENJEUX COMMUNS QUI GUIDERONT NOS ACTIONS

**1 . Accès à de l'information rigoureuse pour anticiper les marchés et les tendances**

Axe	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Informer	Créer un tableau de bord prédictif pour aider à la prise de décision surtout en matière d'achats et de main-d'œuvre. Indicateurs et filtres : ventes par magasin, facture, région, taille et statut de quincaillerie; salaires et conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>re</sup> version du tableau de bord livrée utiliser par 10 % des membres marchands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % des membres marchands participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % des membres marchands participants</li> </ul>
	Diffuser des capsules interactives en direct sur les médias sociaux explorant les enjeux d'actualité, enrichies de discussions avec les membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 capsules annuelles avec une impression de 10 % des abonnées LinkedIn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 capsules annuelles avec une impression de 10 % des abonnées LinkedIn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 capsules annuelles avec une impression de 15 % des abonnées LinkedIn</li> </ul>
	Prioriser les enjeux identifiés dans le plan stratégique dans les articles et analyses du magazine et de l'infolettre	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés liés aux enjeux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés liés aux enjeux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés liés aux enjeux</li> </ul>
Défendre	Orienter le Congrès des Décideurs sur l'intelligence d'affaires en dévoilant des données stratégiques et des opinions d'experts. <i>Note : Cet événement a lieu tous les deux ans</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des 150 décideurs participants déclarent que le Congrès est orienté sur les enjeux identifiés</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des 150 décideurs participants déclarent que le Congrès est orienté sur les enjeux identifiés</li> </ul>
	Sonder mensuellement les membres sur ce qui se passe dans l'actualité et les positions attendues de l'AQMAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 % des membres répondants au sondage mensuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % des membres répondants au sondage mensuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % des membres répondants au sondage mensuel</li> </ul>
Animer	Discuter annuellement avec les membres, en petits groupes, en région, afin de garder à jour la dualité préoccupations/services de l'AQMAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 rencontres régionales comprenant de 5 à 10 participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 rencontres régionales comprenant de 5 à 10 participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 rencontres régionales comprenant de 5 à 10 participants</li> </ul>

## 2. Demande croissante pour des produits locaux, écologiques et plus résistants

Axe	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Défendre	Sensibiliser les gouvernements au manque de mesures et d'appui à l'égard des produits qui respectent les codes de construction ainsi que les normes environnementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 lettre aux ministres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rencontre avec des représentants gouvernementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 mesure minimum mise en place grâce aux démarches</li> </ul>
Animer	Concevoir et organiser une « Foire de l'innovation » permettant aux quincailleries, aux acheteurs de leurs groupements, également aux professionnels de la construction (entrepreneurs, architectes, etc.), de découvrir des nouveautés, des produits améliorés et brevetés dans un contexte de présentation dynamique ponctué du Concours Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>re</sup> foire de l'innovation comprenant 20 produits innovants et 100 participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2<sup>e</sup> foire de l'innovation comprenant 25 produits innovants et 150 participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3<sup>e</sup> foire de l'innovation comprenant 30 produits innovants et 180 participants</li> </ul>
Accompagner	Mener un projet-pilote de vente de surplus de chantiers	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>er</sup> projet pilote lancé en quincaillerie</li> </ul>
Former	Sensibiliser les formateurs de tous nos certificats aux volets écologiques et durabilités des familles de produits proposés	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des formateurs sensibilisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 module écologique/durabilité inclut dans chaque certification</li> </ul>	-

### 3. Amélioration des bonnes pratiques entre marchands, bannières et fournisseurs

Axe intervention	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Informer	Dévoiler annuellement le portrait de famille de l'industrie avec ses mouvements, les parts de marché, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport exhaustif publié dans le magazine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport exhaustif publié dans le magazine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport exhaustif publié dans le magazine</li> </ul>
Défendre	Piloter la création, puis l'adoption d'un code volontaire de bonnes pratiques visant à élever le niveau éthique et à standardiser les règles du jeu entre les marchands, les groupements et les fournisseurs pour pérenniser l'industrie et ses acteurs	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 tables rondes de consultation comprenant entre 5 et 10 membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>re</sup> version du code présenté au membre visant son adoption</li> </ul>
Animer	Créer et maintenir à jour un répertoire identifiant les membres avec leurs coordonnées professionnelles pour favoriser les relations entre eux	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 répertoire lancé avec 50 % des membres inscrits ayant des fiches complètes et vérifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des membres consultent au moins une fois les fiches membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>65 % des membres consultent au moins une fois les fiches membres</li> </ul>
Former	Créer et animer un atelier d'initiation à l'industrie permettant aux nouveaux venus de saisir l'écosystème de notre industrie et ses acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 ateliers pilotes comprenant 10 participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 ateliers comprenant 20 participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 ateliers comprenant 20 participants</li> </ul>

#### 4. Manque de relève à la gestion et à la propriété des entreprises

Axe	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Informer	Encourager la planification de la relève en sensibilisant les propriétaires actuels à l'importance de planifier leur succession en amont	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 articles publiés dans le magazine et infolettre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 campagne de sensibilisation menée auprès des propriétaires</li> </ul>	-
Accompagner	Augmenter la notoriété et l'utilisation des services de l'équipe Transactions et Transferts constituées d'experts indépendants spécialisés respectivement dans les aspects financiers, fiscaux, humains et logistiques des cas de relève et de ventes/acquisitions/fusions	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 % augmentation d'utilisation des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 % augmentation d'utilisation des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % augmentation d'utilisation des services</li> </ul>
Former	Développer un Certificat en gestion de quincaillerie, notamment sur la productivité et les économies de coûts, la gestion des opérations et des ressources humaines, la prospection de marché et les relations client	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 programme de certification développé et mis en marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 gestionnaires inscrits à la certification pilote</li> </ul>

## 5. Ressources insuffisantes pour satisfaire des clients et des employés plus exigeants

Axe	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Informier	Conférer une place importante dans les médias de l'AQMAT aux possibilités de l'automatisation et de la robotisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés au sujet de la robotisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés au sujet de la robotisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés au sujet de la robotisation</li> </ul>
Défendre	Lors de la Semaine thématique, en début de chaque année, s'allier avec les bannières et les marques majeures pour la création d'une campagne de publicité et de relations publiques valorisant les carrières en quincaillerie	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>re</sup> campagne grand public regroupant de 3 à 6 bannières collaboratives avec un taux de couverture de 30 % des plateformes ciblées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2<sup>e</sup> campagne grand public regroupant 5 à 8 bannières collaboratives visant une augmentation de 15 % des candidatures spontanées</li> </ul>
	Démarcher pour que les travailleurs âgés et leurs employeurs jouissent de conditions gagnantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 lettre aux ministres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rencontre avec des représentants gouvernementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 mesure minimum mise en place grâce aux démarches</li> </ul>
Animer	Organiser des stages en centre de rénovation et en usine pour attirer de la main-d'œuvre	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 stages pilotes visant un emploi pour 20 % des participants dans les 6 mois suivants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 stages pilotes visant un emploi pour 30 % des participants dans les 6 mois suivants</li> </ul>
Accompagner	Augmenter la notoriété et l'utilisation des services de l'équipe Capital RH pour la mobilisation, l'attraction et le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 % augmentation d'utilisation des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 % augmentation d'utilisation des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % augmentation d'utilisation des services</li> </ul>
Former	Perfectionner des employés à mieux conseiller le client grâce aux certifications existantes du Collège : matériaux, peinture, pesticides B2-B1, vente-conseil, atelier expérience client WOW	<ul style="list-style-type: none"> <li>400 participants certifiés maintenant un taux de satisfaction de 75 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>400 participants certifiés maintenant un taux de satisfaction de 80 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>400 participants certifiés maintenant un taux de satisfaction de 85 %</li> </ul>
	Offrir de nouvelles formations pour diversifier les compétences, notamment en plomberie et en électricité	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 nouvelle formation comprenant 50 participants certifiés</li> </ul>
	Démarcher pour que soit créé un Diplôme d'études professionnelles (DEP) en matériaux de construction (900 heures sur deux ans avec stages). Public cible : jeunes non destinés au CÉGEP ou à l'université	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>re</sup> obtention de l'approbation au ministère de l'Éducation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1<sup>er</sup> groupe pilote comprenant 20 participants</li> </ul>

## 6. Montée du protectionnisme et modification des chaînes d'approvisionnement

Axe	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Informier	Élargir la portée de la plateforme Qatalogue sur les produits québécois grâce à des partenariats stratégiques avec les associations professionnelles regroupant des entrepreneurs, des designers et des architectes	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 nouvelles ententes partenaires avec les associations professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % d'augmentation du trafic sur la plateforme Qatalogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % d'augmentation du trafic sur plateforme Qatalogue</li> </ul>
Défendre	Sensibiliser les gouvernements au manque de mesures et d'appui à l'égard des produits fabriqués localement	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 lettre aux ministres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rencontre avec des représentants gouvernementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 mesure minimum mise en place grâce aux démarches</li> </ul>
Accompagner	Soutenir, via les experts de notre équipe TRANSACTIONS, les entreprises qui pourraient subir l'augmentation des barrières à l'import-export	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 guide pratique sur la gestion des barrières à l'import-export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 à 5 entreprises accompagnées par l'équipe Transactions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 à 10 entreprises accompagnées par l'équipe Transaction</li> </ul>
Animer	Piloter la visite en groupe d'un ou deux salons internationaux chaque année afin de faciliter la découverte de produits et de fournisseurs alternatifs	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 visite avec 10 entreprises participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 visite avec 10 entreprises participantes</li> </ul>

## 7. Crise de l'habitation et transformation des modes de production des logements

Axe	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Informer	Consacrer de l'espace à la diffusion de tendances de construction et d'installation telles que la préfabrication, le modulaire, l'impression 3D	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés sur les tendances de construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés sur les tendances de construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articles publiés sur les tendances de construction</li> </ul>
Défendre	Démarcher pour réintroduire un crédit impôt afin de stimuler les rénovations par les propriétaires-occupants et introduire l'option d'inclure des pans du programme aux propriétaires de multiplex	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 lettre aux ministres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rencontre avec des représentants gouvernementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 mesure minimum mise en place grâce aux démarches</li> </ul>
Animer	Enrichir la « Foire de l'innovation » de conférences de visionnaires pouvant illustrer les impacts des constructions hors chantier et des nouveaux matériaux sur la physionomie des centres de rénovation et leur offre de produits, donc leur effet aussi sur la fabrication en amont	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 conférences min sur les enjeux clés organisées dans le cadre de la Foire de l'innovation</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 conférences min sur les enjeux clés organisées dans le cadre de la Foire de l'innovation</li> </ul>
Former	Créer la Certification Relations avec la clientèle professionnelle	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 programme de certification développé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 participants inscrits à la certification pilote</li> </ul>

## 8. Mutualisation en assurances, accidents de travail, vols et fraudes

Axe intervention	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Défendre	Occuper la place publique sur des difficultés rencontrées par les quincailleries menaçant leur rentabilité et leur réputation, notamment en matière d'avantages sociaux et de prévention des accidents de travail pour leurs effectifs, de réduction des vols et des fraudes ainsi que d'assurances des cours à bois	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport publié mettant en lumière les principaux enjeux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 interventions médiatiques pour renforcer la sensibilisation publique comprenant des témoignages de membres intégrés dans les rapports</li> </ul>
Accompagner	Constituer une véritable mutualisation dans quatre secteurs névralgiques affectant tous les membres : l'assurance collective, l'assurance de dommages des cours à bois, la prévention et la gestion des accidents de travail, les vols et fraudes; convenir de partenariats avec des firmes partenaires	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 groupe de travail livrant un rapport exhaustif sur les besoins et ressources des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 à 4 secteurs couverts par une offre mutualisée mesurant une satisfaction membre de 80 %</li> </ul>



## 9. Potentiel du web, des chaînes de blocs et des cryptomonnaies

Axe intervention	Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
		2025	2026	2027
Informer	Déployer un plan d'action sur les médias sociaux pour promouvoir les produits d'ici	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 campagne publicitaire ciblée atteignant 10 % d'engagement moyen sur les publications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 campagne publicitaire ciblée atteignant 15 % d'engagement moyen sur les publications</li> </ul>
Accompagner	Créer un comité exploratoire sur le potentiel d'intégrer une chaîne de blocs et/ou une cryptomonnaie entre les acteurs de notre industrie	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 comité exploratoire créé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 projet pilote lancé avec les membres</li> </ul>
Animer	Offrir éventuellement un outil de relations et de transactions entre les membres qui évite les coûts de crédit et améliore leur productivité	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 fournisseurs potentiels identifiés pour développer l'outil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 outil opérationnel utilisé par 30 membres, réduisant les coûts de crédit de 15 %.</li> </ul>

## 9 AMÉLIORATIONS INTERNES POUR Y ARRIVER

<b>1. Manque d'engagement des membres</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs de rendement (KPI)</b>		
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ajouter un poste de gestionnaire du marketing relationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 poste créé et occupé assurant le livrable des indicateurs liés à l'engagement des membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % augmentation du taux d'engagement des membres mesurées via les interactions et nouveaux outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % augmentation du taux d'engagement des membres mesurées via les interactions et nouveaux outils</li> </ul>
Permettre à chaque membre de prendre en charge son profil et de personnaliser sa navigation sur le portail	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % des membres ayant utilisé la fonctionnalité de personnalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des membres ayant utilisé la fonctionnalité de personnalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>65 % des membres ayant utilisé la fonctionnalité de personnalisation</li> </ul>
Augmenter le taux d'abonnés de l'infolettre et du magazine	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 % d'augmentation du taux d'abonné de l'infolettre et du magazine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % d'augmentation du taux d'abonné de l'infolettre et du magazine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % d'augmentation du taux d'abonné de l'infolettre et du magazine</li> </ul>
Utiliser à meilleur escient le Gala Reconnaissance pour mobiliser les membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % des entreprises membres représentées avec 15 % des gagnants relayant leurs victoires à travers divers médias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % des entreprises membres représentées avec 20 % des gagnants relayant leurs victoires à travers divers médias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 % des entreprises membres représentées avec 30 % des gagnants relayant leurs victoires à travers divers médias</li> </ul>
Créer de l'émulation en mettant en lumière les membres actifs de l'avant dans les publications	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 membres actifs mis en lumière, couvrant l'ensemble des catégories de membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 membres actifs mis en lumière, couvrant l'ensemble des catégories de membres</li> </ul>
Renforcer les outils numériques pour favoriser l'interaction entre les membres et l'association	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % des membres actifs sur la plateforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % des membres actifs sur la plateforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des membres actifs sur la plateforme</li> </ul>
Marquer le 85e anniversaire de fondation de l'AQMAT en 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une intégration efficace de l'anniversaire lors du tournoi de golf de l'AQMAT</li> </ul>	-	-

## 2. Absence de proposition de valeur distinctive pour les membres

Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
	2025	2026	2027
Bloquer l'accès au magazine et à l'infolettre pour les non-membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des accès restreints aux non-membres</li> </ul>	-	-
Démontrer l'efficacité de nos actions en partageant leurs répercussions mesurables (événements, partenariats, commanditaires, fonds de défense, visibilité médiatique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport annuel publié mettant en avant les impacts mesurables d'événements et partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport annuel publié mettant en avant les impacts mesurables d'événements et partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport annuel publié mettant en avant les impacts mesurables d'événements et partenariats</li> </ul>
Restreindre plus d'activités uniquement aux membres et augmenter les tarifs de participation aux événements pour les non-membres	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % supplémentaire imposée sur les tarifs aux non-membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 événement exclusif aux membres uniquement</li> </ul>
Refondre le site web de l'AQMAT pour intégrer une présentation claire des avantages membres et illustrer la valeur ajoutée qu'ils obtiennent	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 nouvelle version du site mise en ligne, incluant une section sur les avantages pour les membres</li> </ul>	-
Mieux structurer l'intégration de chaque nouveau membre à l'association	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 processus d'intégration standardisé développé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des nouveaux membres intégrés via le processus standardisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des nouveaux membres intégrés via le processus standardisé</li> </ul>
Démarcher pour obtenir la certification B Corp attestant des standards élevés en matière de responsabilité sociale et environnementale	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 diagnostic complet effectué pour évaluer les critères de certification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 dossier déposé pour obtenir la certification et débiter les démarches</li> </ul>
Partager des témoignages mettant en avant les services et avantages de l'AQMAT et les diffuser largement (site web, réseaux sociaux, événements)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 témoignages publiés sur le site web et les réseaux sociaux atteignant 10 % des abonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 témoignages publiés sur le site web et les réseaux sociaux atteignant 20 % des abonnés</li> </ul>
Améliorer le processus de facturation pour le renouvellement en le rendant fluide et attrayant pour réduire le risque d'oubli ou de désengagement, tout en renforçant l'image de professionnalisme de l'association	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 % de réduction des retards de paiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % de réduction des retards de paiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % de réduction des retards de paiement</li> </ul>
Réviser plusieurs partenariats afin de s'assurer des économies promises aux membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % d'augmentation de l'utilisation des services des partenaires révisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % d'augmentation de l'utilisation des services des partenaires révisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % des membres utilisateurs déclarent avoir réalisé des économies grâce aux services des partenaires</li> </ul>

### 3. Éventualité de la retraite du président et porte-parole (2028)

Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
	2025	2026	2027
Élaborer et mettre en œuvre une politique de relations gouvernementales et de relations de presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 politique définie et validée par le conseil d'administration</li> </ul>	-	-
Utiliser le plein potentiel des ambassadeurs régionaux afin qu'ils deviennent réellement les oreilles et yeux de l'association	<ul style="list-style-type: none"> <li>3/8 ambassadeurs régionaux identifiés et activement impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5/8 ambassadeurs régionaux identifiés et activement impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8/8 ambassadeurs régionaux identifiés et activement impliqués</li> </ul>
Améliorer l'accessibilité de l'information aux membres sur l'évolution des dossiers du fonds de défense	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 onglet ajouté au site web AQMAT pour centraliser l'information</li> </ul>	-
Documenter et archiver les connaissances et les processus	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des archives numériques créées et accessibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des archives numériques créées et accessibles</li> </ul>
Investir dans la visibilité organisationnelle mettant en avant l'association plutôt qu'un individu	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % d'augmentation des mentions médiatiques de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % d'augmentation des mentions médiatiques de l'association</li> </ul>
Négocier les termes d'un travail à mi-temps avec Richard Darveau pour un départ plus progressif	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 plan de transition défini en concertation avec Richard Darveau</li> </ul>

<b>4. Vacances et relève au conseil d'administration</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs de rendement (KPI)</b>		
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Créer un comité de candidatures pour identifier, approcher, et évaluer des candidats potentiels aux postes d'administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 comité de candidature créé et en fonction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des postes vacants comblés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des postes comblés</li> </ul>
Améliorer le formulaire de candidatures en mettant de l'avant les avantages de siéger au conseil (se sentir utile, impact social, élargissement du réseau, développement de compétences en gouvernance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 nouveau formulaire mis à jour intégrant les avantages de siéger au conseil partagé aux membres</li> </ul>	-	-
Partager des témoignages positifs d'actuels ou d'anciens administrateurs pour inciter d'autres à joindre	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 témoignages min. publiés dans les médias de l'AQMAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % d'augmentation des candidatures reçues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % d'augmentation des candidatures reçues</li> </ul>
Débloquer un budget de formation en gouvernance pour tous les administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 500 \$ en budget de formation annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des administrateurs formés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des administrateurs formés</li> </ul>
Ouvrir la possibilité aux candidatures spontanées	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % des candidatures reçues sont spontanées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 % des candidatures reçues sont spontanées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % des candidatures reçues sont spontanées</li> </ul>

## 5. Iniquité et attrition des revenus de cotisation

Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
	2025	2026	2027
Revoir les tarifs de membership des fournisseurs selon un double paramètre: leurs ventes au Québec dans le secteur de la quincaillerie	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 nouvelle grille tarifaire appliquée à l'ensemble des fournisseurs plus équitable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des fournisseurs visés ont ajusté leurs tarifs conformément aux nouveaux critères</li> </ul>
Diversifier les sources de revenus en augmentant l'utilisation des prestations des firmes partenaires et les formations du Collège	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 % du revenu brut annuel provenant des prestations des firmes partenaires et 10 % du Collège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 % du revenu brut annuel provenant des prestations des firmes partenaires et 15 % du Collège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % du revenu brut annuel provenant des prestations des firmes partenaires et 20 % du Collège</li> </ul>
Partager des rapports annuels montrant comment les cotisations sont utilisées (ex. : impact des initiatives, retours pour les membres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport envoyé automatiquement avec le renouvellement des cotisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport envoyé automatiquement avec le renouvellement des cotisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rapport envoyé automatiquement avec le renouvellement des cotisations</li> </ul>
Assurer un suivi attentif au phénomène de la consolidation qui s'observe tant au niveau des marchands que des manufacturiers afin que la part de revenus de l'AQMAT provenant des cotisations ne se tarisse pas	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 évaluation annuelle réalisée pour mesurer l'impact des consolidations sur l'AQMAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 évaluation annuelle réalisée pour mesurer l'impact des consolidations sur l'AQMAT</li> </ul>

<b>6. Départ d'employés clés</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs de rendement (KPI)</b>		
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Amorcer la négociation avec la cheffe de la direction avant la fin de son contrat de travail (1 <sup>er</sup> janvier 2026)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 rencontre afin d'amorcer la négociation du contrat de travail</li> </ul>	-	-
Prévoir le départ de deux employés (Serge et Henriette Vézina) en raison de leur âge avancé	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des tâches critiques documentées et redistribuées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des tâches critiques documentées et redistribuées</li> </ul>	-
Former les employés pour une meilleure utilisation et gestion quotidienne de la base de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 formation annuelle et personnalisée sur la base de données diminuant de 10 % les frais de support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 formation annuelle et suivi individuel sur la base de données diminuant de 20 % les frais de support</li> </ul>	-
Intégrer l'intelligence artificielle pour alléger le travail administratif répétitif permettant aux équipes de se concentrer sur les responsabilités à plus forte valeur ajoutée	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 diagnostic pour identifier les tâches administratives automatisables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % de diminution des salaires dans les charges administratives</li> </ul>
Considérer le potentiel d'un assistant virtuel (chatbot) pour soutenir la permanence dans son mandat de maintenir une communication alerte avec les membres	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 étude de faisabilité menée pour évaluer l'utilité du (chatbot)</li> </ul>

## 7. Potentiel de mutualisation de services à offrir aux membres

Moyens	Année de réalisation		
	À venir : indicateurs de rendement (KPI)		
	2025	2026	2027
<p>Recenser les caractéristiques des membres intéressés à obtenir des prestations groupées afin d’obtenir des services plus adaptés à leur réalité et à meilleur prix, cela dans chacun des quatre secteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurances collectives</li> <li>• Assurances de dommages</li> <li>• Accidents de travail</li> <li>• Vols et fraudes</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 groupe de travail créé partageant un rapport exhaustif sur les besoins et ressources pour les 4 secteurs identifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 à 4 services mutualisés sont lancés et utilisés par les membres</li> </ul>
<p>Inviter les partenaires actuels à des appels d’offres comparant leur proposition à celles du marché en faisant valoir le poids cumulé des membres intéressés</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 à 4 partenariats stratégiques conclus pour supporter les services mutualisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 à 15 % d’économies en moyenne réalisées par les membres grâce aux services mutualisés</li> </ul>
<p>Communiquer les avantages des mutualisations en fonction du nombre d’adhérents</p>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % des membres ciblés adhèrent à au moins un service mutualisé</li> </ul>



## 8. Appui à la croissance du Collège

Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
	2025	2026	2027
	Affecter une ressource à temps plein à la direction du Collège pour piloter la stratégie, la gestion des formations et le développement de nouvelles certifications	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 poste à temps plein pourvu pour piloter la stratégie et le développement des certifications</li> </ul>	-
Investir dans des outils numériques modernes pour renforcer l'efficacité des formations telles que des systèmes de suivi automatisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 système d'examen et de certificat entièrement automatisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution de 10 % des tâches d'administration liée au collège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution globale de 20% des tâches d'administration liée au Collège</li> </ul>
Assurer une relève des formateurs en cas de départs ou d'imprévus	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 formateurs par certification identifiés et préparés en tant que relève potentielle</li> </ul>	-	-
Mettre en place un système de suivi post-formation pour mieux en mesurer les impacts	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des apprenants suivis à 3 mois post-formation avec 70 % déclarant un impact positif sur leurs compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75 % des apprenants suivis post-formation, avec 80 % déclarant un impact positif sur leurs compétences</li> </ul>
Créer un écosystème numérique pour les apprenants à travers la refonte du site web du Collège	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 nouvelle version du site web lancée intégrant des outils numériques pour les apprenants.</li> </ul>	-
Instaurer un programme de reconnaissance et de fidélité	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des participants reçoivent un élément de reconnaissance suite à l'obtention de leur attestation</li> </ul>

## 9. Popularité du numérique vs l'imprimé

Moyens	Indicateurs de rendement (KPI)		
	2025	2026	2027
Augmenter les portions « exclusivité » et « primeur » dans les nouvelles diffusées dans le Magazine	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % des contenus du magazine sont exclusif à cette plateforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>65 % min. des membres lecteurs déclarent que les articles exclusifs ajoutent de la valeur au magazine</li> </ul>
Rediffuser plus systématiquement par le numérique (médias sociaux, vidéo, etc.) les contenus phares du magazine imprimé	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 % d'augmentation de l'engagement numérique (likes, partages)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % d'augmentation de l'engagement numérique (likes, partages)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 % d'augmentation de l'engagement numérique (likes, partages)</li> </ul>
Augmenter le taux de pénétration des lecteurs du magazine grâce à la base de données et des stratégies de marketing relationnel auprès des membres	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 % des membres ciblés ajoutés comme nouveaux lecteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % d'augmentation du taux de pénétration des lecteurs du magazine</li> </ul>
Accroître les « Like » et les rediffusions des publications de l'AQMAT sur Facebook et LinkedIn	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % d'augmentation des likes et partages des publications numériques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 % d'augmentation cumulée des interactions</li> </ul>

## IMPACT FINANCIER DES GRANDES ORIENTATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE

L'AQMAT bénéficie actuellement d'une solide diversification de ses sources de revenus, avec plus d'une dizaine de canaux distincts. Il est essentiel que le plan stratégique compare notre structure de revenus et nos tarifs aux réalités émergentes du marché et à l'ajout de nouveaux projets d'activité. Trois sources de revenus feront fluctuer le budget :

### 1. Revenus de cotisations

- La concentration du marché et la diminution du nombre d'acteurs auront un effet direct sur les revenus provenant des cotisations des membres.
- Bien que l'AQMAT envisage un ajustement des tarifs d'adhésion des fournisseurs pour atténuer cette baisse, il est crucial d'anticiper une diminution relative dans cette catégorie de revenus.

### 2. Revenus du Collège AQMAT

- L'introduction de nouvelles initiatives éducatives, telles qu'un DEP spécialisé, une formation dédiée aux gestionnaires ainsi qu'un atelier sur le portrait de l'industrie, renforcera significativement cette source de revenus
- Toutefois, un investissement financier est à prévoir pour soutenir la croissance du collège

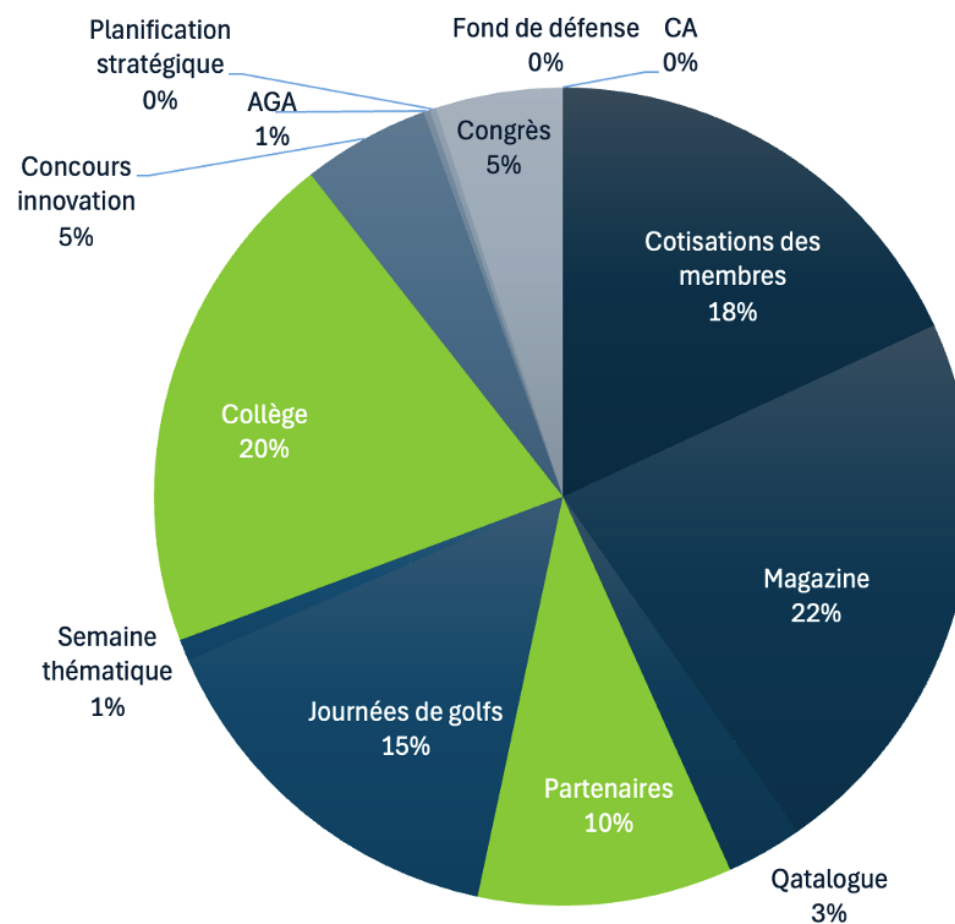
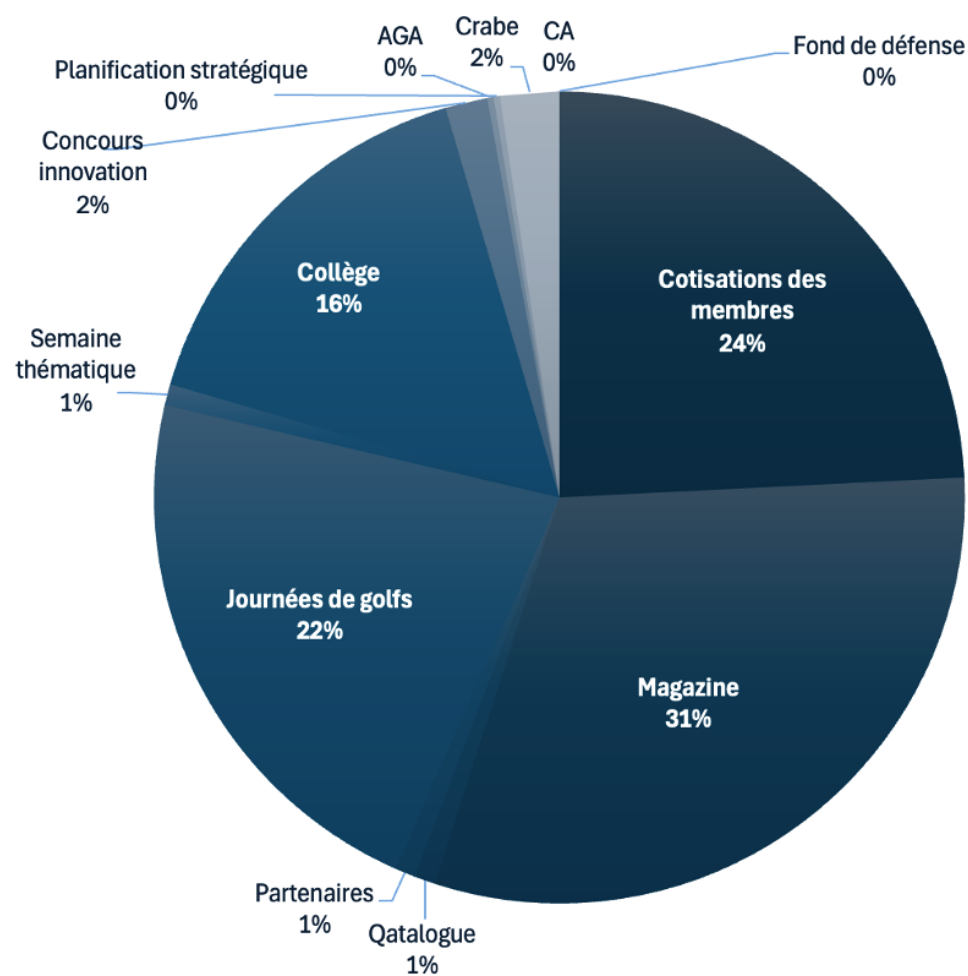
### 3. Revenu des partenaires

- La mise en avant de nos **partenaires** viendra enrichir l'expérience des membres et diversifier davantage les revenus.

## RÉPARTITION DES POSTES DE REVENUS BRUT

Pour illustrer les impacts anticipés avant et après le plan stratégique, deux graphiques comparatifs sont présentés :

- **Graphique de gauche** : Répartition actuelle des sources de revenus (2024)
- **Graphique droit** : Projection des sources de revenus dans trois ans, intégrant les effets des orientations stratégiques en vert (2027)



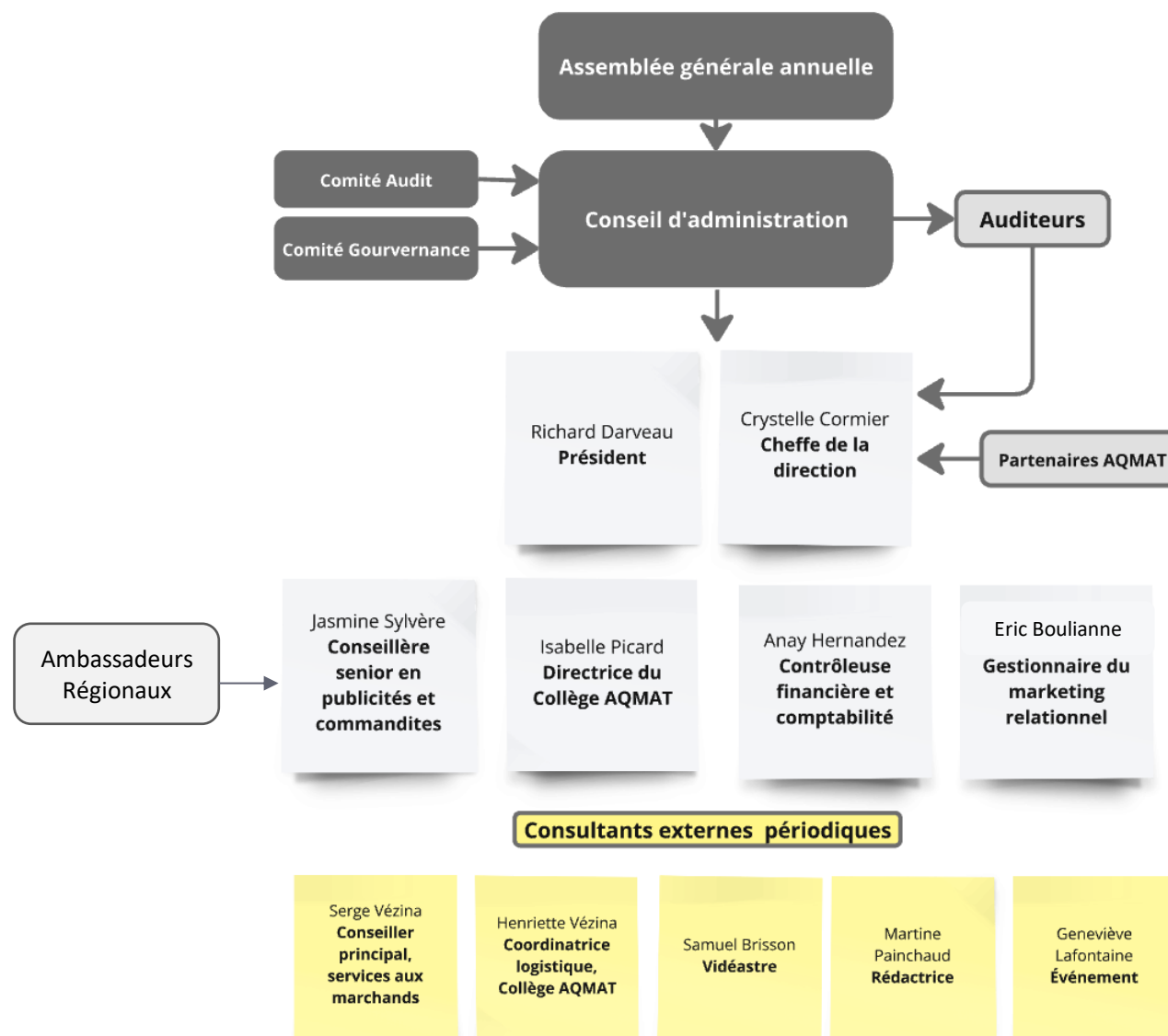
## RÉORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES POUR Y ARRIVER

Découvrez les visages et les expertises de ceux et celles qui orchestrent les projets et services de l'AQMAT, toujours en adéquation avec les besoins de nos membres. Cette illustration originale représente les rôles de chacun, permettant aux membres de comprendre rapidement l'apport de chaque ressource à la réalisation de nos projets. « Deux initiatives ont transformé notre gestion des ressources humaines afin de nous permettre de livrer les projets d'envergure que nous avons pour nos membres », souligne Crystelle Cormier, Cheffe de la direction.

1. L'AQMAT se dote d'un Gestionnaire du marketing relationnel : Éric Boulianne jouera un rôle clé à concevoir et mettre en œuvre des stratégies marketing novatrices, visant à dynamiser notre communauté et à maximiser l'impact des initiatives de l'AQMAT, dans le but de devenir un incontournable pour chaque entreprise membre. L'objectif ? Dynamiser notre communauté et maximiser l'impact des initiatives de l'AQMAT, tout en se rapprochant de notre ambition de devenir partenaire incontournable pour chaque entreprise membre.
2. Directrice du Collège AQMAT : La seconde vise à soutenir le Collège AQMAT en nommant la directrice Isabelle Picard dédiée à son développement et à sa croissance.



## ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION



**CALENDRIER D'ACTIVITÉS 2025**

Cliquez ici pour consulter ou filtrer par axes d'intervention



## ANNEXE

### MÉTHODOLOGIE

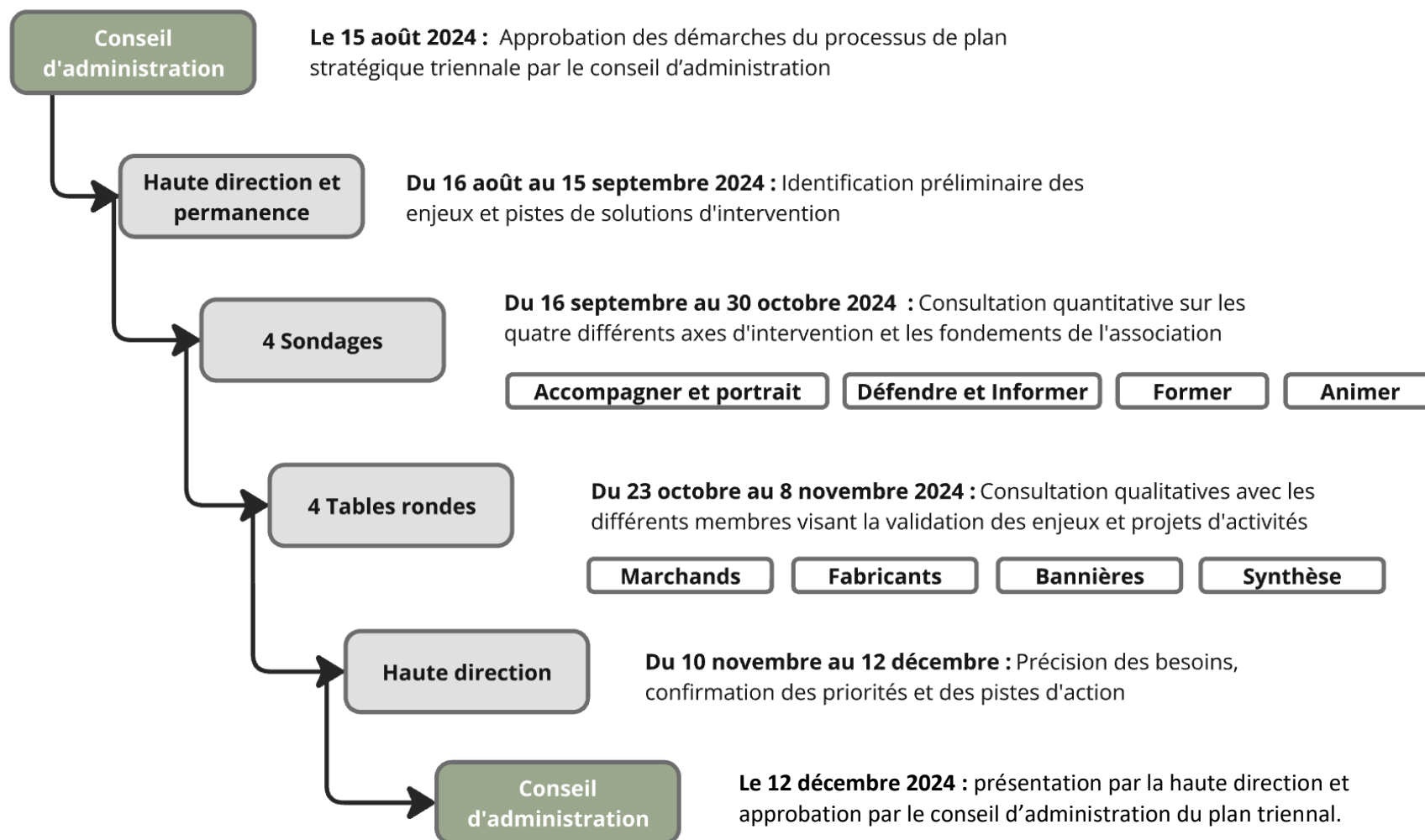
#### UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

L'AQMAT a mis sur pied une démarche de consultation visant à mobiliser la force collective. D'abord, l'étape préliminaire des sondages par voie électronique s'est tenue durant octobre. Au total, 234 réponses de membres, aussi de quelques non-membres.

Puis, début novembre, sous le couvert de l'anonymat afin que les langues se délient, lors de trois réunions physiques en tables rondes (ou rectangulaires!), dix marchands (huit propriétaires de quincailleries et deux directeurs généraux, dont un de la relève), sept cadres de bannières, quatre fabricants et deux distributeurs ont accepté de dialoguer avec la haute-direction de l'association, soit Crystelle Cormier et Richard Darveau, respectivement cheffe de la direction et président. Il en a découlé de nécessaires nuances entre les oui et les non obtenus des sondages.

Pour conclure, une rencontre dite de synthèse de toutes les idées et de tous les commentaires s'est déroulée avec la participation de deux ex-présidents du conseil, de trois membres honoraires, d'un ambassadeur régional et de deux des commanditaires de l'opération, en plus de six employés de la permanence de l'AQMAT.





---

## MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans le cadre de la 3<sup>e</sup> réunion du conseil d'administration 2024-2025, le 2 août 2024, il a été voté à l'unanimité la résolution suivante CA150824\_02 : que conseil d'administration adopte le processus et le calendrier proposés par la permanence aux fins de doter l'AQMAT d'un nouveau plan stratégique triennal couvrant les exercices 2025, 2026 et 2027.

Considérant que :

- Que le plan stratégique triennal de l'AQMAT se termine le 31 décembre 2024 et qu'il faut amorcer les travaux en vue du plan 2025-2027;
- Que l'adoption d'un plan stratégique – et des programmes d'activités annuels et budgets afférents qui en découlent – représente l'une des principales responsabilités d'un conseil d'administration;
- Que le conseil d'administration soit composé de gens d'affaires expérimentés et diversifiés et que le membership de l'association regorge de dirigeants de talent et engagés auprès de leur organisme;
- Que l'AQMAT est dirigée par un duo de gestionnaires (Crystelle Cormier et Richard Darveau) hautement qualifié pour piloter les travaux de consultation, d'idéation et d'écriture devant déboucher sur une proposition de nouveau plan stratégique;
- Que les paramètres des temps et d'argent sont serrés;
- Que la haute-direction a déposé un processus et un calendrier d'élaboration, de consultation et d'adoption d'un plan stratégique 2025-2027 qui a été débattu à la séance régulière du CA du 15 août 2024

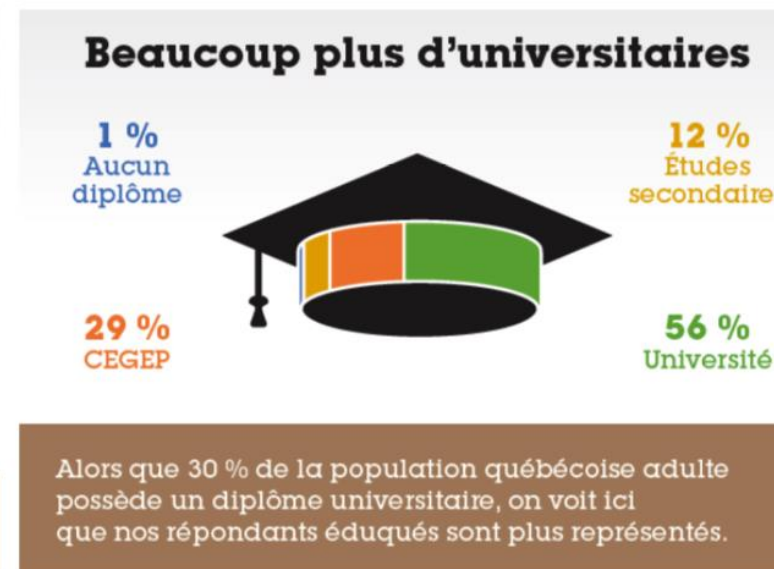
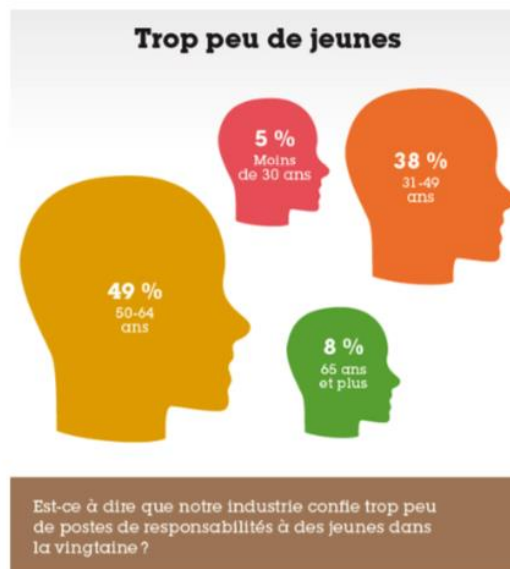
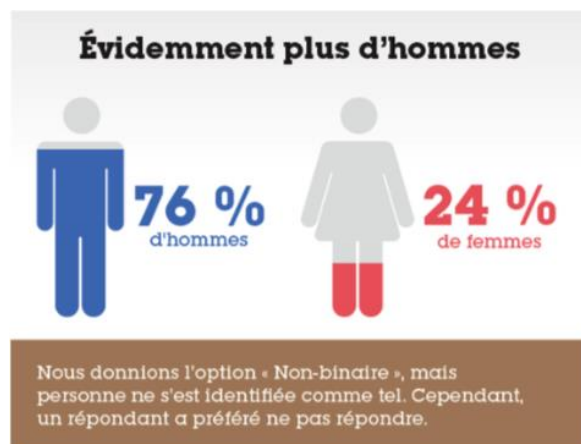
---

## COLLECTE DE DONNÉES QUANTITATIVES

Du 16 septembre au 30 octobre, l'AQMAT a mené quatre sondages distincts, chacun axé sur les piliers principaux des interventions. Ces sondages ont recueilli les réponses de 234 participants. Soit 94 % de notre objectif et similaire au dernier taux obtenu lors du dernier plan stratégique.

## Qui a participé au sondage ?

Considérer que les répondants illustrent le profil des membres de l'AQMAT est un pas que nous ne franchirons pas, d'autant plus que 3 % étaient, justement, des non-membres, dont il nous fallait sonder les états d'âme. En gardant donc en tête une certaine marge d'erreur, nous partageons ici tous ces renseignements avec nos lecteurs dans un souci de transparence.



## Axe Former

L'axe Informer illustre la soif des membres pour être mieux renseigné. Les membres s'abreuvent en information à plusieurs sources. Ils réservent une place de choix aux renseignements que leur prodigue l'AQMAT, principalement via son magazine imprimé et son infolettre électronique. Ils veulent plus d'occasions pour s'exprimer.

Le magazine continue, après 68 ans d'existence, longtemps sous le nom de Quart-de-rond, à susciter l'enthousiasme tant des lecteurs que des annonceurs. C'est non seulement la première source de revenus bruts de l'association, mais aussi son principal étendard. Son petit frère électronique, l'infolettre, dans les boîtes courriel trois fois par semaine, remporte un succès croissant. À preuve, le taux d'ouverture de plusieurs des nouvelles dépasse les 60 % alors que la moyenne de ce genre de publication auprès d'un public captif oscille autour de 35 %. Après les fleurs, le pot. Trois pots même : ces deux médias sont unidirectionnels, non personnalisables et accessibles aux non-membres. La permanence de l'association planche donc sur des technologies devant permettre aux membres :

- 1) d'interagir plus activement avec ce qu'on publie;
- 2) de sélectionner ce qu'ils préfèrent;
- 3) d'avoir un accès exclusif aux informations les plus importantes.

Plus de contacts, plus d'échanges, plus de mobilisation : Ce que les membres veulent, c'est plus de dialogue avec la direction de l'AQMAT, une meilleure connexion avec son porte-parole sur les enjeux. Peut-être avons-nous développé une écoeurantite des webinaires sans interactivité à cause des confinements. L'intérêt démontré pour plusieurs projets d'événements d'information et de communication témoigne que les membres veulent de nouveau nous voir, se voir, débattre et se concerter.

● Intéressé ● Neutre ● Pas intéressé

### Discussion annuelle sur besoins des membres et nos services



### Lunch en région en petits groupes sur les enjeux



### Blogue vidéo sur LinkedIn live



### Café virtuel matinal sur les enjeux



## Axe Défendre

Peu d'OSBL représentent mille entreprises d'un même secteur économique. Les répondants apprécient à hauteur de 94 % que l'AQMAT soit présente dans les médias pour parler en leur nom et qu'elle les défende auprès des autorités gouvernementales. Seulement 6 % des répondants sont sans opinion et aucun n'a émis un avis défavorable par rapport aux interventions publiques de l'association.

Pour des dossiers transversaux, les membres soutiennent les efforts de concertation avec des représentants d'autres associations patronales du secteur de l'habitation pour éviter de réfléchir en silo et obtenir plus de résultats sur certains enjeux communs. Les répondants appuient aussi majoritairement la pertinence d'organiser chaque année un congrès où débattre des dossiers les plus urgents.

L'un des sujets rassembleurs à l'issue des consultations : une campagne sur les carrières en quincaillerie. L'idée de soutenir une campagne de publicité et/ou de relations publiques prônant les carrières en quincaillerie durant la semaine thématique tenue à la fin de septembre chaque année sourit aux représentants de toutes les catégories de membres : bannières, marchands et fournisseurs. Les participants sont unanimes à souhaiter que l'AQMAT les aide à briser la perception que c'est trop dur de travailler en quincaillerie, que ce n'est pas payant et qu'on n'y fait pas carrière. L'accent serait mis sur la possibilité d'y trouver des emplois gratifiants dans des environnements qualifiés d'utiles et de stables. Tous ont appuyé le projet de courtiser en particulier les jeunes retraités; les représentations doivent être poursuivies auprès du ministre des Finances et de la présidente du Conseil du Trésor afin d'améliorer la fiscalité des travailleurs âgés et de leurs employeurs pour que les deux parties jouissent de conditions gagnant-gagnant.

## Les thèmes les plus cruciaux que les membres veulent qu'on défende

1. Crise de l'habitation/ logement
2. Revendication d'incitatifs à la rénovation
3. Promotion des produits manufacturés ici
4. Enjeu de la disponibilité et de la compétence des employés
5. Relations entre les bannières et les manufacturiers
6. Effritement de la marge bénéficiaire
7. Contre-performance environnementale de notre industrie
8. Disponibilité et coût du bois d'œuvre
9. Consolidation croissante entre marchands et entre fabricants
10. Lobbying sur les budgets des deux gouvernements

Parmi les autres sujets fréquemment soulevés par nos membres : les normes de l'affichage en français, la concertation des heures d'ouverture, l'impact de la piétonnisation des rues principales, l'inspection des chantiers, le décloisonnement des corps de métier, le statut essentiel des ports et des douanes, la lutte contre le vol et la fraude, etc.

## Axe Animer

Les répondants aux sondages aiment vraiment les activités que l'AQMAT organise. Ce qui ne les empêche pas d'attendre du changement. Le Gala Reconnaissance et les journées de golf demeurent fort populaires avec seulement 2 % de répondants qui ne les aiment pas du tout. Même si 71 % des répondants considèrent que l'AQMAT organise le bon nombre d'événements, d'autres avenues piquent leur intérêt, comme visiter des usines (41 %), assister en groupe à des événements sportifs tels le Grand Prix, des matchs de sport professionnel, etc. (39 %), des cocktails-conférence avec invités de renom (39 %), des visites en groupes de salons internationaux (37 %). Des rencontres sur une base régionale avec les ambassadeurs de l'AQMAT représentent, aux yeux des membres, un bon contexte pour échanger avec la direction sur les enjeux du moment, réseauter et mieux connaître les services de l'association. Il semble par ailleurs y avoir besoin de publier un répertoire des membres pour favoriser le réseautage entre eux, un outil surtout utile aux nouveaux venus.

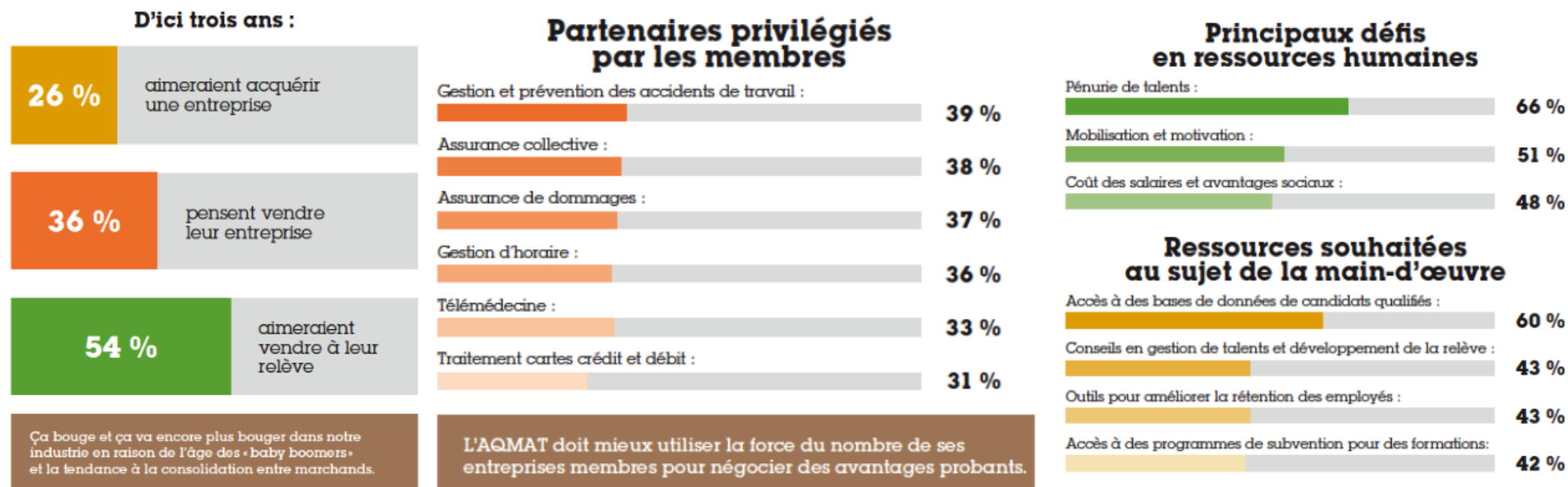
Pour une Foire de l'innovation : Mais ce qui éveille par-dessus tout l'appétit, c'est le mot « innovation ». Les membres attendent plus que le concours annuel piloté par l'AQMAT. Au fil des conversations en tables rondes s'est esquissé un projet de « Foire de l'innovation » où les manufacturiers seraient invités à offrir des performances exposant les caractéristiques de leurs produits et de leur entreprise. Ce serait l'occasion pour les marchands et les acheteurs des bannières de recevoir, en une ou deux journées, des présentations de dizaines de produits qu'ils ne connaissaient pas, même de découvrir des prototypes. Un tel format est perçu plus favorablement que des séances du type « Meet the Buyers » ou l'organisation d'un autre salon traditionnel alors que les bannières occupent déjà bien ce marché. Quelques conférences bien ciblées sur les tendances du marché et les préoccupations de notre industrie viendraient enrichir cette foire qui pourrait ouvrir ses portes aux entrepreneurs, aux architectes, etc

Vers un code de bonnes pratiques : Il est ressorti de toutes les sources le besoin de baliser les ententes contractuelles entre bannières et fournisseurs dans une optique de réel partenariat, le but étant de donner le goût à un plus grand nombre de fabricants et de distributeurs de faire affaire avec les groupements de notre industrie. Adopté éventuellement sur une base volontaire, le projet de code vise à uniformiser les règles du jeu pour les fournisseurs et les acheteurs groupés en mettant en place des lignes directrices pour des négociations équitables.

## Axe Accompagner

L'accompagnement, du point de vue des membres qui ont répondu aux sondages, prend deux formes bien différentes. D'une part, ils attendent des experts et des conseils. D'autre part, ils veulent des outils et des rabais pour améliorer leur gestion et leurs marges bénéficiaires. Forte de ces données prédictives, l'AQMAT dispose de la motivation à faire connaître ses équipes TRANSFERTS et TRANSACTIONS constituées d'experts indépendants spécialisés respectivement dans les aspects financiers, fiscaux, humains et logistiques des cas de relève et de ventes/acquisitions/fusions. La complexité de la gestion moderne d'un commerce a fait émerger une nouvelle piste de solution : une formation certifiée pour les gestionnaires identifiés comme étant la relève des entreprises.

La dimension RH demeure névralgique même si le bassin de CV semble mieux garni, les répondants ne cachent pas qu'ils se sentent débordés devant les requêtes du personnel et même des candidats à des postes vacants. Ils veulent recevoir de l'AQMAT plus de pistes et de conseils, notamment en donnant des exemples de bonification qui marchent, voire d'intéressements à l'actionnariat avec la poursuite de plusieurs buts : diminuer le vol de temps et le roulement tout en augmentant l'engagement et la confiance mutuelle. Des rabais méconnus et pourtant, attirants. L'AQMAT offrait dix rabais différents convenus avec des partenaires. À la lumière du sondage, la liste se rétrécira pour ne conserver que les thèmes qui intéressent le plus les membres.



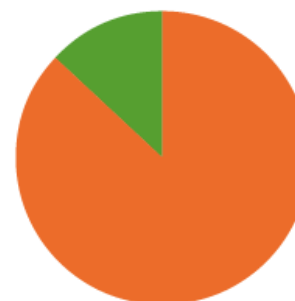


## Axe Former

L'axe Former de l'AQMAT se concentre essentiellement sur l'essor de son collège. Depuis 2016, la raison d'être du Collège AQMAT, « Du personnel qualifié pour mieux recruter, fidéliser et commercer », semble toujours d'actualité avec un appui à hauteur de 83 % de la part des répondants. Au point où le désir de plus de certifications est manifeste.

Un tout nouveau champ de formation s'ouvre avec l'idée d'offrir un certificat destiné aux gestionnaires identifiés comme faisant partie de la relève. Les modules suivants d'un tel perfectionnement pour gestionnaires sont les plus attendus : productivité et économies de coûts, gestion des opérations et des ressources humaines, prospection de marché et relations client. Dans la même veine de veiller à alimenter notre industrie de sang neuf, le développement d'un Diplôme d'études professionnelles (DEP) en matériaux de construction fait son chemin, visant particulièrement les jeunes qui se voient moins prendre le chemin du CÉGEP ou de l'université. On parle ici d'une formation de 900 heures échelonnée sur deux ans et ponctuée de stages

### Pour ou contre un perfectionnement dédié aux gestionnaires ?



● 87 % Intéressant ● 13 % Pas intéressant

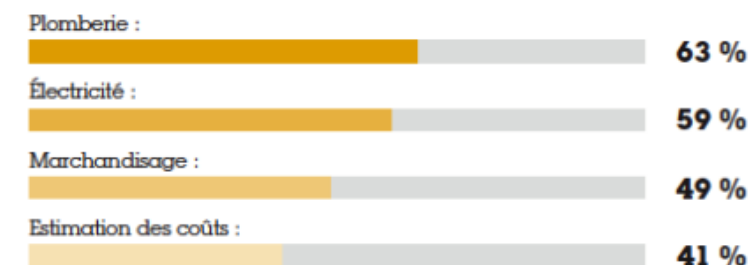
Jusqu'à maintenant, tous les certificats ne visaient que des employés de terrain : vente-conseil, peinture, matériaux, pesticides, plus un atelier sur la mobilisation de l'équipe.

### Satisfaction aux certifications existantes du Collège AQMAT



L'appréciation concerne particulièrement la durée des formations, leur rapport qualité-prix ainsi que les compétences des formateurs.

### Autres formations souhaitées



Sans faire partie des choix proposés dans les sondages, deux besoins ont rallié les membres en tables rondes : 1) apprendre à négocier et à acheter 2) le développement du marché et des services aux clients pros.



## COLLECTES DONNÉES QUALITATIVES

Pour aller plus en profondeur, la direction de l'AQMAT composé de Richard Darveau président et Crystelle Cormier Cheffe de la direction ont animés quatre tables rondes variant de 8 à 12 participants pour des discussions approfondies sur la situation du marché et les projets divergents. Ces tables rondes ont également permis de mieux saisir la dynamique des différents membres et leur besoin, ce qui était crucial pour formuler les propositions et orientations de l'association.

Ils ont été particulièrement marqués par la forte solidarité exprimée entre les participants. Grâce à la confidentialité de ces échanges, ils ont observé une transparence et une ouverture d'esprit qui ont enrichi considérablement les discussions.

Les comptes rendus complets des tables rondes se trouvent en annexe B.

- Table ronde avec 10 marchands - 23 octobre – [\[cliquez ici\]](#)
- Table ronde avec les représentants de 7 bannières - 1er novembre – [\[cliquez ici\]](#)
- Table ronde avec 6 fournisseurs - 5 novembre – [\[cliquez ici\]](#)
- Table ronde de synthèse avec 8 membres - 8 novembre – [\[cliquez ici\]](#)

---

TABLE RONDE AVEC 10 MARCHANDS - 23 OCTOBRE

Première d'une série de quatre tables rondes organisées par l'AQMAT dans le cadre de ses travaux de planification stratégique, celle réunissant dix marchands, tenue au Manoir Richelieu mercredi en levé de rideau de la Conférence Hardlines, a permis de cristalliser nombre d'enjeux communs et de projets d'activités pour les relever.

Dans un souci de respecter la confidentialité des propos et de conférer aux discussions une certaine universalité, nous tairons l'identité des participants. On se contentera de tracer les contours de leurs profils :

- il y avait huit propriétaires de quincailleries et deux directeurs généraux, dont un de la relève;
- il y avait quatre femmes et six hommes, certains très expérimentés, d'autres relativement nouveaux dans le domaine;
- il y avait des magasins de trois bannières différentes ainsi qu'un magasin non-affilié, provenant de six régions administratives différentes et de tailles variables, allant de moins de 4000 pi ca à plus de 25 000 pi ca;

Crystelle Cormier, cheffe de la direction de l'AQMAT et Richard Darveau, président, agissaient comme modérateurs.

La table ronde – bien que de format rectangulaire, comme l'a mentionné avec humour un des participants – a été marquée par une forte solidarité entre les participants, transcendant les couleurs de leurs différentes bannières et régions. Une grande transparence a caractérisé les échanges avec la direction de l'AQMAT, favorisant une compréhension mutuelle des enjeux et des objectifs partagés.

Voici un compte-rendu des sujets qui ont retenu le plus d'attention parmi la douzaine qui ont été abordés et les pistes de solution qui ont été esquissées.

La fonte des marges bénéficiaires inquiète les dirigeants et plombe l'intérêt de la relève ou des repreneurs. De ce constat est ressorti notamment le besoin de mieux se former en achats/approvisionnements et en gestion des inventaires et des promotions.

Tout ce bloc a débouché sur un appétit pour un service de perfectionnement et de coaching des gestionnaires, entre autres sur les calculs de marges et de ratios ainsi qu'en mise en marché.

Parmi les autres postes à pourvoir plus difficilement, on note les chauffeurs de camion-girafe, l'estimation de travaux de rénovation et de construction et l'examen de soumissions lors d'appels d'offres.

Autre sujet préoccupant, les salaires demeurés élevés depuis la COVID-19.

Le phénomène serait amplifié par l'obligation de payer les étudiants et les temps partiels comme les autres employés, situation devenue plus critique alors que le marché est devenu plus volatil; on sait moins qu'avant comment vont se comporter le consommateur et le professionnel.

Les échanges se sont conclus sur une demande d'intervention de l'AQMAT afin de revoir le cadre légal du salaire minimum jugé trop unisexe.

Toujours dans le rayon RH, le manque d'engagement et de fidélité des employés a aussi été dénoncé. La conversation a conduit les marchands à vouloir recevoir de l'AQMAT plus de pistes et de conseils, notamment en donnant des exemples de bonification qui marchent, voire d'intéressement à l'actionnariat avec plusieurs buts : diminuer le vol de temps et le roulement tout en augmentant l'engagement et la confiance mutuelle.

L'aide à la relève et l'accompagnement professionnel qu'offre l'AQMAT en matière d'acquisition et de vente de commerces étaient deux prestations méconnues. Les personnes présentes se montrent intéressées à en savoir plus en raison de la confiance qu'elles expriment à l'égard de l'objectivité de leur association.

Si certaines bannières partagent avec leurs marchands des données statistiques, les marchands apprécient la position neutre de l'AQMAT qui peut leur donner accès à tellement plus d'information et dans des temps rapides, d'où l'intérêt marqué des dix participants à la table ronde pour le projet appelé PÉRISCOPE.

Parmi les variables qui interpellent le plus les marchands arrive en tête l'indicateur suivant : les ventes par semaine et par facture avec une ventilation selon la région et la taille de la quincaillerie.

La délicate question des relations entre leurs fournisseurs et leurs bannières les concerne au premier chef. Ils constatent les effets de la consolidation et une certaine perte d'intérêt de manufacturiers qu'ils connaissent en raison du comportement des acheteurs dans les groupements, jugé trop transactionnel par rapport à un rapport de partenaire fondé sur le « long game », comme on dit en anglais. Du coup, tous les marchands présents ont exprimé leur appui à l'idée d'établir un code de comportement entre bannières et manufacturiers.

L'une des questions issues du sondage concernait l'organisation d'un seul grand salon d'achat en quincaillerie piloté par l'AQMAT, demande répétée par les manufacturiers.

Plus de 70 % des quelque 250 répondants à l'enquête de l'AQMAT ont confirmé l'intérêt pour une telle activité qui, rappelons-le aux plus jeunes, était menée par l'association jusqu'au début des années '90 et qu'organisent toujours trois des associations sœurs de l'AQMAT, soit WRLA, BSIA et ABSDA.

Les marchands présents à la table ronde de mercredi ont exprimé eux aussi des doléances par rapport à la situation qui prévaut. Parmi leurs critiques, il y aurait trop peu de nouveaux fournisseurs, on connaît d'avance qui va exposer. Trop également de nouveautés en raison du tri sélectif qu'effectuent les acheteurs de leur bannière parmi les offres des fournisseurs réguliers dits « marques nationales ». Comme visiteurs de ces salons, des marchands relèvent même un mépris ressenti de la part de certains exposants qui leur affirment se sentir forcés d'être présents.

Deux autres tables rondes s'en viennent, regroupant respectivement les bannières et les manufacturiers.

L'opération de consultation se conclura avec la réunion des membres honoraires et des ambassadeurs de l'AQMAT avec les commanditaires de la planification stratégique.

Puis, la direction de l'association compilera les sondages et les commentaires plus qualitatifs venant des tables rondes afin de servir de bases légitimes à l'élaboration du plan 2025-2026-2027 qui sera critiqué et bonifié par l'opinion du conseil d'administration réuni à cet effet à la mi-décembre.

---

TABLE RONDE AVEC LES REPRÉSENTANTS DE 7 BANNIÈRES - 1ER NOVEMBRE

Hier avait lieu à Montréal la deuxième table ronde d'une série de quatre, celle-ci réunissant des cadres de sept bannières ou groupements en quincaillerie. Les échanges transparents ont nourri l'élaboration en cours du Plan stratégique triennal 2025-2027 que pilote Crystelle Cormier, cheffe de la direction de l'AQMAT. L'animation des échanges a été confiée à Richard Darveau, président.

La première des consultations avait eu lieu entre marchands la semaine dernière à La Malbaie. Cliquez ici pour en lire le compte-rendu.

### **État du marché**

Les représentants des bannières partagent l'opinion majoritaire des sondés à l'effet que le marché demeure calme, plus qu'en moyenne, mais sans cynisme, ils se demandent à voix haute s'il existe encore une normalité. L'un dit même : « Aujourd'hui, la normalité, c'est qu'on sait moins qu'avant de quoi la journée ou la semaine sera faite en termes d'activité. Tout est plus volatil, qu'il s'agisse de la météo ou de la situation sociale ou politique. »

Quant aux deux-trois années à venir, généralement, les participants tombent d'accord pour croire que la vague de baisses des taux d'intérêt qui semble s'installer prendra des mois, voire une année, à engendrer un marché de la construction de nouvelle dynamique et à la hauteur des besoins de la population.

Il était intéressant de constater que d'une région à l'autre, même en comparant deux quincailleries de la même bannière et de la même taille, les résultats des ventes pouvaient grandement différer, comme si d'autres facteurs de nature plus locale ou régionale pouvaient aussi influencer. Ceci a conduit l'animateur, Richard Darveau, à souligner « l'importance de la qualité des gestionnaires et de leur accès à des informations contextualisées et actualisées pour suivre ce qui se passe et tenter de voir venir les mouvements dans chaque marché. »

### **Principaux enjeux**

La pression exercée sur les marchands depuis l'augmentation des salaires et autres coûts attenants persiste depuis la pandémie sans pouvoir être absorbée par des ventes importantes en volume. Angle mort de la main-d'œuvre : les conditions perdantes pour embaucher les jeunes retraités.

Les participants à la table ronde sont unanimes à dénoncer le manque d'attrait fiscal pour inciter des citoyens expérimentés, désireux de demeurer actifs, à offrir leurs services à leur quincaillerie locale; implicitement, un mandat venait d'être donné à l'AQMAT pour faire des représentations aux ministres des Finances, du Revenu, du Travail et de l'Économie afin de faire

profiter les consommateurs des conseils et de l'attitude serviable que peuvent prodiguer des hommes et des femmes issues de l'industrie de la construction dans le sens large. On s'est aussi interrogé, sans toutefois que l'échange soit concluant, sur la possibilité pour les autorités gouvernementales de catégoriser les emplois étudiants à temps partiel – un peu comme on a choisi de le faire avec le salaire minimum pour le personnel sujet à des pourboires – de manière à ce que les employeurs puissent leur accorder un salaire horaire de base plus bas que celui offert à leurs effectifs permanents. La question mérite réflexion...

Par ailleurs, les participants ont même osé parler de déflation à propos du prix de plusieurs catégories de matériaux, ce qui a pour effet que les ventes, en plus d'être faibles, dégagent moins de marge.

Il y aurait une différence assez marquée entre la clientèle des entrepreneurs (les pros), laquelle s'adapteraient plus rapidement et comprendraient mieux les variations de prix et d'intérêt que les consommateurs, ces derniers ayant tendance à réagir plus lentement.

Parmi les autres enjeux socio-économiques qui leur semblent les plus cruciaux, notons les cinq suivants.

Habitation et main-d'œuvre: la crise du logement serait étroitement liée à la disponibilité relative des employés : on a besoin de têtes et de bras dans les manufactures de matériaux et sur les chantiers pour augmenter la cadence. Dans la même veine, le resserrement des normes sur l'immigration et l'accès à la main-d'œuvre étrangère serait perçu par certains comme faisant plus partie du problème que de la solution.

Stimulation de la rénovation et de la construction écoénergétiques: une subvention ou un crédit d'impôt pour rénovations et constructions à caractère écoénergétique et d'une certaine ampleur financière est nettement attendu. Seul bémol, les programmes au retour financier trop lointain ou aux procédures trop tatillonnes seraient plus difficiles à apprécier des consommateurs.

Promotion de la relève: les participants souhaitent que l'AQMAT mette en vedette des relèves réussies en plus d'accompagner les autres familles en affaires qui sont dans ce processus. Dans le même ordre, les dirigeants des bannières se sont montrés enthousiastes face au projet de mettre sur pied une formation certifiée pour les gestionnaires de la relève.

Éducation et conseils en vols et fraudes: l'augmentation des vols a été décriée avec ses impacts non seulement sur les pertes financières des marchands, mais aussi sur l'expérience client, étant entendue que des marchandises de plus en plus sous clé, n'est jamais perçue positivement par les clients ou les employés. Par à-coup, l'AQMAT hérite ici aussi d'un mandat d'éducation auprès des troupes afin de réduire le fléau, à défaut de l'annihiler complètement.

Heures d'ouverture concertées: tout un chacun constate que des quincailleries commencent à rouvrir les dimanches sous le coup de l'influence exercée par des concurrents. Ceci affecte les marges et la gestion des horaires. La solution ultime reste celle préconisée par l'AQMAT : obtenir le droit légal de se parler entre quincailleries d'une même région pour tenter de coordonner les horaires. Les représentations en ce sens continueront donc.

### **Projet d'activités**

Parmi la brochette d'idées proposées par des membres de l'AQMAT ou pensées par la direction de l'organisme dans le cadre de l'actuelle planification stratégique, il y en a cinq qui ont été soumises à l'appréciation des représentants des bannières.

Plateforme de références d'entrepreneurs qualifiés dans les centres de rénovation: en toute transparence, on s'est demandé s'il ne s'agissait pas d'une fausse bonne idée. Il est vrai que les consommateurs qui ne sont pas manuels ou qui manquent de temps aimeraient recevoir de leur quincaillerie des références de professionnels de la construction. Le but est louable, l'AQMAT devra cependant réfléchir aux bons partenaires, au mode de sélection et surtout, à l'enjeu de la mise à jour de tels répertoires.

Rencontres entre acheteurs de bannières et fournisseurs de type « Meet the buyers »: les participants se sont montrés surpris de l'idée, jugeant que leurs acheteurs sont faciles à joindre ou quand ils ne le sont pas, c'est possiblement par manque d'intérêt ou parce qu'ils sont heureux de l'entente qu'ils ont avec un autre fournisseur. On verra vendredi, lors de la table ronde des fabricants, ce que, eux, pensent du projet de face-à-face avec des acheteurs des bannières.

Tableau de bord prédictif appelé le Périscope: l'objectif de fournir aux marchands des comparaisons fiables de leurs ventes avec d'autres quincailleries de même taille et d'une même région a laissé certains participants dubitatifs : soit qu'ils doutent de l'intérêt soutenu des marchands à fournir leurs données, soit qu'ils jugent que l'information déjà disponible par les groupements

suffit. La direction de l'AQMAT peaufinera le projet, entre autres en lui greffant un module de comparaison des salaires et avantages sociaux pour la dizaine de principaux emplois qu'on retrouve dans toute quincaillerie.

Salon d'achats unifié ou foire spécialisée dans les produits locaux: le double sujet qui intéresse environ un membre sur trois de l'AQMAT s'est élargi sur la pertinence en général des salons physiques en cette ère où le numérique occupe de plus en plus de place et où, surtout, les commandes des marchands et de leurs groupements se font beaucoup moins à date fixe qu'auparavant, ceci notamment en raison des coûts d'entreposage et des risques associés à d'éventuelles baisses de prix. Pour toutes ces raisons, la haute-direction de l'AQMAT ne pense pas recommander au conseil d'administration d'organiser un nouveau salon physique. Elle entend plutôt inventorier des moyens pour « revamper » les salons des bannières, notamment avec la présentation de produits innovants de manière interactive et celle de produits accrédités « Bien fait ici ».

Campagne sur les carrières en quincaillerie: l'idée de soutenir une campagne de publicité et/ou de relations publiques prônant les carrières en quincaillerie durant la semaine thématique tenue à la fin de septembre chaque année sourit aux représentants des bannières. Il a été convenu qu'un projet serait élaboré et soumis ultérieurement à leur considération.

Pour sa part, la direction de l'AQMAT a maintes fois évoqué le besoin d'un code de comportement éthique entre bannières et fournisseurs dans une optique de réel partenariat, le but étant de donner le goût à un plus grand nombre de fabricants et de distributeurs de faire affaire avec les groupements de notre industrie. Tant Mme Cormier que M. Darveau ont assuré les participants que le projet de plan stratégique qui sera adopté placera cet enjeu haut dans les priorités tant il touche toutes les parties prenantes de notre écosystème.



---

TABLE RONDE AVEC 6 FOURNISSEURS - 5 NOVEMBRE

Quatre dirigeants de fabricants clés et deux provenant de distributeurs majeurs avaient accepté, vendredi midi dernier, de rencontrer le duo de dirigeants de l'AQMAT, composé de Crystelle Cormier et Richard Darveau. La cheffe de la direction et le président de l'association souhaitaient alors obtenir les réactions des fournisseurs à certains résultats des sondages préliminaires sur le plan stratégique 2025-2027 en plus de prendre leur pouls du marché et d'explorer de nouvelles idées d'activités.

**État du marché**

Tout comme les participants aux deux premières tables rondes, les manufacturiers ne peuvent plus se fier au passé pour planifier leur production et leurs embauches. Ils s'accordent également à dire que pour considérer que la baisse en cours des taux d'intérêt, jumelée à une inflation contrôlée, aura des effets positifs, mais pas dans l'immédiat.

« La population oublie vite, mais leur portefeuille est là pour leur rappeler les dommages cumulés par des mois successifs de prix élevé, notamment à l'épicerie et à la station-service ».

La preuve réside dans la popularité plus grande des produits d'entrée de gamme, ce qui se répercute sur les marges des marchands et de leurs groupements.

Somme toute, quand on compare les ventes et les commandes placées, la période n'est pas si mal; il faut simplement comparer l'année sur une longue période afin d'isoler la parenthèse exceptionnelle qu'a représentée la COVID-19 pour notre industrie.

Unaniment, les participants à la table ronde affirment que le résultat des élections américaines qui sera connu cette semaine viendra impacter notre marché en raison du protectionnisme exprimé par les deux partis en lice. Certaines entreprises majeures sont certainement à considérer de déménager leur usine aux États-Unis, du moins à convenir d'alliances et de sous-traitances avec des partenaires au sud de la frontière canadienne afin de ne pas trop écopier d'éventuels tarifs douaniers et autres mesures protectrices.

### **Enjeu spécifique de la main-d'œuvre**

Attirer les têtes blanches plus agressivement, d'un point de vue fiscal, devrait être au haut des priorités des gouvernements, donc des efforts de l'AQMAT en matière de représentation politique.

Selon les participants, les employés d'expérience souvent mieux adaptés aux exigences relationnelles qu'exige le service à la clientèle représentent des atouts nécessaires à toute PME, qu'elles soient à finalité de vente au détail, de distribution ou de fabrication.

« Nos entreprises en viennent à devoir compenser les pertes financières subies par les retraités qu'on tente de ramener sur le marché du travail avec toutes sortes de manœuvres à la limite de la légalité. »

Quant aux jeunes, des idées fort originales ont été proposées dont les deux suivantes qui mériteront une analyse par la permanence de l'AQMAT :

- un DEP en matériaux de construction visant particulièrement les jeunes qui se voient moins prendre le chemin du CÉGEP ou de l'université;
- des stages en entreprise avec visites guidées ciblant les jeunes du secondaire durant la semaine thématique de la quincaillerie.

Sujet inévitable alors que l'immigration joue le rôle de bouc émissaire de tous les problèmes de la société, donc le manque de logement, le recrutement à l'international est perçu par les participants comme une partie de la solution à notre besoin de main-d'œuvre. Le processus coûte cher et est long, mais en bout de course, les travailleurs étrangers sont souvent plus motivés, plus fiables et plus travailleurs que la main-d'œuvre domestique.

Bref, même si les fabricants reçoivent plus de cv aujourd'hui pour les postes à pourvoir, la qualité des candidatures n'est pas au rendez-vous. La pertinence de promouvoir la quincaillerie au sens large comme un univers attrayant où faire carrière mérite encore une place dans le prochain plan triennal de l'AQMAT où, selon les participants à cette table ronde devrait aussi d'ajouter l'éducation des marchands sur la question des salaires et avantages sociaux à accorder à leurs effectifs.

Parmi les postes plus difficiles à combler, on a évoqué les installateurs, mot générique embrassant à la fois les couvreurs, les électriciens, les plombiers, etc. Or, la question qui tue a été la suivante : s'il y a reprise économique sous la forme de mises en chantier records et de rénovations majeures, qui va accomplir ces travaux?

### **Échange autour des projets d'activités incidents sur les fournisseurs**

Événements de réseautage : lancée par l'un des participants à une autre table ronde, la journée de ski et de raquette n'a pas reçu le même enthousiasme de la part des fournisseurs qui jugent les activités sous l'auge du potentiel de réseautage qu'elles peuvent leur générer. Ils ne voient pas non plus d'un œil positif l'ajout d'une activité en décembre alors qu'on tente de boucler les budgets de fin d'année tout en planifiant ceux de l'année suivante, et ce, en devant jongler avec les congés qu'apportent les Fêtes.

Répertoire des membres : s'agissant dans les six cas de fournisseurs déjà bien établis dans le marché de la quincaillerie, aucun des participants ne semble avoir besoin d'un répertoire listant les marchands et/ou les acheteurs des bannières. Ils ont toutefois convenu qu'une telle plateforme pourrait être profitable pour les nouveaux joueurs ou pour leurs nouveaux représentants.

La discussion a débouché sur une nouvelle idée, bien notée par les deux dirigeants de l'AQMAT : la création d'un atelier de type « Who's Who », donnée par Richard Darveau, démystifiant tout l'organigramme de l'industrie à partir des données recueillies dans le « Portrait de famille » que dresse annuellement l'association, mais avec beaucoup plus de détails. Les participants verraient une activité de trois ou quatre heures.

- Visites d'usines : les participants réagissent positivement à l'idée d'intégrer des marchands aux tournages que l'AQMAT effectue dans les usines dans la mesure où les présences sont filtrées afin d'éviter tout risque d'espionnage.
- Périscope : suivant l'adage américain « Less is more », les fabricants et distributeurs mettent en garde l'AQMAT contre le risque de noyade et d'interprétations erronées de certaines données que pourrait occasionner un trop-plein d'informations offertes aux marchands. Ils invitent l'association à concentrer le tableau de bord sur les informations touchant directement les ventes et la gestion des commerces de détail que sont les quincailleries et les centres de rénovation.
- Meet the buyers : le projet de favoriser des rencontres entre eux et les bannières n'a pas suscité grand intérêt, du moins pour les fournisseurs bien établis. En revanche, donner la chance aux marchands de rencontrer plusieurs fournisseurs en une journée ou deux et de découvrir toute l'étendue de leurs gammes de produits représente une avenue à approfondir.

- Salon unifié : considérant que les bannières n'abandonneront certainement pas l'organisation de leurs salons, l'idée que l'AQMAT relance son propre salon, comme elle le faisait jusqu'au début des années '90, rime plutôt comme d'autres journées et d'autres argents investis par les fournisseurs qui se sentent déjà chargés.

Les entretiens autour de « Meet the buyers » et d'un salon unifié ont conduit les participants à la table ronde et la direction de l'AQMAT à esquisser les paramètres d'un tout nouveau type d'événement qui, lui, les rallierait spontanément : interdiction de kiosques et de déco, donc peu de dépenses afin de mettre le point focal sur les produits et des « deals » exclusifs aux marchands qui se déplacent.

Un tel format non seulement favorisait les transactions sur place, mais servirait aussi à tester les réactions sur des nouveaux produits, voire des prototypes.

Si l'AQMAT va de l'avant, les participants s'attendent à ce que les coûts directs et indirects qui leur seraient proposés soient le plus raisonnables possible, quitte à compenser, comme l'a suggéré un des fabricants, par un pourcentage accordé sur les ventes à l'association.

Tarifification du membership : la direction de l'AQMAT a fait la démonstration que le tarif fixe que paient les fournisseurs pour leur cotisation annuelle à l'association était inéquitable compte tenu des tailles très variables des fabricants. Il a aussi été exposé que d'un point de vue financier, la formule fixe ne pouvait plus tenir la route. Les participants ont dit qu'ils allaient recevoir avec ouverture le projet d'une nouvelle tarification basée sur deux paramètres de ventes, celles obtenues au Québec dans le secteur de la quincaillerie seulement. À cela, Mme Cormier et M. Darveau ont assuré que la grille proposée tiendra compte des contributions des fournisseurs sur plusieurs autres plans, notamment en publicité, commandites et achat de billets.

Code de comportement entre bannières et fournisseurs : le dernier sujet de la rencontre de vendredi midi n'avait rien d'un dessert. Sous le sceau de la confidentialité, les participants ont tour à tour dénoncé des comportements qu'ils ont jugé indignes de réels partenariats avec les bannières et n'ont donc pas caché leur satisfaction d'apprendre que le sujet sera priorisé dans le plan 2025-2027 de l'AQMAT.

Il reste une quatrième et dernière table ronde à tenir, ce vendredi, où membres honoraires, ex-présidents de conseil, ambassadeurs et commanditaires du plan stratégique tenteront de faire la synthèse des différences propositions émanant des consultations.

---

TABLE RONDE DE SYNTHÈSE AVEC 8 MEMBRES - 8 NOVEMBRE

Vendredi dernier, avec huit membres et quatre employés de l'AQMAT, on a procédé en quelque sorte à une synthèse des consultations de type « focus group » tenues dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2025-2027 de l'association.

La sagesse de deux anciens présidents du conseil, de trois membres honoraires et d'un ambassadeur de l'AQMAT, jumelée à l'engagement de deux des commanditaires de ces activités, permet, selon les propres mots de Crystelle Cormier, cheffe de la direction, de « cristalliser nos intentions dans le sens décrit dans les dictionnaires : faire que quelque chose qui était diffus, inorganisé, imprécis devienne fort, cohérent, précis. »

### **Un marché qui change à vitesse grand V**

Les échanges ont d'abord porté sur le marché qui est appelé à changer rapidement et auquel les quincailleries et les fabricants qui les approvisionnent devront s'adapter.

Parmi les changements à appréhender : les types de logements, en raison de la densification urbaine imposée et des tailles des ménages, donc plus de multiplex. Plus de produits abordables aussi afin de pouvoir soutenir les gens qui ont moins de pouvoir d'achat. Il y a également la résistance des matériaux à améliorer pour mieux contrer divers cataclysmes. Il y a des techniques de construction à modifier pour mieux faire face aux inondations. Les assurances vont par ailleurs dicter la marche à suivre.

Face à cela, nos participants ont soufflé le chaud et le froid : certains considèrent nos acteurs trop campés dans leurs habitudes pour avoir l'agilité nécessaire afin d'actualiser leur offre de produits et services; d'autres sont confiants et prennent à témoin le fait que marchands, fabricants, distributeurs et bannières ont tous réussi à se réorganiser durant la pandémie.

Il a été mentionné la crainte que la tendance lourde à la préfabrication hors chantier et à la construction modulaire ne glisse sous les pieds des centres de rénovation en tant que nouveaux marchés. Les cours à bois pourraient être court-circuités en raison d'offres directes adressées aux consommateurs.

Les quincailleries de plus petite taille sont perçues comme plus vulnérables en raison de leur incapacité à se spécialiser, en d'autres mots, condamnées à remplir le rôle de magasin général d'où on sort avec des factures aux montants peu élevés.

Leur planche de salut pourrait être de s'allier, voire de fusionner avec d'autres magasins pour créer un pool financier et logistique mieux apte à développer des employés et des gammes de niche. À méditer...

Hors du contrôle des membres de l'AQMAT, la pénurie de main-d'œuvre dans la construction afin de relever le défi du déficit en logement tracasse nos participants. La capacité de payer des consommateurs aussi. On se sent pris au piège : on ne peut offrir les salaires que nos employés demandent tout en constatant leur difficulté à joindre les deux bouts.

Toute cette discussion est venue confirmer, aux yeux de Richard Darveau, président de l'AQMAT, la place cruciale de l'information jugée rigoureuse que l'association fournit à ses membres via son infolettre et son magazine.

Des ressources humaines en mal d'engagement et d'expérience

La seconde partie de la rencontre a logiquement mis l'accent sur les employés, plus particulièrement sur la difficulté, exprimée tant de la part des marchands que des fabricants, de compter sur du personnel fiable, connaissant et impliqué.

Plusieurs des participants sont affectés par la lourdeur que représente la gestion des exigences des employés au niveau des horaires, surtout les soirs et les week-ends, les demandes de congés, de promotions rapides, de titres, etc.

Les participants sont unanimes à souhaiter que l'AQMAT les aide à briser la perception que c'est trop dur de travailler en quincaillerie, que ce n'est pas payant, qu'on n'y fait pas carrière. Dans une telle optique, ils accueillent avec enthousiasme de poursuivre chaque année une semaine thématique de la quincaillerie axée sur la possibilité d'y trouver des emplois gratifiants dans des environnements qualifiés d'utiles et de stables.

Tous ont appuyé le projet de courtiser les jeunes retraités. Un projet audacieux a même été lancé séance tenante en marge d'une campagne de publicité mettant en vedette des employés heureux d'un certain âge : une caravane visitant des résidences de personnes âgées encore autonomes et autres lieux fréquentés par cette clientèle afin d'en convaincre d'être actifs dans leur quincaillerie locale. Comment? En les conduisant dans des centres de rénovation partenaire de l'opération, le tout prenant la forme d'une grande tournée de « portes ouvertes ». En parallèle, les efforts de M. Darveau devront être poursuivis auprès du ministre des Finances et de la présidente du Conseil du Trésor afin d'améliorer la fiscalité des travailleurs âgés et de leurs employeurs pour que les deux parties jouissent de conditions gagnant-gagnant.

Quant aux jeunes, dont la présence est également nécessaire pour injecter du sang neuf dans notre marché, le projet de Diplôme d'études professionnelles (DEP) en matériaux a reçu l'appui des participants. On parle ici d'une formation de 900 heures échelonnée sur deux ans et ponctuée de stages. L'objectif serait de former des commis experts, capables de bien conseiller les clients sur l'utilisation et la mise en œuvre du bois et des autres matériaux, répondant ainsi aux exigences particulières du secteur de la quincaillerie. Mme Cormier a précisé qu'il s'agit d'un projet à long terme pour obtenir les appuis du ministère de l'Éducation, mais qui vaut la chandelle...

Les participants à la table ronde ont tous acquiescé devant le fait que trouver des développeurs de marché auprès des professionnels de l'habitation n'était pas chose facile, ce à quoi Mme Cormier a promis de considérer un volet « ventes aux pros » dans le certificat offert aux conseillers-vendeurs par le Collège AQMAT.

Une formation en achat serait également bienvenue tout comme l'idée d'un certificat pour gestionnaires de magasin, deux projets soutenus tout autant par les autres tables rondes.

Deux autres pistes à explorer afin de pallier le manque de main-d'œuvre : l'automatisation des tâches répétitives sans valeur ajoutée et l'immigration. Pour le premier point, l'AQMAT pourrait inventorier une série de gestes en magasin qui pourraient profiter d'un apport technologique. Le second point devra patienter étant donné que toute la question de l'immigration est présentement sur la glace tant à Québec, à Ottawa qu'à Washington.

### **Autres projets soumis par l'AQMAT**

Accompagnements : Le service d'accompagnement en vente et acquisition de magasins et d'usines ainsi que celui de soutien à la relève ont été présentés aux participants qui, pour la plupart, les méconnaissaient, d'où l'obligation pour l'équipe de l'AQMAT de mieux les mettre en marché.

Tableau de bord : Le projet baptisé Périscope, lequel se veut un tableau de bord prédictif pour aider à la prise de décision surtout en matière d'achats et de main-d'œuvre, a reçu l'appréciation des participants dans la mesure où on ne s'éparpille pas. Exit donc l'idée initiale d'y regrouper une foule de données à la faveur de quelques champs spécifiques touchant directement les ventes et les salaires.

Assurances : l'AQMAT ne profite pas assez de la force ou du poids de ses membres pour réellement offrir des prestations mutualisées, donc moins chères et plus personnalisées. C'est notamment le cas en matière d'assurances collectives et de prévention des accidents de travail. Promesse est donc faite de réviser les ententes de partenariats de l'AQMAT.

Vols et fraudes : Idem, le partage d'information et de dénonciation pour juguler ce double fléau est de mise. Une solution peu coûteuse : un groupe privé sur Facebook. La piste sera investiguée.

Salon d'achats/Meet the Buyer: organiser en parallèle des salons des bannières notre propre événement est jugé contre-productif. Mettre sur pied des rencontres entre acheteurs de bannières et fournisseurs aussi.

En revanche, un événement où les fournisseurs, connus ou nouveaux dans le marché, exposent et « pitchent » leurs innovations, voire leurs prototypes, trouverait le bonheur des marchands et des acheteurs des groupements. La permanence va donc plancher sur un nouveau concept.



Parmi les idées lancées spontanément :

- enrichir le « salon » de quelques conférences bien ciblées sur les tendances du marché et les préoccupations de notre industrie;
- faire voter les visiteurs sur leurs présentations et leurs produits préférés;
- puisqu'il n'y aurait pas de vente sur place, ouvrir les portes de l'événement aux entrepreneurs, aux architectes, etc.;
- créer des espaces intimes où des négociations peuvent s'amorcer entre intéressés;
- mettre sur un piédestal les produits accrédités « Bien fait ici »
- présenter aussi des technologies révolutionnaires aptes à modifier la gestion des magasins ou des usines.
- 

Code de bonnes pratiques : dernier, mais non le moindre des sujets au menu de cette ultime table ronde, l'inexorable code volontaire qui, de congrès en congrès, et plus encore depuis les travaux faits en la matière par nos homologues du secteur de l'épicerie.

« C'est sorti comme un cri du cœur », témoigne Richard Darveau. Tous veulent que les groupements et les fournisseurs modifient leur comportement afin d'adopter une posture de partenaire plutôt qu'une approche purement transactionnelle, souvent amendée par de nombreux gestes unilatéraux.

L'objectif de la démarche de médiation serait d'adopter des politiques contractuelles cadres où, par exemple, il est stipulé qu'aucun changement à une entente ne peut survenir si les deux parties ne sont pas consultées et d'accord.

Blaguant plus ou moins, M. Darveau a lancé : « Une chance qu'il s'agit d'un plan triennal, car on aura vraiment besoin de ces trois années pour arriver à un accord ».

Condition préalable : obtenir l'appui du gouvernement du Québec afin d'officialiser toute la démarche et compter sur des ressources pour mener des études et des enquêtes conférant une base scientifique au projet de code de bonnes pratiques.

De cette discussion des plus animées ont découlé deux idées audacieuses :

- adopter un Prix de détail suggéré du manufacturier (PDSM) comme c'est le cas notamment en automobile et stipulant qu'aucun magasin ne peut proposer un produit au détail en bas de ce PDSM;
- créer un système centralisé des codes-barres de tous les produits de l'industrie afin de cesser les duplicata des demandes des bannières.

La rencontre s'est conclue dans la joie et la satisfaction devant la qualité des échanges en petits groupes confidentiels comme cette table ronde. Ce à quoi la cheffe de la direction a promis d'en créer régulièrement à partir de 2025, elle-même constatant à quel point de tels environnements sont propices à l'avancement des dossiers délicats parce qu'ils sont plus conviviaux, favorisent la communication authentique et en boni, créent des occasions de réseautage. On peut donc s'attendre à ce que le plan 2025-2027 intègre des réunions en petits groupes avec la participation des ambassadeurs régionaux de l'AQMAT.

Il a aussi été mentionné que la concertation autour de certains enjeux communs avec des représentants d'autres associations patronales du secteur de l'habitation éviterait de réfléchir en silo.