



Présenté par

Jeux du Commerce | **FSA ULaval**

MALLETTE

MALLETTE

Rédigé par



Béatrice Moisan Montigny

Vice-présidente académique
C.O, Jeux du Commerce 2025

En collaboration avec

MALLETTE

Hélène Michel

F CPA auditrice
Mallette s.e.n.c.r.l

MALLETTE

Juliette Michel

Directrice adjointe
Mallette s.e.n.c.r.l

MALLETTE

Noémie Castonguay

Adjointe de direction
Mallette s.e.n.c.r.l



Delphine St-Hilaire

Vice-présidente académique
C.O, Jeux du Commerce 2025



Maude Gagné

Leader – rédaction académique
C.O, Jeux du Commerce 2025



La croissance par acquisitions et par recrutement

À propos de l'organisation

Mallette est le plus grand cabinet comptable 100 % d'appartenance québécoise offrant la plus large gamme de services à la PME. Allant de la certification jusqu'aux services-conseils, ce cabinet accompagne sa clientèle en regroupant de nombreuses expertises sous un même toit.

Mallette est en période de croissance importante partout au Québec. Ayant des bureaux de Saint-Jérôme à Sept-Îles¹, il va sans dire que la demande en main-d'œuvre est importante. Pour répondre à la demande de ses services et assurer sa relève, l'entreprise embauche des stagiaires chaque année. Au fil du temps, plusieurs acquisitions tant dans le domaine comptable que notarial ont eu lieu. Ces acquisitions ont permis à Mallette de consolider sa proposition de services.

Classé quatrième en importance au Québec, Mallette se retrouve également parmi les 10 plus grands cabinets de comptables professionnels agréés au Canada. Au quotidien, ce bureau se définit grâce à quatre valeurs : le leadership, l'intégrité, le respect et l'entraide.

Mallette compte sur la présence d'un peu plus de 1 600 employées et employés répartis partout à travers la province. La croissance est davantage soutenue à Québec et à Montréal, mais aucune place d'affaires n'enregistre de décroissance. Vous retrouverez le tableau complet de la répartition de la main-d'œuvre en annexe². La croissance de l'équipe de Mallette est possible autant grâce aux acquisitions qu'au recrutement local, international et dans les institutions scolaires. L'équipe d'acquisition de talents procède à différentes offensives pour accueillir les meilleurs talents.

Dans la grande région de Québec-Mauricie, l'organisation compte dix places d'affaires soit Québec, Lévis, Trois-Rivières, Shawinigan, Laurier-Station, Saint-Georges, Saint-Raymond, Saint-Marc-des-Carières, Donnacona et Montmagny. Ces cabinets ont des réalités bien différentes, à savoir la nature des mandats, de la clientèle et du bassin de main-d'œuvre. Ainsi, les processus de recrutement peuvent varier, mais l'organisation met tout en œuvre pour les uniformiser.

¹ Une carte regroupant tous les points de service se trouve en annexe.

² Voir l'annexe 2.

Les acquisitions

Depuis 2002, ce sont près de 10 acquisitions qui ont été complétées³ dans la région de Québec-Mauricie. L'organisation a l'ambition de poursuivre sur cette lancée et d'intégrer d'autres bureaux.

Le processus pour compléter une acquisition s'échelonne en moyenne sur une période d'un an. Ce processus comprend les négociations, l'acquisition ainsi que l'intégration et la formation du personnel une fois l'acquisition confirmée.

Mallette conclut majoritairement deux types d'acquisition. Le premier type survient lorsqu'un cabinet est acheté, mais que celle-ci conserve ses bureaux. Dans ce cas, l'enseigne change pour celle de Mallette de même que les outils afin d'uniformiser les opérations. L'équipe demeure donc en poste dans ses bureaux habituels. Un groupe de Mallette va à la rencontre des membres de l'organisation acquise pour les former et aider à l'intégration. Par la suite, ce bureau peut être amené à collaborer avec d'autres équipes de Mallette ou même à échanger du personnel pour supporter la croissance de l'organisation. Les équipes participent également aux mêmes réunions.

Le deuxième est une intégration complète. Les *nouveaux* collègues sont relocalisés dans les bureaux de Mallette. L'intégration est donc différente que dans le premier cas. La différence réside majoritairement dans la cohabitation. Comme le deuxième cas propose un changement complet des habitudes, le personnel a tendance à s'intégrer plus rapidement que lorsqu'une équipe conserve son bureau d'origine. À un certain point, il peut s'avérer plus difficile d'intégrer un bureau qui reste dans ses locaux, car il y a moins de proximité et d'échanges au quotidien. À l'inverse, le personnel qui vit un changement de bureau voit ses habitudes davantage bousculées.

Il est donc important de comprendre la réalité du travail chez Mallette. Au quotidien, les employés et les employées ont davantage l'habitude de travailler en collaboration avec les gens d'une même place d'affaires. Dans le cas d'une intégration complète, le personnel de l'organisation acquise doit donc apprendre à travailler avec de nouvelles personnes en plus de se familiariser avec de nouvelles façons de faire.

Dans tous les cas, une formation et des périodes d'intégration sont prévues. Par exemple, une journée d'accueil avec une présentation de Mallette et des différents départements a lieu après chaque acquisition. Dans l'après-midi, les équipes en profitent pour faire des activités de *teambuilding* pour apprendre à se connaître autrement. Le reste de la formation se poursuit soit

³ L'annexe 3 détaille les différentes acquisitions depuis 2002.

via Teams ou en présentiel. L'option du présentiel est privilégiée par l'organisation qui n'hésite pas à louer des salles à l'extérieur de ses bureaux selon la taille des groupes. Finalement, toutes les nouvelles ressources sont jumelées avec une ancienne ou un ancien de Mallette qui lui sert de référence et qui doit le contacter régulièrement pour assurer un suivi. Des questionnaires plus formels sont également envoyés à toutes et à tous après quelque temps pour déceler les points forts et faibles de chacun des processus d'intégration. Cet outil permet à Mallette d'améliorer son processus pour les acquisitions suivantes.

L'adhésion et l'intégration

Chez Mallette, les employées et les employés sont mis au courant d'une acquisition lorsque le processus administratif est complété. Pour l'occasion, la direction organise une soirée dans un endroit neutre pour permettre à des membres de Mallette de rencontrer leurs futures et futurs collègues. Les personnes sont sélectionnées selon leurs aptitudes à intégrer les nouveaux membres de l'équipe. Elles et ils deviennent donc des agentes et des agents de changement et auront la possibilité de parrainer la nouvelle équipe dans le futur pour veiller à son intégration.

Le lendemain de cette rencontre, une publication est faite dans l'Espace Mallette qui rejoint tout le personnel de la province. L'information est donc partagée par l'entremise d'un communiqué officiel.

À la suite de cela, l'associée ou l'associé responsable de l'intégration chez Mallette se déplace dans les bureaux pour rencontrer personnellement chaque personne avec une directrice des ressources humaines. Ce moment de rencontre permet de faire connaissance avec chaque personne et de lui présenter son offre d'emploi Mallette et toutes les conditions s'y rattachant.

C'est aussi l'occasion pour les employées et les employés de partager leurs craintes liées à cette intégration d'un nouveau cabinet. Par exemple, des personnes soulèvent leur crainte de devoir faire du temps supplémentaire lors des périodes achalandées. Effectivement, les mois de janvier à mars sont particulièrement occupés en raison des périodes fiscales. Un autre enjeu soulevé touche l'intégration. Faire sa place dans un gros cabinet est une crainte pour plusieurs. L'ampleur des dossiers revient également souvent.

En plus de ces moments de rencontres prévus à la suite d'une acquisition, Mallette permet à ses équipes régionales de se retrouver lors de plusieurs occasions, notamment lors de formations organisées, de congrès ou de célébrations entre collègues.

L'organisation accorde beaucoup d'importance à l'intégration de ses équipes. Pour Mallette, organiser des événements créatifs et innovateurs fait partie du quotidien. C'est une manière de refléter les valeurs de l'entreprise lors de grands événements.

Mallette a le souci de s'enrichir des cultures des organisations qui rejoignent ses rangs. Ainsi, il est important pour l'entreprise d'adapter sa culture organisationnelle de sorte à inclure son nouveau personnel.

L'organisation souhaite vous entendre : comment s'assurer de créer une synergie entre les équipes? Notez que celle-ci ne souhaite pas recevoir de recommandations sur son processus de gestion du changement. Le processus actuel a fait ses preuves au fil du temps. Il n'est donc pas nécessaire de se pencher sur ce sujet. Par contre, conserver l'ADN de Mallette demeure primordial. Ainsi, comment s'enrichir de la culture des organisations acquises sans s'éloigner de celle de Mallette?

Le sentiment d'appartenance

Si certaines personnes ont l'impression que les possibilités d'avancement ne sont pas possibles chez Mallette, l'entreprise démontre tout le contraire. Effectivement, chaque année, les employées et les employés ont la liberté de changer de domaine ou de secteur pour améliorer leurs conditions ou bien pour découvrir un nouveau domaine. La croissance au sein de l'organisation est donc possible, mais également encouragée.

À cet effet, l'organisation remarque que le taux de rétention s'est amélioré depuis les dernières années et elle souhaite qu'il continue de s'améliorer dans les années à venir. Il n'est pas rare de constater que des gens passent l'ensemble de leur carrière chez Mallette, en s'associant ou non.

Les stagiaires

L'accompagnement de la relève est une priorité pour Mallette. Ainsi, c'est ce qui amène l'organisation à accueillir un peu plus de 50 stagiaires universitaires annuellement dans la région de Québec-Mauricie. Dans un parcours normal, les stages offerts dans le domaine de la comptabilité sont souvent d'une période de 3 mois. Il n'est pas rare de voir les étudiantes et les étudiants signer une entente de trois stages avec un même cabinet. Le parcours touche autant les stages du premier cycle que ceux du parcours d'accès à la profession comptable : bref, les offres de stages sont étalées sur toute la durée des études et incluent également le retour après l'EFC. Mallette s'investit auprès de sa relève pour offrir plus qu'un stage, mais bien une carrière. C'est dans cette volonté que l'organisation s'implique autant auprès de ses futurs talents.

Pour combler les postes de stagiaires offerts, Mallette est majoritairement active dans les programmes d'études suivants : le baccalauréat en expertise comptable, le baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) et le diplôme d'études supérieures spécialisées en comptabilité (DESS). L'entreprise participe à plusieurs activités de façon à recruter ses futures et futurs talents, telles que des journées carrières, les compétitions interuniversitaires et

l'organisation de visites de bureaux. Devant la concurrence, l'organisation se doit d'être compétitive et créative dans ses initiatives!

D'abord, l'entreprise souhaite transmettre son ADN dans ses initiatives de recrutement afin de se différencier des autres cabinets comptables et des entreprises qui recrutent les mêmes étudiantes et étudiants. Ainsi, elle souhaite mettre en place des idées d'activations qui lui permettront de se démarquer sur les campus universitaires, mais également auprès de l'ensemble de la communauté étudiante dans ses domaines de recrutement. Ces propositions sont surtout applicables lors de la période du recrutement comptable qui a lieu généralement à l'automne, mais il est important pour l'organisation de continuer ses efforts tout au long de l'année. Comment s'assurer de demeurer active pendant l'année complète pour garder son positionnement d'employeur de choix?

Le recrutement comptable

Le recrutement comptable a lieu chaque année et est chapeauté par les comités CPA de chacune des universités de la province de Québec. Ces comités ont comme mission d'assurer la visibilité de l'Ordre sur les campus des universités et d'établir des liens avec les étudiantes et les étudiants en organisant des activités de promotion de la profession de CPA⁴. Les activités de la semaine débutent habituellement par un cocktail regroupant tous les cabinets. À la suite de cette soirée, Mallette organise une soirée de visite à même ses bureaux de Québec.

Cette période de recrutement compte plusieurs règles pour assurer une équité entre les cabinets dans leur processus d'embauche. En effet, une date précise est imposée à toutes les entreprises pour le début des processus d'entrevue puis, par la suite, pour la communication des offres de stage. Cette façon de procéder permet donc une meilleure gestion des stages pour les étudiantes et les étudiants et leur permet d'avoir l'occasion de visiter ainsi que de rencontrer l'ensemble des cabinets qui les intéressent.

En tout et partout, le recrutement comptable s'échelonne sur une période d'environ un mois allant de septembre à octobre.

L'expérience stagiaire

Comme les étudiantes et les étudiants ne sont présents qu'une courte période de temps dans l'année, l'entreprise veut déployer et mettre en place des stratégies pour les inclure pleinement dans les activités et dans la dynamique de l'entreprise. Il est donc important de leur donner suffisamment de tâches et de dossiers afin qu'elles et ils se sentent utiles et qu'elles et ils aient le désir de continuer de s'épanouir dans l'organisation.

4

<https://cpaquebec.ca/fr/etudiants-et-futurs-cpa/vie-etudiante/comites-etudiants-cpa/#:~:text=Il%20existe%20des%20comit%C3%A9s%20C3%A9tudiants.de%20la%20profession%20de%20CPA>

Dès la signature de leur contrat, les stagiaires sont invités à toutes les activités de Mallette. Par exemple, les stagiaires ont la chance de participer aux célébrations de Noël et à des activités organisées spécialement pour leur intégration. Mallette considère que ces activités sont de bonnes manières d'impliquer ces employées et ces employés avant même leur entrée en poste.

Dès la première semaine de leur stage, l'ensemble des étudiantes et des étudiants de la province se réunissent à Québec pour suivre une formation d'une durée d'une semaine. Lors de cette semaine, les stagiaires apprennent les outils de Mallette, la culture de l'organisation et ont la chance de participer à une compétition de cas en équipe. Une visite d'usine qui permet de mieux comprendre la réalité derrière certains aspects des états financiers est aussi organisée depuis 2 ans. Cette semaine de formation est bénéfique pour leur intégration. Par la suite, les stagiaires sont jumelés avec des parrains et des marraines qui assurent un suivi et qui effectuent une évaluation à la fin du stage. Les parrains et les marraines reçoivent une allocation financière afin de prévoir des activités avec leurs stagiaires.

Depuis peu, deux ressources professionnelles à temps plein travaillent pour répondre aux questions des stagiaires. Elles sont en mesure d'accompagner les stagiaires quotidiennement dans leurs tâches. C'est une aide qui est grandement appréciée des équipes et qui mise sur le développement des compétences des stagiaires.

Le taux de placement des stagiaires est pratiquement parfait. En effet, la plupart choisissent Mallette pour commencer leur carrière à la suite de leurs stages, que ce soit en certification, en fiscalité ou bien en service-conseil.

S'épanouir vaste

Mallette utilise le slogan *S'épanouir vaste* pour promouvoir ses offres d'emploi et sa marque employeur. Ce slogan permet de mettre en valeur les possibilités d'avancement de carrière que le cabinet offre de même que la variété des mandats confiés.

Le cabinet souhaite bonifier sa stratégie de communication en place en mettant de l'avant ses ressources et le slogan *Vaste*. Il se demande si l'ajout de nouvelles plateformes de réseaux sociaux est pertinent pour assurer une présence active sur les différents médias considérant l'engagement en temps et en argent que cette implantation demande. Actuellement, il y a une ressource à l'interne pour prendre ce projet en charge, mais elle n'est pas en mesure de couvrir l'ensemble des événements et des activités organisées. Dans un souci de représentativité, le cabinet souhaite que l'ensemble de ses places d'affaires soient représentées, mais c'est actuellement un enjeu.

En plus, Mallette consacre davantage d'efforts marketing s'adressant aux étudiantes et aux étudiants pendant le recrutement comptable sans pour autant négliger le reste de l'année. Inutile de rappeler de nouveau que la compétition est féroce dans le domaine et que toutes les opportunités de bâtir sa notoriété auprès de la relève sont importantes.

Considérant cela, comment assurer une présence active sur les différentes plateformes pendant l'ensemble de l'année pour considérer les différentes cibles de la marque : les futures et futurs talents, les étudiantes et les étudiants, la clientèle et le personnel?

Mandat

En raison de la croissance importante que connaît Mallette actuellement, l'organisation se questionne sur la manière d'encadrer l'intégration et le recrutement du nouveau personnel. Ainsi, elle vous engage à titre de firme de consultation pour répondre au mandat suivant :

« Proposer une stratégie de recrutement et d'intégration pour Mallette qui s'adresse autant aux employés et employés des organisations acquises qu'aux stagiaires en certification qu'on souhaite recruter ou qui travaillent actuellement dans l'organisation ».

Lors de l'élaboration de vos recommandations, il est important de tenir compte des valeurs de Mallette et des conséquences collatérales de vos propositions. Un échéancier sur trois ans est demandé et ce dernier doit commencer en septembre 2025. Vous devez prévoir qu'en septembre, une négociation d'acquisition est en cours, pour qu'elle soit annoncée en décembre et, finalement, considérer une entrée dans les bureaux en septembre 2026. L'équipe de Mallette souhaite que vous lui présentiez un diagramme de Gantt qui expliquera clairement les étapes chronologiques à suivre de même que les ressources à affecter à la réalisation de vos propositions.

Un second échéancier sur une période d'un an doit être présenté pour supporter la stratégie de recrutement. Cet outil doit comprendre des idées de contenu selon les plateformes, des idées d'activations ou d'outils à mettre en place pendant le recrutement comptable.

Votre stratégie devra tenir compte, en premier lieu, des bureaux de la région Québec-Mauricie qui regroupent les villes de :

- Québec
- Laurier-Station
- Shawinigan
- Trois-Rivières
- Lévis
- Saint-Georges
- Montmagny

- Saint-Raymond
- Saint-Marc-des-Carières
- Donnacona

En règle générale, les efforts sont davantage concentrés dans les bureaux de Québec et Lévis comme ce sont les principaux bureaux qui recrutent des stagiaires de l'Université Laval et de l'Université du Québec à Rimouski Campus Lévis. Cette région servira de projet pilote d'ici une implantation dans les autres régions.

Il n'est pas nécessaire de faire un budget, mais vos solutions doivent être réalistes et implantables.

Annexe 1

Les bureaux à travers la province



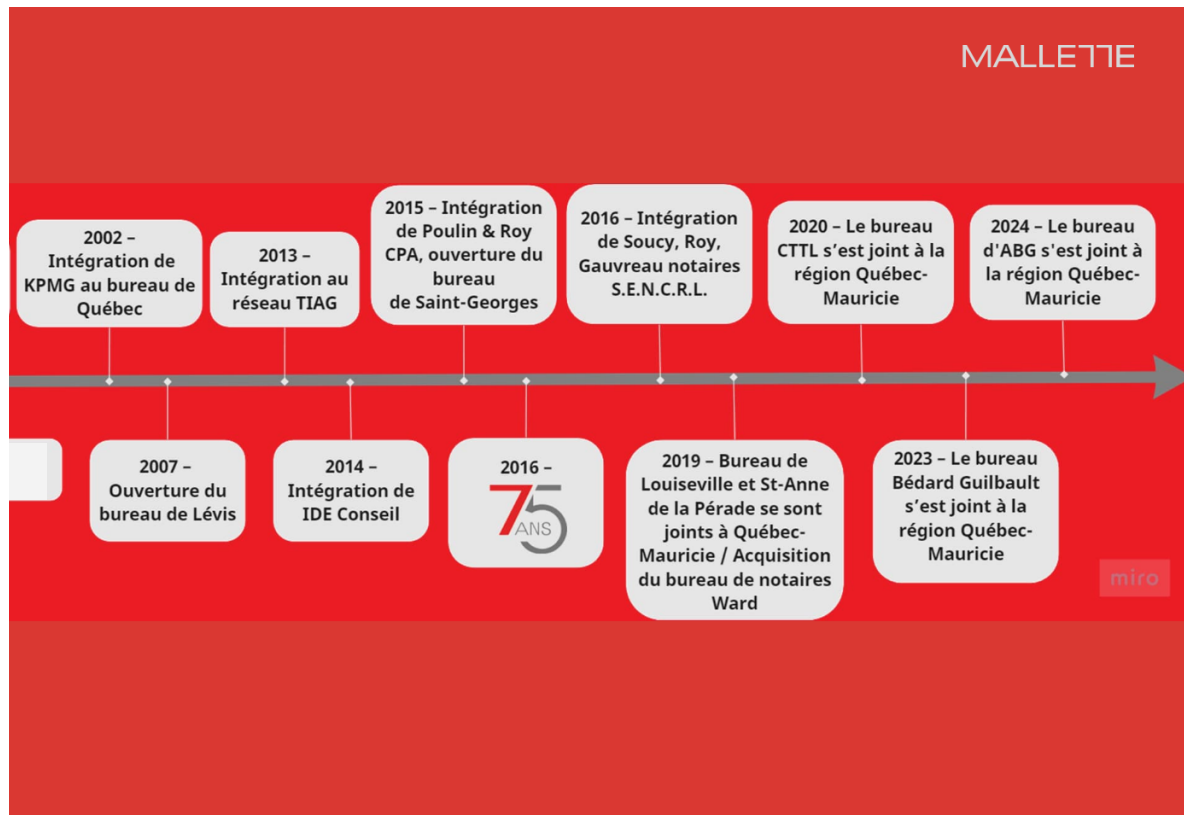
Annexe 2

Les effectifs de Mallette selon les années

Mai	Est-du-Québec	Québec-Mauricie	Saguenay-Lac-Saint-Jean	Grand Montréal	Total
2008	162	213	139	0	514
2009	179	236	139	0	554
2010	173	250	151	0	574
2011	178	250	159	0	587
2012	178	271	158	0	607
2013	186	357	158	0	701
2014	207	374	162	0	743
2015	208	350	159	42	759
2016	203	354	155	46	758
2017	195	390	159	109	853
2018	205	425	169	108	907
2019	210	482	187	135	1014
2020	200	487	186	145	1018
2021	220	571	210	167	1168
2022	236	641	220	215	1312
2023	248	735	243	238	1464
2024	241	891	250	254	1636

Annexe 3

Ligne du temps des acquisitions – région Québec-Mauricie



Références

<https://www.mallette.ca/stage>

<https://www.mallette.ca/travailler-chez-mallette>