

---

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Rédigé par Vincent Girard, M.Sc.  
Directeur des opérations, Emma  
Symposium GRH 2020 - Virtuel

---

## PRÉAMBULE

Le cas qui vous est présenté traite d'une vraie entreprise, Emma ([Emma.ca](http://Emma.ca)), qui vous présentera certains défis RH auxquels les gestionnaires ont dû faire face dans les derniers mois. Il ne s'agit donc pas d'un cas fictif et les informations ci-dessous représentent la réalité de cette jeune entreprise. Vous devrez ainsi présenter vos recommandations comme le ferait une équipe de consultants. Nous avons très hâte de vous entendre, bonne chance et amusez-vous !

## INTRODUCTION

Si vous pensez à "start-up technologique", l'assurance vie n'est certainement pas le premier produit qui vous vient en tête... C'est pourtant le défi que l'équipe d'Emma s'est lancé : réinventer l'assurance vie en la rendant accessible, simple et rapide en créant une plateforme sur laquelle il est possible d'acheter une assurance vie 100% en ligne, en moins de 30 minutes.

Emma est donc une assurtech, soit une entreprise qui combine les nouvelles technologies à l'assurance afin d'innover. Lancée en 2018, la start-up a depuis fait son bout de chemin et occupe maintenant une place de choix dans l'écosystème de l'assurance vie au Canada. Chaque mois, plus de 6000 comptes clients y sont créés et la start-up dispose maintenant de son propre produit d'assurance vie exclusif, en partenariat avec Humania Assurances.

Le fonctionnement d'Emma repose sur sa plateforme de clavardage en direct (chat) qui connecte chacun de ses clients à un conseiller en sécurité financière avant la conclusion de l'achat. Ce système unique dans l'industrie permet d'accélérer grandement le processus d'achat tout en garantissant des conseils de qualité aux clients, qui n'ont pas à prendre de rendez-vous. Comme l'assurance vie est un produit relativement complexe, Emma n'a pas l'intention d'offrir ses produits de façon 100% autonome (sans l'intervention d'un conseiller humain) à court ou moyen terme. Il n'est donc pas question ici d'implanter des "chat-bots".

## DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Après son premier lancement en août 2018, ce n'est réellement qu'en mars 2020 qu'Emma a pris son envol avec le lancement de l'Assurance vie Emma Temporaire, son premier produit exclusif. Depuis, l'Assurance vie permanente Emma a aussi été mise en ligne, permettant à Emma de réaliser une croissance de ses ventes de 1200%. Les bouleversements reliés à la COVID-19 ont chamboulé l'industrie de l'assurance sans toutefois affecter les opérations d'Emma, qui s'appuie sur un processus de vente complètement numérique. Le développement de la plateforme d'achat et des produits d'assurance vie Emma aura été rendu possible grâce à un financement de 543 000\$ obtenu via une ronde d'amorçage à laquelle l'assureur Humania Assurances a notamment participé.

L'équipe compte aujourd'hui 10 employés et voit grand : Maintenant disponibles en Ontario et au Québec, les produits Emma seront bientôt offerts partout au Canada. Comme beaucoup de start-

ups, Emma envisage la possibilité d'effectuer une autre ronde de financement une fois certains objectifs d'affaires atteints afin de propulser sa croissance et de lancer de nouveaux projets.

Les valeurs de l'entreprise reposent sur le désir d'innover, d'apprendre et sur l'esprit d'équipe. Le travail d'équipe est constamment mis de l'avant plutôt que les succès individuels. Emma se donne pour mission de rendre l'assurance vie accessible, simple, abordable et non discriminante.

Au niveau du marketing, Emma a d'abord et avant tout été pensée pour les jeunes familles, plus précisément les jeunes mères de famille. D'ailleurs, les assurances vie Emma se démarquent en étant non discriminantes pour les femmes enceintes, une caractéristique unique sur le marché. Afin de cibler son public, les réseaux sociaux font évidemment partie intégrante de la stratégie d'Emma alors qu'elle n'hésite pas à sortir des sentiers battus en collaborant par exemple avec des influenceurs et des podcasts.

Finalement, Emma n'échappe pas aux défis communs que vivent la plupart des start-ups: jeune équipe, environnement très dynamique qui demande beaucoup d'agilité, moyens financiers limités, course contre-la-montre pour s'établir sur le marché, croissance rapide... Tous ces facteurs ont un impact sur le quotidien de l'équipe et sur ses opérations.

## MODÈLE D'AFFAIRES

Tel que mentionné plus tôt, le modèle d'affaires d'Emma est bâti principalement autour de sa plateforme de clavardage. Après avoir rempli un questionnaire, les clients admissibles reçoivent leur recommandation et leur soumission avant d'être redirigés dans le clavardage. Un expert Emma (conseiller en sécurité financière ou planificateur financier) les y attend pour valider avec eux leur réponse, répondre aux questions et donner du conseil. L'achat est ensuite complété à même le clavardage et les clients reçoivent leur contrat d'assurance vie instantanément, alors que le délai moyen de l'industrie est de 4 à 6 semaines. Les clients qui ne sont pas admissibles aux produits Emma à cause de leur état de santé seront tout de même redirigés dans le clavardage. Un expert Emma pourra ensuite confirmer le tout avec eux et selon le cas leur offrir un appel avec Lead2Action, un courtier partenaire d'Emma, qui pourra leur trouver un produit adapté à leur condition.

Comme tout se fait par écrit, il y a des traces pour toutes les discussions avec les clients et donc la conformité est très importante dans le processus des ventes d'Emma. Chaque province possède sa propre autorité réglementaire en assurance (au Québec, il s'agit de l'Autorité des Marchés Financiers) et il est primordial, pour chacun des conseillers Emma, de respecter à la lettre les règlements et les lois. Les conversations sont enregistrées et conservées à des fins de contrôle qualité et de formation, mais aussi afin de protéger les clients et les conseillers en cas de litiges. La plateforme de clavardage est ouverte sept jours sur sept, de 8h à 22h. Sur ces plages horaires, les clients n'ont pas à prendre de rendez-vous et un expert Emma leur répondra immédiatement après leur connexion sur le chat. C'est ainsi possible, et même très probable, qu'un même client soit répondu par deux conseillers différents lors de deux visites avant de compléter son achat. Ce point complique d'ailleurs la tâche pour l'évaluation de la performance et c'est aussi pourquoi le travail d'équipe est aussi important chez Emma.

Emma mesure son succès selon plusieurs métriques : le nombre de polices d'assurance vendues, la prime moyenne par clients, la prime moyenne par polices, le total des primes vendues et le pourcentage de conversion des visiteurs sont ainsi tous suivis chaque semaine et à chaque mois. À ce sujet, il est important de comprendre qu'un client peut avoir jusqu'à deux polices d'assurance avec Emma, soit une temporaire et une permanente. La tâche revient donc aux conseillers de maximiser les opportunités, toujours selon les besoins du client.

## ORGANISATION DU TRAVAIL

Le télétravail fait maintenant partie du quotidien de nombreuses organisations, et c'est aussi le cas pour Emma. En effet, après avoir été forcée au télétravail par la pandémie, l'entreprise a décidé d'adopter ce modèle pour la suite de sa croissance. Plusieurs raisons expliquent ce choix, notamment l'agencement naturel entre le télétravail et le modèle d'affaires en plus de l'accès à un plus grand bassin de talent pour le recrutement. Présentement, les employés sont principalement concentrés à Québec et Montréal, mais des embauches auront lieu en Ontario ainsi que dans l'ouest du pays en 2021.

Tel que mentionné, les heures d'ouverture sont de 8h à 22h sept jours sur sept, et les employés qui ne sont pas dans l'équipe des ventes travaillent du lundi au vendredi 8h/jours entre 8h et 18h généralement.

Les employés d'Emma utilisent principalement la plateforme de messagerie Slack pour la communication interne. Très peu de courriels sont échangés entre les employés puisque tout se fait via les différents canaux dans Slack. Slack permet aussi les appels de groupe avec ou sans vidéo, et il n'est pas rare que les employés passent plusieurs heures en appels sans avoir de rencontre formelle à l'agenda afin de recréer une ambiance de bureau ou encore de réagir plus rapidement à l'arrivée de clients sur la plateforme de clavardage. L'outil de travail collaboratif Notion est aussi utilisé chez Emma. Que ce soit comme wiki interne, comme outil de rédaction ou encore pour y publier des annonces et blogues destinés aux employés, tout le travail de rédaction doit se faire via cette plateforme. Ceci permet ainsi une meilleure transparence et une collaboration plus facile entre les départements puisque l'ensemble du contenu qui y est écrit est accessible pour tout le monde.

En 2021, la sécurité de l'information est importante pour toute entreprise, d'autant plus pour Emma qui traite avec des données sensibles au quotidien. Ainsi, chaque employé doit signer, dans son contrat de travail, la politique sur l'utilisation des équipements technologiques et sur la sécurité de l'information. Les employés sont donc tenus d'utiliser le VPN fourni par leur employeur en tout temps en plus de respecter de nombreuses consignes afin d'éviter toute fuite de données.

## ÉQUIPE

L'organigramme d'Emma est présenté en annexe B. L'équipe est donc divisée en deux départements principaux, qui sont chapeautés d'un côté par le CTO pour l'équipe des TI, ainsi que par le CMO

pour l'équipe du marketing. Le département des ventes a récemment été placé sous la gouverne du marketing, puisque les décisions faites au sein des ventes se prennent toujours conjointement avec le marketing. La directrice des ventes gère quant à elle le quotidien de l'équipe des conseillers et agit à titre de supérieur direct pour ceux-ci, en plus d'être conseillère elle-même. Finalement, un directeur des opérations a récemment été nommé afin d'épauler tout le monde, de gérer les projets et de coordonner les efforts entre les départements. Quant à lui, le CEO est impliqué dans les décisions importantes de chaque département. Ces cinq postes clés (directrice des ventes, directeur des opérations, CEO, CMO et CTO) forment l'équipe de direction de l'entreprise. Ils sont aussi épaulés par le comité aviseur qui émet des recommandations lorsque nécessaire.

L'une des craintes de la direction concerne la façon dont les tâches de ressources humaines sont réparties entre ses membres. Pour le moment, ces dernières sont assez simples à gérer comme l'équipe est encore petite, mais une croissance rapide pourrait rapidement compliquer la situation. Par exemple, un conseiller aura à la fois à répondre à sa directrice sur certains dossiers, au CMO pour d'autres, au directeur des opérations ou encore au CEO selon le cas...

Au fil de sa croissance, Emma planifie engager rapidement 4 à 5 conseillers supplémentaires, et jusqu'à 3 développeurs pour la réalisation de ses projets. D'ici la fin 2022, on prévoit compter entre 25 et 30 employés et peut-être plus selon la croissance. Pour le moment, les tâches et responsabilités des ressources humaines sont assumées en comité par l'équipe de gestion (CFO, CMO, CTO et les deux directeurs), mais il n'y a pas de plan concret concernant la fonction RH dans les projets d'expansion. De plus, l'embauche de ressources anglophones amènera de nouveaux défis à ce sujet alors que l'équipe souhaite conserver l'esprit d'équipe malgré tout.

## DYNAMIQUE INTERDÉPARTEMENTS

Concrètement, l'équipe des TI est responsable de mettre en place des outils efficaces pour les conseillers ainsi qu'une plateforme d'achat aimée par les clients, pendant que le marketing tente d'attirer le plus grand nombre de visiteurs possible sur celle-ci. Les ventes ont ensuite le mandat de maximiser les ventes parmi ces visiteurs. C'est pourquoi les succès collectifs sont mis de l'avant chez Emma, plutôt que la réussite individuelle d'un conseiller qui aurait fait beaucoup de ventes par exemple.

## RÉMUNÉRATION ET CONDITIONS

Généralement dans l'industrie, les conseillers en sécurité financière sont rémunérés à 100% par les commissions reçues sur les produits vendus, et reçoivent rarement un salaire fixe. Ce sont souvent des travailleurs autonomes qui doivent gérer l'ensemble de leurs activités, comme leurs publicités ou leur présence sur le web par exemple. Emma se démarque en ce sens puisque tous les conseillers sont rémunérés par un salaire horaire fixe. Ainsi, leurs tâches (voir annexe C) consistent principalement à servir les clients sur le clavardage, alors que tout le reste est pris en charge par les autres départements. Au départ, un bonus avait été pensé pour les conseillers sur la base d'un pourcentage

de leurs ventes dans le mois. Toutefois, la formule a été mise de côté pour le moment puisqu'elle comportait plusieurs défauts selon la direction. Principalement, le manque d'équité envers le reste de l'équipe et le déséquilibre que ce bonus apportait n'était pas apprécié. Une réflexion est donc en cours afin de trouver une formule qui aligne les bonus avec les objectifs collectifs de l'entreprise.

Les employés ont aussi droit à un régime d'options d'achats d'actions (employee stock option pool), une couverture d'assurance collective, un accès au service de télémédecine Dialogue ainsi qu'une allocation pour l'achat d'équipement de travail. L'allocation consiste en un versement de 500\$ la première année, ainsi que 250 \$ par année ensuite et a été mise en place pour aider les employés à avoir un environnement de télétravail convenable.

Les horaires des conseillers sont variables afin de couvrir les heures d'ouverture de la plateforme de clavardage. Ainsi, chaque journée est séparée en deux quarts de travail qui se chevauchent, soit le quart de jour (8h à 16h) et celui de soir (14h-22h). Les conseillers doivent ainsi alterner entre les quarts de jour et de soir et couvrir les week-ends à tour de rôle selon leurs disponibilités. Évidemment, ils ont toujours au moins 2 journées complètes de congés par semaine. Pour le moment, la direction a pleinement confiance en son équipe et ne s'inquiète pas trop de la productivité lors des soirées, mais elle est consciente que ça pourrait devenir un enjeu à surveiller au fil de la croissance d'Emma.

## ENJEUX RH À GÉRER

À la lumière des informations présentées ci-dessus, l'équipe de direction d'Emma aimerait entendre vos recommandations concernant certains enjeux liés aux ressources humaines.

Premièrement, quels indices de performance et de productivité devrions-nous mettre en place pour bien évaluer et gérer notre équipe des ventes (conseillers) compte tenu des horaires atypiques ? Ces indicateurs devront pouvoir être repris lors des évaluations annuelles du personnel.

Selon vous, quels seraient les trois processus de base à implanter en priorité au niveau de la gestion des ressources humaines de l'organisation ?

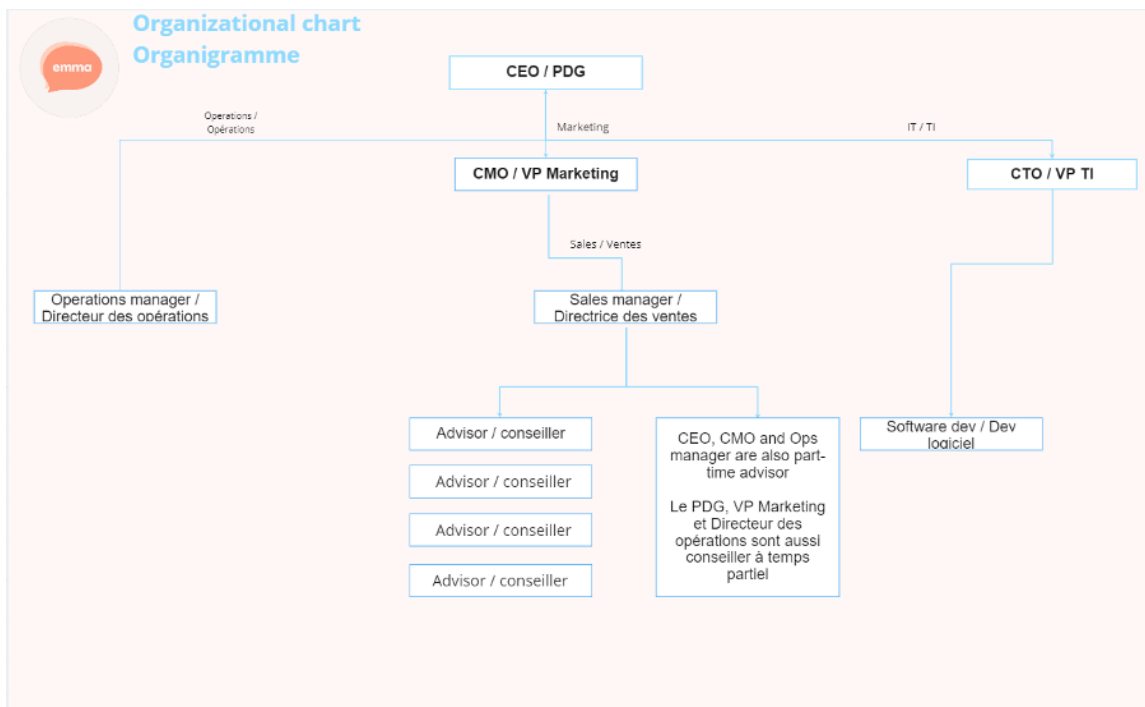
Finalement, en absence actuelle d'un département spécifiquement attribué à la gestion des RH, la direction se questionne sur la répartition des tâches liées aux RH. Comment devrait-on répartir les responsabilités RH dans l'équipe de direction afin d'avoir une bonne structure et d'offrir du soutien à l'ensemble de l'équipe ?

## ANNEXES

## ANNEXE A - HORAIRE TYPE POUR L'ÉQUIPE DES VENTES

	Monday / Lundi	Tuesday / Mardi	Wednesday / Mercredi	Thursday / Jeudi	Friday / Vendredi	Saturday / Samedi	Sunday / Dimanche
Employee 1	8h00-16h00	8h00-16h00	14h-22h00	8h00-16h00			14h-22h00
Employee 2 (part-time)	8h00-12h00	14h00-22h00			14h-22h00	8h-16h00	
Employee 3 (night shift)	14h00-22h00	14h00-22h00	14h00-22h00	14h00-22h00		14h-22h00	
Employee 4		8h00-16h00	8h00-16h00	14h00-22h00	8h00-16h00		8h00-16h00
Employee 5	14h00-22h00	8h00-16h00	8h00-16h00	8h00-16h00	8h00-16h00		

## ANNEXE B – ORGANIGRAMME





## ANNEXE C - OFFRE D'EMPLOI CONSEILLER EN SÉCURITÉ FINANCIÈRE

### LE RÔLE

En tant qu'expert-conseil, vous pilotez le moteur de croissance de Emma en développant des relations avec des clients potentiels et en les transformant en utilisateurs heureux. Vous participerez activement au développement de notre processus de vente, à l'articulation de notre proposition de valeur et à la création d'outils clés à titre de membre de notre équipe des ventes.

### DANS CE RÔLE, VOUS AUREZ À :

- Clavarder avec les clients pour leur offrir des conseils de qualité en matière d'assurance vie;
- Contribuer aux projets d'équipe pour développer et affiner notre processus de vente;
- Penser et apporter des solutions créatives face à différents enjeux;
- Effectuer des suivis auprès des clients;
- Participer à la création de contenu;
- Nous aider à apporter un vent de fraîcheur dans l'industrie de l'assurance.

### UN CANDIDAT PARFAIT A :

- Diplôme Baccalauréat ou Collégial complété (Nouveaux diplômés bienvenus !);
- Permis en assurance de personnes (un atout);
- Excellentes compétences en communication écrite (français et anglais);
- Maîtrise du français et de l'anglais à l'oral;
- 1-2 ans d'expérience dans un rôle relié au service à la clientèle;
- Ambition, autonomie et attitude positive contagieuse;
- Une passion pour le conseil et un désir sincère d'aider les familles du Canada à être protégées;

Chez Emma, nous recherchons des personnes passionnées, courageuses et intègres. Nous vous encourageons à postuler même si votre profil ne correspond pas en tous points à la description du poste visé. Vos compétences et votre passion vous permettront de vous démarquer.

### AVANTAGES :

- Notre philosophie est simple: bâtir une équipe diversifiée, passionnée, afin de promouvoir une culture d'excellence, dans une ambiance de travail à distance dynamique et chaleureuse;
- Une équipe jeune et motivée qui aime apprendre et innover;
- Des horaires flexibles qui permettent de travailler à distance;
- Un salaire compétitif et l'accès à un stock option pool (ESO);
- Environnement de travail à distance de type "Startup";
- Ordinateurs portables et outils;

- Programme de boni pour tous les employés;
- Assurance collective et accès à la plateforme Dialogue;
- Une culture rayonnante, où le travail à distance n'est pas synonyme d'isolement!