

Journal de L'ASSURANCE

10,00\$ Vol. 31 No. 03 Février 2023

Des moyens pour faire plus de place aux femmes



Tiré à part autorisé par les Éditions
du Journal de l'assurance inc.

Pour vous abonner : portail-assurance.ca

Assurance de dommages
**Les assureurs et les courtiers
ont besoin des grossistes**

Entrevue
Foresters, un assureur axé sur ses membres

Économie
**Plus de flexibilité pour affronter
les risques émergents**

L'esprit entrepreneurial ne changera pas chez BFL Canada

Selon Lisa Giannone, nouvelle présidente et cheffe de l'exploitation, les valeurs du fondateur font partie intégrante de la culture de l'entreprise.

TEXTE : ALAIN CASTONGUAY

Comme c'était prévu depuis l'arrivée d'un important investisseur institutionnel il y a quatre ans, la transition à la tête de **BFL Canada** se déroule selon les prévisions. La nomination récente de la nouvelle présidente et cheffe de l'exploitation le démontre bien.

Lisa Giannone, nommée à cette fonction à la mi-novembre, entrera en fonction le 1^{er} janvier 2023. Lors d'un entretien exclusif avec le *Portail de l'assurance*, elle rappelle le contexte qui a suivi de l'[investissement réalisé](#) par la **Caisse de dépôt et placement du Québec** (CDPQ) en juin 2018.

Fondé en 1987 par **Barry F. Lorenzetti**, le cabinet est devenu une grande entreprise de 1 200 employés et exploite 24 bureaux au Canada. À la suite de l'investissement de la CDPQ, un comité de succession a été créé. «C'était très important, primordial pour protéger son investissement dans BFL Canada. Le comité a siégé avec plusieurs personnes, dont Barry, et cinq personnes ont été ciblées comme candidats potentiels», raconte Lisa Giannone.

Entrée en poste comme vice-présidente pour la région de l'est du Canada en octobre 2019, Lisa Giannone avait déjà réalisé quelques mandats d'envergure nationale. «C'est une des raisons pour lesquelles j'ai été considérée pour ce poste», dit-elle.

Son parcours chez BFL Canada a commencé il y a 13 ans, à la fin de 2009. «J'avais une toute petite équipe, je l'ai fait grandir. J'ai été embauché pour bâtir, ici à Montréal. Par la suite, je me suis occupé du bureau de Montréal, où se trouve notre siège social», poursuit M^{me} Giannone.

Un long processus

Les cinq candidats ont été suivis par un coach et ont passé tous les tests psychométriques requis. Pour M^{me} Giannone, la sélection devait viser à maintenir la vision du fondateur de l'entreprise. «J'ai toujours cru dans la vision de Barry Lorenzetti, dans notre modèle d'affaires. La culture d'entreprise pour nous est primordiale. Nous sommes une entreprise privée. Notre actionariat est entièrement détenu par nos employés, à l'exception de la CDPQ», insiste-t-elle.

«Évidemment, pour Barry, c'est une première d'avoir une autre personne que lui comme présidente. Il de-

meure PDG et président du conseil, et la présidence des opérations est distincte», précise Lisa Giannone.

La nomination a été annoncée à l'interne en juillet dernier. La nouvelle cheffe de l'exploitation a passé du temps avec M. Lorenzetti pour analyser le plan de transition qui a été mis en place. Le plan comprend un volet pour lui trouver une personne pour la remplacer dans ses anciennes fonctions.

«Mon mandat est d'exécuter la mission et les priorités stratégiques. Je suis prête et je suis très excitée de commencer dès le 1^{er} janvier», dit-elle.

Une tournée

Tout de suite après l'annonce de sa nomination faite par voie de communiqué le 15 novembre dernier, Lisa Giannone a fait une tournée des plus grands bureaux de BFL Canada. L'occasion lui permettait à la fois d'étudier les plans d'affaires des établissements pour 2023 afin de compléter la planification budgétaire.

La tournée a commencé à Toronto et s'est poursuivie à Winnipeg, puis Edmonton, Calgary et Vancouver, avant de conclure les consultations à Montréal.

Le deuxième objectif était de prendre le pouls des employés. Durant l'automne, les employés ont participé massivement à un sondage où BFL Canada voulait connaître leurs priorités. «Le taux de réponse à notre questionnaire a été de 96%, ce qui est excellent», dit-elle.

À chaque arrêt de la tournée, la haute direction menait une activité du type «town all» où tous les sujets de préoccupation peuvent être soulevés. «M. Lorenzetti a parlé de sa vision, de notre modèle d'affaires, de notre culture et de son importance. C'est notre plus grand enjeu, soit de perdre notre culture. Nous sommes une firme privée. Notre modèle d'affaires est que les employés ont accès à une participation à l'actionariat», note Lisa Giannone.

La nouvelle cheffe de l'exploitation a eu l'occasion de se présenter officiellement et de présenter ses grandes orientations pour les prochaines années. «J'ai trouvé à travers le pays un degré d'engagement incroyable. Il y a eu beaucoup de questions, beaucoup d'enthousiasme. Partout au Canada, les gens sont contents, ils sont excités et ils ont hâte à la prochaine étape pour BFL», dit-elle. →



Lisa Giannone

Selon elle, les employés sont rassurés de constater que la transition à la haute direction a été menée selon un processus rigoureux et transparent. «C'est excitant pour les employés, je pense, parce qu'ils voient que la personne retenue vient de l'interne et que c'est une femme», ajoute-t-elle.

Barry Lorenzetti est connu pour ses efforts en matière de soutien à l'entrepreneuriat et au leadership des femmes dans le secteur privé. Il a créé, avec la **John Molson School of Business** de l'**Université Concordia**, le **Lorenzetti Centre for Women Entrepreneurship and Leadership**. Lisa Giannone est d'ailleurs membre du conseil consultatif de l'organisme. Elle est elle-même diplômée de Concordia en finance et marketing.

Pas de lâcher prise

Comment se passe la transition avec M. Lorenzetti? Selon Lisa Giannone, l'expression «lâcher prise» n'existe pas dans le vocabulaire de son grand patron. «Le fondateur de l'entreprise, c'est lui. Le fondateur ne part jamais très loin. Pour lui, il est important de rester au plus haut niveau, il est toujours le PDG, il s'occupe de la vision, il est toujours le fondateur, il reste très proche», dit-elle.

«Ce sera mon rôle de gérer les opérations, la croissance, la gestion des employés, l'exécution de la stratégie. Il va vraiment devenir plus un mentor. Je relève toujours de lui, mais il sera plus un mentor pour moi pour que je puisse continuer à bâtir et faire grandir la compagnie», explique-t-elle.

Notre actionariat est entièrement détenu par nos employés, à l'exception de la Caisse de dépôt et placement du Québec.

— Lisa Giannone

La compagnie comptant 1200 employés, il faut toute une équipe de direction pour assurer la prospérité. «Il l'a toujours dit et il l'a répété la semaine dernière durant notre tournée, il s'entoure de gens qui le complètent, qui ont des forces qu'il n'a pas. Et c'est la même chose pour moi. Nous avons une excellente équipe de direction, je ne gère pas toute seule. Je suis très bien entourée», indique M^{me} Giannone.

M. Lorenzetti avait d'ailleurs créé un bureau du président, une sorte de comité exécutif où les vice-présidents principaux participaient aux grandes orientations. Cette formule est évidemment maintenue par Lisa Giannone.

La culture d'entreprise

À plusieurs reprises durant notre entretien, la future cheffe de l'exploitation insiste sur la culture entrepreneu-

riale qui est au cœur des activités de BFL Canada. Selon elle, les 24 établissements de l'entreprise sont dirigés par des gens de grande qualité. «Ils sont actionnaires de l'entreprise, ils veulent performer et ils vont continuer de le faire», souligne Lisa Giannone.

«Je les connais bien, ça fait quand même 13 ans que je travaille ici. La plupart d'entre eux travaillent ici depuis longtemps, même si on en a quelques-uns qui sont nouveaux, notamment dans les bureaux que nous avons bâtis et ouverts ces dernières années. J'ai une bonne relation avec ces gens-là. Ils ont BFL tatoué sur eux. Ils comprennent très bien le modèle d'affaires», dit-elle.

L'entreprise consacre des ressources financières importantes pour la formation continue de ses gestionnaires en matière de développement professionnel. «Chez nous, la croissance a toujours été organique. On ne fait pas d'acquisitions. On est plus dans le mode acquisition des talents. On investit dans des gens. Pourquoi? Parce qu'on veut maintenir et protéger notre culture entrepreneuriale», précise-t-elle.

Barry Lorenzetti avait d'ailleurs parlé de sa vision de la croissance peu de temps après l'investissement réalisé par la CDPQ. Il a fait quelques transactions au fil des ans, notamment à Vancouver il y a 20 ans, un établissement qui emploie désormais plus de 200 personnes.

«On a fait quelques acquisitions de plus petite taille, mais c'était toujours des achats très stratégiques, très nichés qui complétaient notre modèle d'affaires», dit-elle. BFL Canada ouvrira son 25^e établissement «quelque part en mars» à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Une équipe est déjà en place et prépare l'ouverture.

Parmi les principales valeurs qui sont chères au personnel de l'entreprise et à ses dirigeants, Lisa Giannone cite le respect. «On prend le temps d'échanger, de discuter. Le professionnalisme, l'intégrité, le retour vers la communauté... L'importance de la diversité et de l'inclusion, on en a beaucoup parlé», ajoute-t-elle.

«La collaboration, c'est primordial, parce qu'avec la croissance que nous avons eue et que nous continuons d'avoir, c'est important de travailler en équipe et ça l'est de plus en plus. Ce n'est pas une personne qui gagne, c'est l'équipe et c'est ce qui fait la différence pour le client», insiste-t-elle.

Les employés veulent être bien informés et savoir où ils peuvent trouver l'information dont ils ont besoin pour mieux conseiller leurs clients et faire une différence, selon Lisa Giannone. «L'assurance, ce n'est pas juste une commodité. Nous sommes des conseillers pour nos clients. Ça prend une pensée hors de la boîte. Il nous faut une approche plus axée sur le conseil.»

BFL Canada a connu une belle croissance depuis cinq ans. Quelque 325 personnes ont été recrutées depuis le début de la pandémie au premier trimestre de 2020. «C'est certain qu'on a une force de frappe qui nous différencie auprès de nos clients. On transige quelque 2,3 milliards de dollars de primes.»

La consolidation

SI BFL Canada ne participe pas beaucoup au mouvement de consolidation qui frappe le courtage d'assurance, les entreprises clientes sont susceptibles de participer à des fusions ou acquisitions. «On continue à gagner et à retenir la confiance de nos clients», indique M^{me} Giannone.

«Je peux dire qu'on a quand même été assez chanceux, car ce sont nos clients qui sont en mode fusions et acquisitions, et non le contraire. On en a eu quand même quelques-uns qui ont été achetés et ça va arriver encore. Il faut toujours avoir l'occasion de pouvoir se présenter devant l'acquéreur pour nous démarquer et leur montrer ce qu'on est capables de faire pour eux», dit-elle.

Le cabinet est bien outillé pour aider les entreprises à gérer leurs risques, incluant les cas plus spéciaux ou alternatifs. BFL Canada aide les entrepreneurs à revoir leur mode de partage du risque par la rétention, la franchise et la gestion de leurs limites.

La plateforme numérique mise en place par BFL Canada permet aussi de faciliter la souscription des groupes ou ordres professionnels. «Le membre du groupe peut entamer le processus en ligne, fournir les renseignements, obtenir une prime en ligne et éventuellement, émettre le contrat en mode électronique. Toute la partie administration est enlevée. Ça nous permet d'avoir des courtiers qui deviennent de vrais conseillers, c'est notre rôle de conseiller les clients en matière de gestion de risques: le risque cyber, le risque exécutif, le risque responsabilité civile envers les tiers, etc.», poursuit-elle.

Depuis près de 15 ans, BFL Canada fait partie du conglomérat **Lockton Global**, un regroupement international de courtiers d'assurances et de gestionnaires de risques. «Ça nous aide pour servir nos clients qui ont des activités partout dans le monde. On a des partenaires dans 150 pays», dit-elle.

«Donc, si on a des clients qui font des acquisitions aujourd'hui, ou qui sont achetés, notre approche est toujours de leur montrer la plus-value qu'on apporte. On fait la revue diligente lors d'une transaction, on propose des modes de transfert de risques, ce qui distingue notre proposition de ce que font les compétiteurs», ajoute Lisa Giannone.

La main-d'œuvre

Le recrutement de talents est au cœur de la croissance de BFL Canada, selon la future cheffe de l'exploitation. «Durant notre tournée (en novembre), on a justement dit aux employés: "If you're looking for a job, BFL is not the place. If you're looking for a career, BFL is the place." On investit beaucoup dans nos employés», dit-elle.

BFL Canada est une entreprise privée entièrement détenue, sauf la portion acquise par la CDPQ, par ses employés. Cela encourage le muscle entrepreneurial des employés, selon Lisa Giannone. «Notre modèle d'affaires fait en sorte que lorsque tu te joins à BFL, tu ne

t'en vas pas. Tu es là en train de bâtir quelque chose», souligne-t-elle.

L'accueil des nouveaux employés passe par un centre axé sur l'apprentissage et la formation continue. «On peut leur apprendre tous les volets de l'assurance de A à Z. On travaille toujours sur le volet formation. C'est une

Chez nous, la croissance a toujours été organique. On ne fait pas d'acquisitions. On est plus dans le mode acquisition des talents.

— Lisa Giannone

façon d'apprendre à laquelle ils ont accès au bout de leurs doigts, ils n'ont qu'à se connecter pour trouver l'information dont ils ont besoin», explique-t-elle.

«Quand ils arrivent chez nous, on les inscrit dans un programme de formation où ils pourront passer du temps dans différentes équipes, au service à la clientèle, aux réclamations, dans différents segments, des programmes variés, etc. C'est vraiment une rotation qui est offerte aux nouveaux employés», indique M^{me} Giannone.

L'entreprise a aussi lancé un programme de mentorat en 2022. «On a plusieurs initiatives pour élever le niveau d'engagement des employés et on leur montre que c'est vraiment une carrière, le travail chez BFL, pas seulement un emploi», dit-elle.

Le taux de roulement du personnel est très peu élevé, insiste Lisa Giannone. L'entreprise permet aussi à plus d'employés d'avoir accès à l'actionnariat, et non pas seulement aux gens qui sollicitent la clientèle.

Les gens qui offrent des services à la clientèle sont très importants, selon elle. «C'est vraiment notre modèle d'affaires de connecter le leadership avec les gens pour garder une belle proximité, l'engagement, la culture de l'entreprise, la collaboration, le respect.»

Les leçons

Qu'a-t-elle appris en côtoyant Barry Lorenzetti? «Barry a pris un risque en créant l'entreprise il y a 35 ans, et aujourd'hui, on compte 1 200 employés. L'esprit entrepreneurial, surtout, c'est quelque chose que j'ai appris beaucoup avec Barry», mentionne Lisa Giannone.

Elle ajoute: «Sa manière de prendre des décisions pour les affaires, j'essaie d'être comme lui à cet égard, soit de prendre la bonne décision pour l'entreprise et pour nos gens. Il faut prendre des décisions rapidement, en étant agile (*nimble*), parce que notre entreprise évolue, mais pas trop rapidement. Parfois, c'est correct de prendre 24 ou 48 heures avant de décider quelque chose.»

Le respect et la loyauté sont des qualités primordiales dans l'entreprise, conclut-elle. «On est quand même une grande famille chez BFL. On prend soin des autres.» 