

Démasquer le client toxique

Comment le repérer, comment y mettre un terme

En tant que professionnel des placements, votre travail consiste à découvrir les besoins, les aspirations, les craintes et les objectifs de vos clients, et d'élaborer des stratégies qui tiendront compte de tous ces facteurs. Par nature, le rôle de conseiller est axé sur les relations. Comme dans tout travail qui repose sur des interactions avec toutes sortes de personnalités et de tempéraments, vous serez parfois amené à traiter avec un « client toxique ».



Qu'est-ce qu'un client toxique?

J'ai travaillé avec plus d'un millier de conseillers en placement. En me fondant sur mon expérience, j'ai élaboré la définition suivante.

Un client toxique est une personne, un couple ou une famille qui présente invariablement une des caractéristiques suivantes, dans ses interactions avec vous.

Exemple de comportements du client toxique :

- Il réclame de votre part une attention ou une disponibilité exagérée
- Il omet d'appliquer des recommandations de placement raisonnables
- Il s'octroie le mérite d'un rendement positif, mais rejette sur vous et votre équipe la responsabilité d'un rendement négatif
- Il ignore les points forts du portefeuille et insiste sur les éléments moins favorables
- Il se concentre sur les rendements de l'indice, sans tenir compte de la prudence de la répartition de l'actif
- Il exige des réductions importantes sur les frais
- Il se montre grossier, agressif, difficile, critique, menaçant ou fait preuve de mauvaise foi
- Il gruge votre énergie et votre vitalité, et celles de vos collègues

Naturellement, certains de vos meilleurs clients peuvent manifester un ou deux de ces comportements dans des circonstances particulières et cela ne signifie pas qu'il faut pour autant les qualifier de « clients toxiques ». L'élément clé pour détecter un client toxique est l'existence d'un schéma de comportement. Nous serions bien avisés de ne pas juger nos clients trop sévèrement parce qu'ils se montrent, de temps à autre, tout simplement humains.

« Trop souvent, le conseiller reste abasourdi, se demandant comment il a pu ignorer les signes précurseurs. »

Pour n'importe quel professionnel des placements, un des scénarios les plus décourageants est de voir une relation d'affaires avec un nouveau client se transformer mystérieusement, apparemment du jour au lendemain, en un véritable cauchemar.

Trop souvent, le conseiller reste abasourdi, se demandant comment il a pu ignorer les signes précurseurs. Le fait est qu'il existe plusieurs indicateurs qui, durant les premières phases cruciales de la relation, peuvent nous renseigner sur le potentiel de toxicité d'un client éventuel.



Indicateurs de toxicité

Vous pouvez considérer les caractéristiques, comportements et indicateurs suivants comme des signes annonciateurs de toxicité. Dès la première rencontre, fiez-vous à votre perception sensorielle et faites la synthèse de vos observations afin de vous faire une opinion.

- › L'investisseur a eu affaire à une longue liste de conseillers dans le passé
- › L'investisseur « magasine le meilleur taux » dès le début
- › Il a déposé plusieurs plaintes ou entrepris des actions en justice contre des conseillers dans le passé
- › Il parle de la nécessité de lui procurer un rendement supérieur
- › Il estime qu'un rendement supérieur à celui de l'indice de référence est un indicateur de votre réussite
- › Il est agressif ou grossier durant vos entretiens
- › Il exige une entente injustifiée sur les niveaux de service
- › Il remet en question vos premières recommandations ou suggestions concernant votre portefeuille
- › Il refuse d'adopter votre modèle de construction de portefeuille
- › Il refuse d'adopter votre processus de planification financière
- › Il refuse de vous fournir de l'information cruciale

Veillez à prendre des notes durant vos rencontres et placez un astérisque à côté de vos notes lorsque vous ressentez le moindre sentiment de prudence ou d'inconfort. Fiez-vous à vos instincts. Vous pourrez revoir vos notes avec plus de recul, après l'entretien.

La présence d'un ou de plusieurs signes précurseurs devrait vous inciter à approfondir la question et à recueillir davantage de renseignements. Il est essentiel de découvrir si ces perceptions sont fondées ou s'il s'agit d'un simple malentendu.

Apparition de la toxémie

Les relations d'affaires toxiques n'apparaissent généralement pas du jour au lendemain. Elles se développent et se manifestent plus clairement au bout de quelque temps, par une série d'événements ou d'interactions. Si cette « toxémie » apparaissait de manière éclatante, elle serait facile à détecter et cela vous donnerait l'impulsion nécessaire pour corriger la situation rapidement. Mais cela est rarement le cas. Le plus souvent, le client fait une remarque, il remet quelque chose en question, il se plaint de quelque chose ou il ne tient pas compte d'une recommandation... c'est le début d'un engrenage. Parfois, des mois, voire des années, s'écoulent et la maladie progresse.

Alors, comment en est-on arrivé là? Dans une relation d'affaires, plusieurs facteurs peuvent nous inciter à ignorer tacitement une toxicité latente. Tout d'abord, en tant que professionnels des placements, nous sommes naturellement portés à « accumuler des actifs », presque à tout prix. Ensuite, il nous est pénible de renoncer à des actifs durement gagnés. À cela s'ajoute l'idée très répandue que les interactions désagréables font partie de notre métier. Dans le milieu des services-conseils, tout le monde semble avoir accepté le fait que la gestion des « clients difficiles » fait partie intégrante du travail d'un conseiller.

Effets indésirables de la toxémie

Cela dit, il y a un prix à payer. Malheureusement, les relations d'affaires toxiques s'accompagnent toujours d'effets indésirables.

Voici quelques exemples d'effets indésirables :

- › Niveau de stress accru, pour vous et pour les membres de votre équipe
- › Épuisement perpétuel de votre niveau d'énergie
- › Érosion de votre passion, de votre conviction et de votre enthousiasme
- › Dépréciation de soi
- › Comportement défensif (mécanisme de protection)
- › Irritabilité, qui rejaillit sur les membres de votre équipe et sur vos collègues
- › Réticence à mobiliser le client toxique
- › Réticence à rechercher activement des clients potentiels ou à vous engager dans de nouvelles relations d'affaires
- › Vision brouillée et sabotage de votre mission
- › Perte d'un temps précieux

« Lorsque je vois s'afficher le nom de ce client sur mon téléphone, qu'est-ce que je ressens? »

Pour déterminer objectivement si vous avez affaire à un client toxique (ou si vous en êtes la cible), la méthode la plus efficace consiste à prendre du recul et faire le point. Combien des effets indésirables mentionnés ci-dessus vous et votre équipe ressentez-vous sur une base régulière? Quelles en sont les causes sous-jacentes? Passez en revue les différentes listes du présent article et déterminez si, dans votre clientèle, il y a des relations toxiques qui ont inconsciemment été permises ou même facilitées. Si vous n'êtes pas sûr d'avoir affaire à un client toxique, voici un test très simple qu'un conseiller de Toronto m'a enseigné.



Posez-vous cette simple question : « Lorsque je vois s'afficher le nom de ce client sur mon téléphone, qu'est-ce que je ressens? ». Si le seul fait de voir ce nom s'afficher vous remplit d'appréhension, de désespoir, d'anxiété ou de toute autre réaction psycho-émotionnelle négative, alors que tout allait bien jusque-là, vous avez probablement affaire à un client toxique.

Si vous êtes comme nombre de conseillers, l'exercice ci-dessus vous permettra au moins de détecter plusieurs relations qui appartiennent très clairement à la catégorie « toxique ».

Mesure à prendre : Désintoxiquer votre clientèle

La première étape consiste à reconnaître et accepter la nécessité d'une intervention immédiate. Dans la majorité des cas, l'intervention la plus efficace est l'ablation pure et simple de la partie toxique de votre clientèle. Dressez la liste de tous les avantages que vous retireriez, vous et votre équipe, à éliminer cette relation d'affaires toxique. Tirez profit de ces avantages et songez à l'effet bénéfique de ce geste sur le contrôle de vos activités professionnelles.

Je vous recommande de prendre des mesures de désintoxication dès que possible et d'impliquer votre directeur de succursale ou votre supérieur immédiat pour déterminer la stratégie de désintoxication la plus efficace. Naturellement, il existe de nombreuses stratégies pour remédier à ce type de situation. Les exemples ci-dessous visent simplement à vous fournir matière à réflexion :

Stratégie 1

Organisez une rencontre individuelle avec votre client toxique. Expliquez-lui respectueusement les problèmes que vous cause son comportement. Décrivez-lui la relation que vous souhaiteriez établir avec lui à partir d'aujourd'hui. Lorsque vous aurez expliqué les « nouvelles règles d'engagement », demandez-lui s'il accepte (ou refuse) d'appliquer ces nouvelles règles. Évaluez sa réaction.

Stratégie 2

Organisez une rencontre individuelle avec votre client toxique. Expliquez-lui respectueusement les problèmes que vous cause son comportement. Ensuite, dites-lui que vous vous êtes rendu compte que vos personnalités ne sont pas compatibles. Conseillez-lui de faire appel à un autre conseiller ou à une autre société. Proposez-lui votre aide pour le transfert.

Stratégie 3

Organisez une rencontre individuelle avec votre client toxique. Expliquez-lui respectueusement les problèmes que vous cause son comportement. Dites-lui que son approche de placement est en contradiction avec votre propre philosophie et qu'en toute bonne foi, vous ne pouvez pas entretenir une relation d'affaires dans ces conditions. Conseillez-lui de faire appel à un autre conseiller ou à une autre société. Proposez-lui votre aide pour le transfert.

Stratégie 4

Envoyez une lettre personnalisée en vous fondant sur une des stratégies ci-dessus.

Conclusion

Le fait est que la qualité de votre vie professionnelle dictera, dans une grande mesure, la qualité de votre vie personnelle. L'élimination d'une seule relation d'affaires toxique sera extraordinairement payante pour vous : vous gagnerez du temps, vous dynamiserez votre approche et, au bout du compte, vous augmenterez vos revenus. En soumettant votre clientèle à un programme de désintoxication périodique, vous modélerez et conditionnez votre environnement, ce qui vous permettra de créer une expérience de vie plus gratifiante, pour vous et votre équipe! ■

Pour discuter de stratégies d'approche avec des clients toxiques, veuillez prendre rendez-vous avec votre représentant Investissements Renaissance.