

DEPUIS LE DÉBUT DE LA CRISE FINANCIÈRE,

les épargnants sont ébranlés par la fonte de leurs actifs. Quand ils se retrouvent en face de leur conseiller, certains perdent leur sang-froid. Conseils pratiques pour bien manœuvrer en de telles situations, pour que l'émotion cède la place à la réflexion.

DIDIER BERT

AVOIR LA CONSCIENCE TRANQUILLE

Le conseiller devrait anticiper l'arrivée d'un client surexcité. Quand ce dernier prend rendez-vous, le ton de la voix et le choix des mots peuvent laisser deviner son courroux. Pour se préparer à une rencontre qui s'annonce conflictuelle, le conseiller devrait commencer par se demander s'il a la conscience tranquille. « Avant de rencontrer le client, il faut faire la paix avec soi-même, se demander si on a bien agi durant ces dernières années », conseille Alain Samson, auteur et conférencier spécialisé dans le mieux-être au travail. « Ai-je poursuivi ma formation ? Ai-je toujours fourni une information véridique ? Ai-je toujours agi de telle sorte que l'on soit gagnant tous les deux ? »

Si le conseiller peut se dire qu'il a déployé tous les efforts nécessaires, il lui sera moins difficile d'écouter les doléances et d'y répondre. Il pourra aussi maintenir la discussion sur un ton professionnel, ce qui n'est pas facile

face à un interlocuteur verbalement agressif. « Le conseiller ne doit pas prendre les reproches sur un plan personnel, sinon il risque d'avoir du mal à gérer la situation, précise Stéphane Lavigne, président du Groupe Lavigne, spécialisé dans la formation à la vente. C'est tout un défi, car les mots entendus peuvent être blessants. » Du point de vue du client, son conseiller est la personne qui représente les marchés boursiers... et leur déconfiture.

ISOLER LE CLIENT FURIEUX

Dès son arrivée au bureau, le client furieux risque de déverser sa colère, « d'autant qu'il aura répété dans sa voiture en s'en venant », souligne Alain Samson. « On voit des clients crier haut et fort au comptoir. On devrait les



L'APPUI DU PATRON

recevoir dans un bureau fermé, loin de l'accueil, recommande Jasmin Bergeron, professeur au département de marketing de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Mais ne lui dites surtout pas de se taire!»

Même si les autres clients présents à l'accueil peuvent être choqués par cet éclat public, il n'est pas question de leur présenter des excuses, ni de minimiser l'incident. «On ne ridiculise pas un client. On ne fait pas non plus comme si rien ne s'était passé», souligne Alain Samson. Le plus souvent, c'est l'exagération de la personne énervée qui frappe les esprits des témoins.

ÉCOUTER JUSQU'AU BOUT

Lorsque le client se met à crier, il importe de l'écouter jusqu'au bout.

Durant une période aussi tumultueuse qu'une crise financière, le conseiller devrait bénéficier d'un soutien de ses supérieurs. Quand le moral du conseiller en prend un coup, c'est au tour du gestionnaire de lui dire qu'il le comprend. «Passez voir les conseillers entre deux clients, recommande Alain Samson aux responsables d'équipe. Apportez-leur les bonnes nouvelles de la journée. Il y en a chaque jour!»

«Le superviseur doit aller au-devant des besoins de ses employés, croit Stéphan Lavigne. Demandez-leur comment se passe les rencontres avec les clients et s'ils encaissent bien les angoisses qui leur sont exprimées.» On peut aussi proposer des outils à son équipe de conseillers, tels que des formations en gestion de crise. Les employés sauront ainsi mieux désamorcer ce genre de situation.

appel au langage non verbal. «Les gestes et le ton doivent être de quelques degrés plus posés que la normale», suggère-t-il. Ainsi, le conseiller envoie un message apaisant. La posture aussi a son importance. «Il ne faut ni se raidir

Pour ne pas céder lui-même à la colère, le conseiller peut respirer calmement et visualiser son client dans des temps meilleurs. Il sera alors plus facile de lui parler.

Certaines erreurs sont à éviter: «Ne

Composer avec un client furieux

Face à la crise... de nerfs

«Nous, on connaît le numéro, mais le client, lui, c'est la première fois qu'il exprime son mécontentement, rappelle Alain Samson. Lui permettre d'évacuer sa colère peut alors être le meilleur service à lui rendre.»

Au milieu des cris, le conseiller peut saisir un bloc-notes et demander au client de parler plus lentement. «Il va généralement baisser la voix sans qu'on le lui demande», affirme M. Samson.

M. Lavigne recommande de faire

dans sa chaise, ni fuir le regard du client. Au contraire, il faut établir le contact visuel et se rapprocher.»

Le conseiller peut ainsi mettre les bras en avant si un bureau le sépare de son client, mais il ne doit surtout pas reculer son fauteuil comme s'il prenait la fuite. Il faut alors savoir se taire et écouter. «Le silence est la meilleure manière de désamorcer la colère et de s'ajuster au rythme de votre interlocuteur», indique M. Lavigne.

lui faites pas de blague et ne lui touchez pas l'épaule en lui disant que les marchés vont rebondir. Il considérerait que sa situation est prise à la légère, met en garde M. Samson. Sa situation n'est pas anodine: elle est ce qu'il y a de plus important pour lui à cet instant.»

TÉMOIGNER DE L'EMPATHIE

Quand le client a fini d'exprimer sa hargne, le conseiller doit lui montrer qu'il considère sa situation avec le plus

Permettre au client d'évacuer sa colère peut être le meilleur service à lui rendre.

Alain Samson,
conférencier spécialisé dans le mieux-être au travail.



grand sérieux, sans pour autant verser dans les mièvreries.

«Le client qui a beaucoup perdu a le droit d'être mécontent. Ne cherchez pas à banaliser la perte de 25 % de son portefeuille», recommande Stéphan Lavigne. Ce n'est pas parce que tout le

monde a perdu qu'il doit s'en consoler pour autant.

«Le client a plutôt besoin d'entendre qu'il a raison d'être mécontent, ajoute M. Lavigne. Cela permet de dédramatiser la situation et évite qu'il ne se gonfle à bloc.»

Un client dont on a su gérer une plainte est plus fidèle qu'un autre qui ne s'est jamais plaint.

Jasmin Bergeron,
professeur, département de marketing, UQAM.



De simples tournures de phrases incitent le client à écouter, ce qui ouvre le dialogue comme par enchantement. Par exemple, demandez-lui: «Me permettez-vous de vous parler franchement?», suggère Alain Samson. Le client doit être rassuré sur le fait qu'il a été servi au mieux de ses intérêts, jusqu'à présent, et qu'il en demeurera ainsi. «Le message primordial est de lui dire qu'on est avec lui», résume Alain Samson. Le client a besoin de sentir que le conseiller partage ses préoccupations, qu'il ressent les mêmes choses que lui.

EXPLIQUER ET INFORMER

Une fois le dialogue rétabli, le conseiller doit aider le client à prendre des décisions réfléchies et non sous le coup de l'émotion. Pour cela, il faut qu'il comprenne ce qui a conduit à la perte de valeur de ses placements.

«Les gens veulent sortir tous leurs actifs des marchés. Mais c'est évidemment la pire chose à faire. Tant qu'ils

n'ont pas vendu, ils n'ont pas perdu, souligne Jasmin Bergeron. Demandez au client s'il vendrait sa maison, si elle venait à perdre une bonne partie de sa valeur. Bien sûr que non: c'est la même bonne et solide maison... qu'il pourra peut-être revendre à un prix plus élevé dans quelque temps », suggère-t-il.

LANCER UN PLAN D'ACTION

Revenu sur le terrain du rationnel, le client est prêt à se tourner vers l'avenir. «C'est le moment idéal de consacrer davantage de temps de rendez-vous aux clients, affirme Jasmin Bergeron. Un client dont on a su gérer une plainte est plus fidèle qu'un autre qui ne s'est jamais plaint. C'est une occasion en or de fidéliser sa clientèle!»

Une fois la colère est passée, il est possible d'aider le client à opter pour le meilleur choix. «Demandez-lui ce que vous pouvez faire pour lui à court terme», conseille M. Samson. Le conseiller doit lui proposer de travailler en équipe. En lui faisant reformuler ses objectifs, vous pourrez préparer ensemble un nouveau plan d'action.

«C'est le moment de lui demander l'autorisation de poursuivre avec lui, estime M. Lavigne. Il faut aller chercher cet accord avant de proposer un nouveau rendez-vous avec lui.» Une nouvelle rencontre sera nécessaire. Ce rendez-vous a en effet permis au client d'évacuer sa colère et au conseiller de renouer le dialogue. Il est inutile de vouloir aller plus loin pour cette fois. De plus, laisser s'écouler un certain laps de temps permettra à chacun de prendre du recul par rapport à cet épisode.

Si le client accepte cette démarche, la solution est trouvée à deux. L'avenir de la relation d'affaires s'inscrit sur une base renouvelée.

«Si le client refuse, le conseiller doit respecter son sentiment et le lui dire», estime M. Lavigne. Ce n'est pas une défaite ou un échec pour autant. ■