

## Une revue de portefeuille qui se passe «bien» et un compte qui se ferme quelques semaines plus tard, ça vous parle?



### Frederick Kermisch

#### Coach pour banquiers privés

Frederick Kermisch aide banquiers et gestionnaires de relation à augmenter leurs actifs sous gestion. Sa méthode de coaching pratique permet de cadrer et mener les conversations avec clients et prospects. Les banquiers obtiennent des engagements concrets et construisent leur book de façon durable, et de ne plus perdre les actifs qui sont à leur portée.

Imaginez que je vous tende un flacon avec un liquide transparent.

- De quoi s'agit-il ?", me demandez-vous.

- D'un élixir de vérité, je vous réponds.

Vous pouvez décider de le verser dans le verre de votre client pour la revue de portefeuille. Il vous dira exactement ce qu'il pense de vous, de vos performances, et de ses options pour fermer son compte. Vous semblez nerveux ?

- Je ne suis pas sûr de vouloir le savoir.

Seriez-vous prêt à utiliser un flacon sur votre client ? Ou préféreriez-vous que votre client vous mente ?

Il paraît que nous mentons en moyenne une fois toutes les 10 minutes, que cela soit mensonges explicites, mensonges par omission (cela vous parle ?) ou lorsque nous faisons mine de confirmer une croyance que nous savons fausse. Nous mentons pour plusieurs raisons : nous protéger, protéger quelqu'un d'autre, gagner quelque chose, éviter de

perdre quelque chose, éviter de blesser quelqu'un (cf Paul Ekman).

Nous pouvons être sûrs que tous vos clients vous mentent, ne fut-ce que par politesse, pour vous ménager, ou pour éviter de partager des nouvelles qu'ils estiment privées. Est-ce grave ? Cela dépend. Que risquez-vous ? Fermetures de compte, prétextes pour ne pas vous transférer plus d'actifs ?

Si vous ne gérez pas 100% de leurs actifs, savez-vous pourquoi ? Si oui, quelle crédibilité accordez-vous à ces explications ? Et même si la raison qu'ils vous donnent correspond à ce qu'ils pensent, est-ce objectivement une bonne raison ? Si ce n'est pas une bonne raison... Auriez-vous peur de consommer un peu de cet élixir de vérité pour avoir une discussion franche avec votre client ?

Que gagnons-nous à connaître toute la vérité ? Est-ce que cela vous aiderait à gagner de nouveaux clients, augmenter les actifs sous gestion, ou à éviter de perdre des clients ?

En l'absence d'élixir de vérité, nous pouvons nous former à évaluer la crédibilité ("détecter les mensonges"). Nous pouvons également apprendre à mener une conversation afin que l'interlocuteur nous livre les informations qui vous intéressent. Mais comment ?

En premier lieu, évitons ces erreurs courantes qui sabotent les interactions avec les clients.

1. Nous préparer. Quel est notre objectif ? Est-il vague ou SMART ? Voulons-nous que le client nous dise qu'il est satisfait, même si c'est faux, ou découvrir des frustrations ? Demander des engagements en termes d'apports d'actifs ? Si notre objectif n'est pas fixé, nous risquons de simplement chercher à être apprécié par notre interlocuteur. Tant qu'il n'y a pas de corrélation entre la sympathie ressentie pour un banquier et les actifs qui lui sont confiés, ce n'est peut-être pas un objectif pertinent.

2. Ecouter. Nous le savons, nous parlons presque toujours trop. Surtout en vendant. C'est rassurant pour nous, mais il s'agit rarement d'une stratégie efficace de négociation. La personne qui parle donne des informations. Et notre but devrait être d'en récolter. Et "ne pas parler" ne signifie pas "écouter". Comprendons-nous vraiment ce que le client pense et ressent ? Arrivons-nous à écouter "au-delà des mots" ?

3. Observer. Que dit le langage non-verbal de notre interlocuteur ? Un sourire en coin ou un rictus ? Une mine de dégoût ? Deux alertes rouges de danger imminent ! La fin est proche. Quand nous n'écoutons que les mots sans observer, nous passons souvent à côté de l'essentiel.

4. Faire preuve d'empathie et de curiosité. Avec les bonnes questions, nous obtenons les informations qui permettent de reformuler la situation du client. Le signe du jackpot ? Lorsque le client s'exclame "c'est cela" (that's right!)

5. Ne pas faire perdre la face à l'autre. Comme disait Dumbledore à Harry Potter, "Souviens-toi Harry, les gens te pardonnent plus facilement d'avoir eu tort que d'avoir eu raison." On revient au premier point : quel est votre objectif ? Bien négocier ou avoir raison ? Les gens aiment rarement avoir tort, et ne l'admettent quasiment jamais.

6. Ne pas braquer l'autre. "Mais pourquoi avez-vous fait ça ?!" Il est rare qu'une personne s'ouvre après une telle question. Bannissez le mot "pourquoi", il rend défensif.

7. Ne pas vous braquer. Oui, le client pose parfois des questions sottes, agressives ou condescendantes. Il arrive qu'il soit malhonnête, qu'il vous utilise comme un punching ball ou vous

manque de respect. Et alors ? Quel est votre objectif ? De lui démontrer qu'il a tort et que vous avez raison (cf point 5) ? De subir (possible, mais pas super pour votre santé mentale) ?

Souvenez-vous que dans une négociation saine, l'objectif est de trouver une solution gagnant - gagnant qui, objectivement, soit recommandable. Tant que vous ne l'avez pas, creusez. Nous savons que les clients achètent en grande partie la relation personnelle avec le banquier. Combien de gestionnaires de relation creusent vraiment ? Combien savent poser des questions et écouter ? Si vous voulez sortir du lot, c'est peut-être la méthode la plus efficace, rapide et la plus durable.

