

# À VOUS LA PAROLE!



DANIEL BISSONNETTE



CLAUDE CHAURET



HÉLÈNE GAGNÉ



YVON FORTIN

## Conseils et anecdotes de conseillers d'expérience

*Quatre conseillers  
de renom livrent sans  
retenue les plaisirs,  
les épreuves,  
les frustrations  
et les sources  
de motivation  
qui tissent le  
quotidien de  
leur profession.*

SOPHIE STIVAL

### METTRE LE CLIENT AU CENTRE DE SES PRÉOCCUPATIONS

«LE SERMENT DE FIDÉLITÉ N'EXISTE pas entre le conseiller et son client, affirme le président de Planifax, Daniel Bissonnette. De nos jours, les gens vont voir ailleurs pour un oui ou pour un non. Mettre le client au centre de ses préoccupations demeure la clé de la réussite. Faire au mieux pour chacun d'eux, il n'y a pas de meilleure recette.»

M. Bissonnette rappelle que depuis septembre 2000, l'industrie a connu une série de crises qui ont fait très mal aux portefeuilles des clients. Une décennie «d'enfer», où les rendements ont été presque nuls. Pourtant, en 2008-2009, Planifax a perdu très peu de clients. Et ce, grâce au travail accompli lors des crises précédentes.

«La confiance ne s'est pas érodée, car dès la première crise, en 2000, on a toujours été près de nos clients. On leur parlait continuellement, on les a rencontrés et on les a rassurés. Certains de nos clients ont beaucoup souffert l'an dernier, et on ne peut rester indifférent. Oui, on s'attache à ses clients, et bien sûr, on a trouvé cette crise très difficile. En fin de compte, il faut toujours se mettre dans leur peau et proposer des solutions qui leur permettent de prendre des décisions éclairées. La confiance s'établit alors d'elle-même.»

*Faire au mieux pour chacun d'eux, il n'y a pas de meilleure recette.*

### BÂTIR UN LIEN DE CONFIANCE MUTUELLE

«TOUTE L'INDUSTRIE DU CONSEIL FINANCIER est basée sur la confiance réciproque entre un professionnel et son client. Le client doit donc nous dire la vérité, et nous avons le devoir de faire de même. Tous mes plans sont préparés à la lumière de ce principe de base. D'ailleurs, le nom de notre entreprise s'en inspire: Planifax pour planning on facts, c'est-à-dire planifier à partir des faits», indique Daniel Bissonnette

*Sur des dizaines de cas évalués, je n'ai été témoin qu'une fois d'un problème d'incompétence grave d'un conseiller.*

La compagnie d'assurance Lloyd's demande régulièrement à M. Bissonnette de témoigner en tant qu'expert en «erreur et omission» lorsqu'un différend oppose un conseiller et un client. «Très souvent, ce sont les clients qui ont laissé tomber leur plan de match et pris des décisions totalement insensées, ce qui les amène à poursuivre leur conseiller. Et dans 98 % des cas auxquels j'ai eu affaire (entente à l'amiable ou en cour) je n'ai été témoin qu'une fois d'un problème d'incompétence grave d'un conseiller, et ce, sur des dizaines et des dizaines de cas évalués.»

Dès lors que le client ne fait plus confiance à son conseiller, les risques d'abandonner le plan augmentent et les dérives aussi, pense-t-il.

## 2008-2009 : ANNÉES CATASTROPHIQUES POUR LES CABINETS INDÉPENDANTS

DANIEL BISSONNETTE NE SOUHAITE à personne de revivre la crise de 2008-2009. « Je ne pensais jamais vivre un jour une année aussi difficile. On a dû faire des coupures draconiennes. On a même perdu notre contrôleur, une associée chez nous depuis 21 ans. Elle était en train de faire une dépression nerveuse à ne rien faire. De février à novembre 2009, on recevait un appel téléphonique par semaine, et parfois aucun. Bien sûr, on parlait souvent aux clients, mais pour faire de la gestion d'émotions. On ne gagnait pas de revenus. Les commissions de suivi ont baissé de près de 30 %. On est arrivé de justesse à ne pas perdre d'argent cette année-là. On a coupé partout, on s'apportait des lunchs. »

Heureusement, l'année qui a suivi a été plus tolérable, mais le moral a tout de même été sérieusement atteint, précise M. Bissonnette. Beaucoup de cabinets en épargne collective ont écopé et sont carrément disparus. Les marchés ont été difficiles, mais les planificateurs financiers en veulent surtout à l'AMF pour son insensibilité et son incompétence. « L'AMF se fiche des cabinets indépendants. Elle a favorisé avant tout les grandes institutions qui souhaitent devenir pancanadiennes. Et avec le règlement 31-103, c'est devenu une catastrophe. »

Selon M. Bissonnette, la disparition des firmes de courtage indépendantes depuis une dizaine d'années au profit des grandes banques a causé un tort énorme au conseil indépendant. « Avec le règlement 31-103, le lobbying du capital bancaire canadien réduit l'importance du conseil indépendant et de la deuxième opinion. Et ce danger menace la création de richesse à long terme au Québec. »

Le plus grand défi des cabinets et des conseillers indépendants sera donc d'assurer la relève, malgré toutes les embûches qui parsèment de plus en plus le chemin. C'est du moins le souhait le plus cher de M. Bissonnette.

*Les planificateurs financiers en veulent surtout à l'AMF pour son insensibilité et son incompétence.*

### CONSEILLER N'EST PAS SIMPLEMENT VENDRE DES PRODUITS

« ON NE PEUT BÂTIR UNE RELATION à long terme sans placer les intérêts du client au-dessus de tout. Et ce principe va de pair avec l'indépendance du conseiller lorsqu'il prend des décisions pour son client », croit Hélène Gagné, gestionnaire de portefeuille et associée de PWL Capital.

L'auteure de *Maximisez votre capital retraite* (2004) et de *Votre retraite crie au secours* (2009) œuvre dans le domaine financier depuis plus de 25 ans. Elle déplore le fait que certaines



organisations mettent de la pression sur le conseiller pour qu'il vende les produits de sa firme. Il s'agit bien souvent d'une simple question de rémunération, qui nuit à l'indépendance d'esprit des conseillers ainsi qu'à la profession, pense la conseillère.

Celle qui a débuté comme représentante en épargne collective est devenue au fil du temps planificatrice financière et conseillère en sécurité financière. Le volet placement occupe donc une large part de ses activités professionnelles.

En 2001, Hélène Gagné décide de faire un virage à 180 degrés. Elle choisit la voie de la transparence en obtenant son permis de plein exercice. En allant travailler avec une firme indépendante (PWL Capital), elle convertit l'ensemble des portefeuilles de ses clients en produits où les frais de gestion sont minimes et les commissions, divulguées.

«Comme je prélève des honoraires de gestion mensuels, mes clients savent combien ils leur en coûtent pour faire affaire

avec PWL et Hélène Gagné», dit-elle. Pendant ce processus, la conseillère termine sa formation afin de devenir gestionnaire de portefeuille discrétionnaire. «Professionnellement, ce fut un transfert très stimulant pour mon associé André Morin et toute notre équipe. Nous avons dû rencontrer tous nos clients, leur expliquer les raisons de ce changement, en plus de revoir l'ensemble des politiques de placements. Une telle démarche fait partie de cette vision qui privilégie l'intérêt du client avant tout», explique M<sup>me</sup> Gagné.

*Il est déplorable que des firmes pressent leurs conseillers à vendre les produits de la maison.*

*Travailler en étroite collaboration avec quelqu'un d'établi aide un jeune à se bâtir une clientèle.*

## LE MENTORAT : LA CLÉ POUR LES JEUNES

«UN JEUNE QUI DÉBUTE DANS LE MILIEU du conseil financier n'a pas la vie facile présentement», croit Hélène Gagné. «Nous, les baby-boomers, occupons une grande place dans l'industrie, mais nous devons penser à la relève», ajoute-t-elle.

Travailler en étroite collaboration avec quelqu'un de bien établi dans la profession peut manifestement aider un jeune à se bâtir une clientèle, pense la gestionnaire. Les jeunes conseillers peuvent non seulement tirer profit des méthodes et des approches de gestion du conseiller, mais ils seront aussi mieux outillés pour se mettre à leur compte. Et qui sait, un jour, ils auront peut-être la possibilité de s'associer ou de reprendre le portefeuille d'un autre conseiller.

Chez PWL, chaque gestionnaire de portefeuille chevronné fait bénéficier son équipe de collaborateurs de son expérience. Tous les conseillers qui envisagent de céder un jour leur pratique devraient planifier cette transition, ajoute Hélène Gagné.

Bien qu'elle n'ait jamais eu accès à un mentor, la gestionnaire se rappelle qu'en 1985, il y avait beaucoup moins de monde et de concurrence dans l'industrie. «Tous s'initiaient en même temps aux valeurs mobilières et aux fonds communs de placement. La dynamique était différente de celle d'aujourd'hui. Je me ressourçais en allant à des congrès et à des séminaires au Canada et aux États-Unis. Cette méthode serait plus ardue de nos jours.»

## RÉUSSIR EN SE DISTINGUANT DE LA MASSE

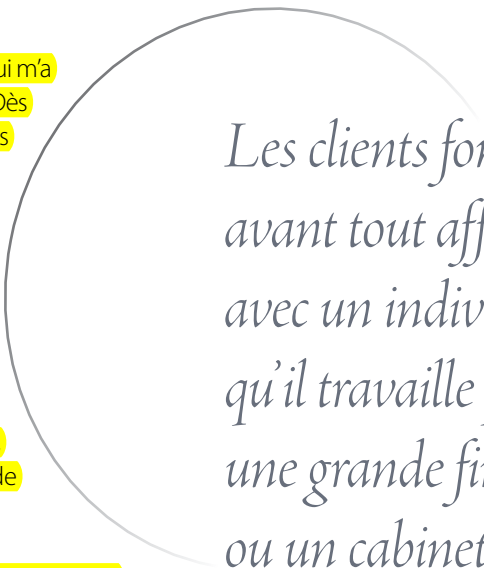
« LES CLIENTS FONT AVANT TOUT AFFAIRE avec un individu, qu'il travaille pour une grande firme ou un cabinet moins connu », croit Hélène Gagné. Pour se démarquer, le conseiller doit donc mettre en valeur ses aptitudes personnelles.

« Dans mon cas, c'est ma formation en communication qui m'a permis de me distinguer de la masse », explique M<sup>me</sup> Gagné. Dès ses débuts dans la profession, elle organise des conférences où elle discute de différentes thématiques d'investissement tout en faisant de l'éducation financière. Ces causeries (une trentaine par année) ont lieu dans des hôtels de la région métropolitaine. Elle n'hésite pas non plus à annoncer ces rencontres dans les grands médias.

Elle participe également à des salons d'épargne et de placement. Cette façon de faire lui donne la possibilité de se bâtir une clientèle grâce à des références et surtout, elle lui laisse « les coudées franches » car elle lui permet de garder une certaine indépendance.

Pour d'autres conseillers, c'est le réseautage qui les distingue. Il est alors essentiel de le faire dans un milieu précis ou auprès d'un groupe d'individus qui peuvent devenir des centres d'influence. « Il est aussi important, ajoute Mme Gagné, de chercher à bâtir des liens dans un milieu où l'on se sent à l'aise et surtout, de le faire avec cœur et parce qu'on y croit. »

Enfin, la conseillère dans la jeune cinquantaine perçoit aussi comme un avantage le fait d'être une femme. « Beaucoup de clientes me disent fréquemment se sentir plus à l'aise de faire affaire avec une femme, alors que certains hommes aiment bien notre précision et l'attention portée aux détails. »



*Les clients font avant tout affaire avec un individu, qu'il travaille pour une grande firme ou un cabinet moins connu.*

### LA PERSÉVÉRANCE MÈNE AU SUCCÈS

#### CLAUDE CHAURET EMBRASSE, DANS LA JEUNE QUARANTAINE, la carrière de

conseiller en placement. Celui qui travaille maintenant chez Valeurs mobilières Banque Laurentienne commence en 1997 pour la firme Midland Walwyn (acheté par Merrill Lynch peu après). Les premiers mois sont durs. Comme toutes les recrues, il doit prospecter sa clientèle. Ouvrir un annuaire et composer des dizaines de numéros de téléphone quotidiennement, il connaît ça! «À ce moment-là, je fumais. Après une série d'appels pénibles, je descendais fumer et en remontant, je me disais: "C'est aujourd'hui que je démissionne!" Je trouvais la méthode des *cold calls* complètement archaïque. À plusieurs reprises, j'ai manifesté mes réticences à mon directeur de succursale. On ne verrait jamais un avocat prendre un bottin téléphonique pour appeler tous les dentistes de Montréal en leur disant: si tu es poursuivi un jour, appelle-moi.»

*C'est aujourd'hui que je démissionne, me disais-je. Je trouvais la méthode des « cold calls » complètement archaïque.*

Il faut préciser que Claude Chauret est avocat de formation. À 23 ans, il ajoute également une maîtrise en fiscalité à son arc. Il décroche son premier emploi dans un bureau comptable où il traite quelque 350 déclarations de revenus annuellement. Il travaille ensuite à son compte, aidant notamment les cultivateurs qui souhaitent transférer leur terre ou planifier leur succession.

À l'époque, bien des notaires lui demandent de l'aide en fiscalité pour rédiger leurs contrats. «Quand j'ai su les montants qu'ils exigeaient en échange de leurs services, j'ai décidé de faire moi aussi mon droit notarial!» Il devient donc notaire en 1982 et profite au même moment du *boom* immobilier. Il obtient quatorze ans plus tard le titre de planificateur financier.

Mais après avoir fait une vingtaine d'années de droit, Claude Chauret arrive à la croisée des chemins: doit-il poursuivre dans cette veine ou changer de carrière? Il constate alors qu'il a touché à tous les domaines de la planification financière, sauf celui du placement. Et en discutant avec un orienteur, il prend conscience que c'est celui qui l'intéresse le plus. «Lorsqu'on me demandait: quelle carrière choisirais-tu si tu pouvais recommencer ta vie? Je répondais toujours: J'obtiendrais ma charte de CFA (analyste financier agréé) et j'irais à New York travailler pour une grande firme en fusions et acquisitions. Le problème, c'est que j'ignorais à cette époque l'existence du titre de CFA!»

Aujourd'hui, Claude Chauret n'habite pas à New York, mais son travail chez Valeurs mobilières Banque Laurentienne le comble. Même si la dernière décennie a été difficile, il a persévéré. «Je me suis promené de crise en crise, mais je n'ai pas abandonné la partie. Dans ce métier, je pense, comme le philosophe allemand Nietzsche, que ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort.»

*Il faut au moins cinq ans pour bâtir un portefeuille de clients convenable et avoir un revenu décent.*

## **LE PERFECTIONNEMENT : UNE AUTRE CORDE À L'ARC DU CONSEILLER**

SI BEAUCOUP DE CONSEILLERS PEINENT À COMBLER le nombre d'heures de perfectionnement imposées par leur licence, Claude Chauret, lui, pourrait en revendre tellement il est assidu à toutes ces formations. « C'est une déformation professionnelle. J'aime étudier. »

Toutes les connaissances acquises au fil des ans permettent à M. Chauret de trouver des solutions adaptées à chacun de ses clients. Il n'est pas rare que son expérience de notaire soit mise à profit auprès de ses collègues. « Le domaine du placement est tellement complexe, on peut toujours trouver une façon de régler un problème, il s'agit simplement de savoir comment. »

## **SE DONNER QUELQUES ANNÉES**

« À MES DÉBUTS DANS LE MONDE DU COURTAGE de plein exercice, j'ai rencontré un homme qui m'a calmé et m'a encouragé à persévérer », raconte Claude Chauret. Il s'agit de Jim Andreotti, ancien joueur vedette des Alouettes de Montréal (1963-1966). Après le football, M. Andreotti a dirigé entre autres une succursale de la firme américaine Prudential à Wall Street.

À la fin de sa carrière, il est revenu à Montréal comme directeur de la succursale montréalaise de Merrill Lynch, celle où Claude Chauret faisait ses premières armes dans le métier. « Dès le départ, il m'a remonté le moral », explique-t-il. « Dans ce milieu, il faut compter au moins cinq ans pour bâtir un portefeuille de clients convenable et avoir un revenu décent, disait-il. J'ai alors compris que si je faisais mon travail consciencieusement tous les jours, j'en récolterais les fruits. »

« D'ailleurs, j'aime bien dire aux jeunes qui commencent dans ce domaine que les débuts sont ardu, comme la boule de neige qui est difficile à amorcer : une fois qu'elle commence à rouler, elle devient rapidement de plus en plus grosse. »

*Nous avons tous en mémoire une bévue qui nous a donné quelques sueurs froides.*



### SANS ASSURANCE RESPONSABILITÉ, LES ERREURS PEUVENT COÛTER CHER!

**EN TANT QU'AVOCAT ET NOTAIRE**, Claude Chauret a toujours eu une assurance responsabilité professionnelle. À ses débuts comme conseiller en placement, il est donc surpris d'apprendre que seule sa firme en détient une. «Durant ma formation, j'ai demandé comment fonctionnait l'assurance responsabilité. La réponse est venue assez promptement. On m'a dit: "You pay as you play" (tu paies au fur et à mesure que tu joues). En d'autres mots: tu fais une erreur et ça sort directement de tes poches. Ça m'a estomaqué!»

La première erreur transactionnelle du conseiller, il s'en souvient. «J'ai corrigé un ordre d'achat et au lieu de l'annuler, j'ai passé deux fois le même ordre. Une erreur qui aurait pu me coûter 5 000 \$ et qui heureusement, grâce à la bonne exécution de mon pupitre institutionnel, a coûté 300 \$. Mais dans ce milieu, nous avons tous en mémoire une bévue qui nous a donné quelques sueurs froides», ajoute-t-il.

*Le domaine du placement est si complexe, il y a toujours une nouvelle façon de régler un problème.*

### LAISSER PARLER LES GENS

**POUR LE PLANIFICATEUR FINANCIER INDÉPENDANT** Yvon Fortin, le métier de conseiller se résume avant tout à une expérience humaine. «Le plus important, c'est d'établir un contact étroit, sur le plan des émotions. Le client souhaite sentir qu'on l'écoute et qu'on le dirige. Il faut éviter de s'égarer dans les chiffres ou la théorie.»

Le planificateur financier, maintenant dans la soixantaine, ne travaille jamais à l'ordinateur devant ses clients. Il privilégie le papier et le crayon et utilise le moins possible des formulaires préimprimés. «Il faut une interaction. Le travail du conseiller, c'est d'être un aidant et pour bien servir le client, il faut qu'il y ait une collaboration.»

Lors de la première rencontre, M. Fortin s'en tient à l'essentiel: laisser le client lui raconter ses aspirations. «J'utilise simplement une feuille blanche divisée en deux sections, d'un côté les "objectifs" et de l'autre, le "mandat". Je pose ensuite des questions ouvertes qui m'aideront à comprendre quelles sont les aspirations du client et où il souhaite aller. Ensuite, je lui demande ce qu'il veut que je fasse pour lui.»

Sans mandat, il n'y a pas lieu de s'imposer comme conseiller. C'est ce qui justifie la poursuite de la relation, croit M. Fortin. Établir le profil de l'investisseur et analyser ses besoins sont les étapes suivantes. «Ça m'a pris quinze ans à le comprendre, soit la moitié de ma carrière. Aujourd'hui, si je ne connais pas les aspirations du client et si je n'ai pas de mandat, je mets fin à la rencontre.»

*Sur une feuille blanche, j'écris d'un côté les objectifs, de l'autre, le mandat.*

*Le conseiller ne devrait pas embarrasser le client avec les détails que celui-ci ne souhaite pas connaître.*

## ÊTRE UN BON VULGARISATEUR

« LE CLIENT N'EST PAS INTÉRESSÉ à entendre des références bibliques incompréhensibles », pense Yvon Fortin. Les gens attendent plutôt du conseiller qu'il soit un bon vulgarisateur. Le métier est de plus en plus complexe. Le conseiller a la responsabilité de ne pas embarrasser le client avec ce que celui-ci ne souhaite pas connaître.

« La profession est également de plus en plus bureaucratisée par les exigences déontologiques et celles liées à la conformité, et le client ne devrait pas à en faire les frais. De toute façon, si on se lance dans des explications trop techniques, on oublie le plus important, soit de laisser les gens nous parler », ajoute le planificateur financier indépendant.

Le conseiller doit aussi éviter de parler trop longuement de chiffres. D'ailleurs, on peut faire dire ce que l'on veut aux chiffres, se plaît-il à rappeler à ses clients. *Keep it short and simple* (KISS, c'est-à-dire soyez simple et bref) demeure sa maxime favorite et pour lui, cette approche continue de porter fruit.

## LA PAROLE EST D'ARGENT, LA FRANCHISE EST D'OR

**UN JOUR, UN COUPLE APPELLE** Yvon Fortin pour planifier une rencontre. Après une heure et demie de discussion, le conseiller s'arrête et demande : « Est-ce qu'il s'agit d'une planification de couple ou d'une planification individuelle ? » Et le monsieur de me répondre : « Écoutez, ça fait 42 ans que nous sommes mariés, qu'en pensez-vous ? »

Je me vois alors obligé de leur répondre que j'entends leur conversation à tous deux depuis le début de l'entretien, et que je vois mal comment ils pourront continuer de vivre ensemble. Ensuite, je leur demande d'y réfléchir et de me redonner des nouvelles, si le cœur leur en dit.

Et bien, six mois plus tard, la dame me rappelle en disant : « Est-ce qu'on peut vous rencontrer M. Fortin ? Et bien sûr, je lui demande quelle direction ils prennent. « On se sépare, me dit-elle, mais on souhaite poursuivre l'entretien avec vous. »

Parfois, quand on est au centre du problème, on ne le voit pas. C'est pourquoi il est si important d'être à l'écoute, d'avoir de grandes oreilles et de grands yeux. Le langage du corps et le non verbal (synergologie) peuvent également nous en apprendre beaucoup. N'oublions jamais que l'on travaille avant tout avec des êtres humains. ■

*On se sépare, m'annonce ma cliente, mais on souhaite poursuivre l'entretien avec vous.*