



Leadership financier

Table des matières

Cahier d'exercices sur le leadership financier.....	1
Les objectifs du cahier d'exercices.....	1
Méthodologie du cahier d'exercices.....	1
Pourquoi le leadership financier est-il important ?.....	2
Quelles sont les caractéristiques d'un leader financier ?	2
Qu'entend-on par « résonance », et pourquoi cette notion est-elle importante ?	2
Le Cadre de leadership financier	3
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : Auto-évaluation	4
Que se passe-t-il si l'un ou l'autre des éléments du Cadre manque ?	5
Motivation.....	6
Pourquoi les clients manquent-ils de motivation ?	6
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : cerner les obstacles.....	6
Qu'est-ce qui motive les clients ?	7
Quelles sont les principales étapes à franchir pour motiver vos clients ?	7
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : comment faire voir les.....	8
choses autrement à votre client.....	8
Vision.....	10
Pourquoi est-il important de se forger une vision ?	10
Comment forger une vision ?.....	10
Première étape : démarche exploratoire	11
Pourquoi poser des questions à valeur ajoutée ?.....	11
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : formulation de questions à valeur ajoutée..	11
Deuxième étape : vérification de la réalisabilité.....	12
Troisième étape : élaboration d'une stratégie.....	12
Pourquoi forger une vision ?	12
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : expliquer l'importance de la	13
visualisation	13
Expertise	14
Que devraient savoir les clients potentiels au sujet de votre expertise ?	15
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : réponses aux questions des clients potentiels	15
Comment utiliser une histoire tirée de votre expérience personnelle pour démontrer votre expertise ?	17
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : élaboration de votre histoire	17
Comment utiliser les recommandations pour démontrer votre expertise ?	18
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : demander une recommandation.....	18
Comment tirer avantage de l'expertise des autres ?	19
Mise en place	20
Êtes-vous prévisible ?.....	20
Avez-vous établi des attentes claires ?	20
Comment établir des attentes réalistes ?	21
Avez-vous vos efforts sur les éléments que vous pouvez contrôler ?.....	21
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : votre continuum du contrôle	22
Avez-vous institué un processus de mise en œuvre efficace ?.....	23
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : évaluez votre propre processus.....	23
Votre stratégie de leadership financier.....	24
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : auto-évaluation	24
Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : Stratégie de leadership financier	25
Bibliographie.....	27
Outils de soutien disponibles.....	27

Cahier d'exercices sur le leadership financier

Voici le **Cahier d'exercices sur le leadership financier**, qui a été conçu pour vous sensibiliser au leadership financier et pour vous fournir les outils qui vous permettront d'exercer ce leadership auprès de vos clients.

La structure du cahier reflète le **Cadre de leadership financier** dont il est question dans les deux présentations PowerPoint suivantes, disponibles en ligne à l'adresse www.ci.com/professionaldevelopment:

- **Mener la transition vers la retraite**
Cette présentation a pour objet de préparer les conseillers à soutenir leurs clients aux prises avec les émotions qui entourent le départ à la retraite.
- **Restaurer et regagner la confiance et rebâtir la richesse**
Cette présentation explique que le leadership financier en période d'incertitude vise à redonner de l'assurance aux clients, à regagner leur confiance et à les aider à rebâtir leurs avoirs.

Au moins l'une de ces deux présentations, d'une durée d'une heure chacune, devrait être visionnée avant de passer aux exercices du présent cahier. Vous serez ainsi mieux à même d'envisager votre rôle de conseiller, notre secteur d'activité et les défis auxquels vos clients sont confrontés à la lumière du **Cadre de leadership financier**.

Les objectifs du cahier d'exercices


Une fois les exercices effectués, vous devriez être en mesure de :

- comprendre comment le **Cadre de leadership financier** peut aider votre entreprise à prospérer ;
- déterminer quels domaines de votre pratique pourraient bénéficier de la mise en œuvre du Cadre ; et
- formuler un certain nombre d'idées ayant trait au leadership financier que vous pourriez mettre en pratique auprès de vos clients.

Méthodologie du cahier d'exercices

Le cahier est divisé en sections qui correspondent aux quatre éléments du **Cadre de leadership financier** :

- Motivation
- Vision
- Expertise
- Mise en place

Chaque section comprend des activités permettant de  **Faire le lien entre les notions apprises et la réalité.** Vous pourrez ainsi mettre ce que vous apprenez en pratique. À la fin du cahier, vous établirez une Stratégie de leadership financier décrivant les mesures que vous prendrez pour mettre en œuvre les notions apprises dans le cadre de votre pratique. Comme c'est toujours le cas pour toute activité d'auto-formation, l'apprentissage n'est que le premier pas. Vous ne réussirez que si vous mettez les notions apprises en pratique.

Les pages qui suivent vous familiariseront graduellement avec les différents éléments du **Cadre de leadership financier** afin de vous permettre de devenir un leader financier prospère. Les activités qui composent le présent cahier prendront environ trois heures à effectuer. Pour obtenir vos crédits d'AF, vous devrez en outre répondre au Quiz Web d'UFC disponible à l'adresse www.ci.com/professionaldevelopment.

Pourquoi le leadership financier est-il important ?

- **Les temps et les enjeux sont plus complexes que jamais pour les clients.** La quantité d'information fournie par Internet, la télévision et les journaux est tellement importante que le public éprouve de plus en plus de difficultés à faire la différence entre l'information fiable et le battage. Les clients sont déroutés. Ils ont besoin d'un conseiller qui puisse les aider à y voir clair et à faire des choix judicieux.
- **La perte de valeur des avoirs a insécurisé les clients.** Le marché baissier de 2008 a suscité d'importantes remises en question de la part des clients, des conseillers et du secteur des services financiers en général. Les clients qui s'estimaient tolérants à l'égard du risque ont découvert qu'en réalité, ils étaient peu enclins au risque. De nombreux conseillers ont éprouvé de la difficulté à soutenir une clientèle en panique qui remettait en question la valeur de leurs conseils.
- **Les importantes transitions suscitent de l'anxiété.** Les quelque 6,7 millions de Canadiens qui prendront leur retraite d'ici 2021 seront confrontés à des défis inédits pour assurer le financement de leur retraite. Les décisions d'ordre financier prises aujourd'hui auront une incidence importante sur leur avenir. Les enjeux sont complexes, et les clients s'attendent à ce que leur conseiller les aide à se préparer à la retraite et à traverser les autres périodes de transition qui se présenteront.

Ces nouvelles attentes ont suscité, pour les conseillers disposés à assumer un rôle de leadership financier, une excellente occasion d'offrir à leurs clients une valeur ajoutée. Dans les pages qui suivent, nous examinerons ce que cela signifie pour vous, et nous vous présenterons des idées et des notions qui vous permettront d'assumer un tel rôle de leadership financier auprès de vos clients.

Quelles sont les caractéristiques d'un leader financier ?

De nombreux livres ont été écrits sur ce sujet, la majorité par des chefs d'entreprise, de division ou de groupe. Bien qu'il existe des similitudes, par exemple la capacité d'inspirer, de motiver et de susciter une vision commune, il existe aussi plusieurs différences propres à votre rôle de conseiller. La position même d'un chef d'entreprise, par exemple, lui confère automatiquement une certaine autorité. Votre influence, à titre de conseiller, découle non d'une position mais des relations personnelles que vous établissez. Le pouvoir personnel est l'influence que vous exercez sur les personnes sur lesquelles vous n'avez aucune autorité directe. Il provient de votre personnalité, de vos connaissances, de votre savoir-faire et de la perception qu'ont les gens de vous. Un leader financier utilise son influence pour guider ses clients afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs à long terme et de réaliser leur plein potentiel.

Qu'entend-on par « résonance », et pourquoi cette notion est-elle importante ?

Dans son livre intitulé *Primal Leadership*,¹ dont les conclusions reposent sur les résultats d'une étude à laquelle ont participé près de 4 000 cadres d'entreprise, le psychologue et coauteur Daniel Goleman (auteur de *L'intelligence émotionnelle*) a amené la notion de **résonance**. M. Goleman mentionne notamment la capacité d'un leader de transmettre un message émotivement significatif pour son auditoire (un message « résonant »). M. Goleman a constaté que les leaders efficaces suscitent la résonance en faisant appel aux valeurs et aux convictions auxquelles les gens attachent de l'importance. De cette manière, ils suscitent une connexion émotionnelle avec leur auditoire. Cette approche est un facteur important de réussite pour les leaders financiers : l'influence que vous exercez est directement proportionnelle à la résonance de votre discours.

M. Goleman affirme en outre que les leaders doivent être conscients de leurs convictions profondes et agir en conséquence.² Un leader financier agit conformément à ses valeurs et à ses convictions. Lorsqu'une personne respecte son propre code d'éthique, ne se contente pas de paroles creuses, fuit la facilité et n'évite pas les sujets difficiles, cela se perçoit clairement. Pour devenir un leader financier, vous devez cultiver la résonance et agir conformément à vos valeurs lorsque vous mettez en pratique les idées tirées du présent cahier d'exercices.

¹ Daniel Goleman, Annie McKee et Richard Boyatzis. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. Imprimé.

Motivation

Vision

Expertise

Mise en place

Le Cadre de leadership financier

Le diagramme ci-après illustre le **Cadre de leadership financier**. Au fur et à mesure que nous passons ses éléments en revue, nous vous indiquerons comment vous pourriez les intégrer à votre pratique.



Outre sa capacité d'exercer une influence sur ses clients, un leader financier possède un certain nombre d'autres qualités et compétences. Il peut, notamment :

- inciter ses clients à amorcer la planification de leur avenir ;
- aider ses clients à concevoir une vision d'avenir réalisable ;
- communiquer et démontrer son savoir-faire de façon claire et convaincante ; et
- mettre efficacement en œuvre les stratégies de ses clients.

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

La mise en application des notions de leadership financier lors de vos interactions avec vos clients vous permettra de vous démarquer des autres conseillers financiers. En intégrant le leadership financier à votre image de marque personnelle, vous surpasserez facilement vos concurrents. Pour obtenir d'autres conseils sur la façon de rehausser votre marque, veuillez vous reporter au **Cahier d'exercices sur les stratégies de marque personnelle pour les conseillers financiers** à l'adresse www.ci.com/professionaldevelopment.



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : Auto-évaluation

Répondez aux questions ci-dessous pour évaluer votre situation actuelle en ce qui a trait au **Cadre de leadership financier**. Donnez-vous une note de 0 à 10 en rapport avec chacun des énoncés. Nous reviendrons à cette **Auto-évaluation** à la fin du cahier.

0 = Jamais 5 = Quelquefois 10 = Toujours

		Votre note
M	Lorsqu'un client hésite à adopter mes recommandations, je sais pourquoi.	
M	Je sais ce qui motive chacun de mes clients individuellement.	
M	Je sais comment inciter mes clients à prendre les décisions qui, quoique difficiles, servent au mieux leurs intérêts.	
M	Les méthodes que j'utilise pour motiver mes clients sont propres à chaque client.	
V	Mes clients ont des objectifs détaillés pour leur avenir et me les ont communiqués.	
V	Je sais quelles questions poser pour aider un client à visualiser son avenir.	
V	Je sais reconnaître les signes indiquant qu'un client n'a pas d'objectifs précis en ce qui a trait à son avenir.	
V	Je sais comment assurer la réalisation des objectifs de mes clients.	
E	Pour expliquer à mes clients comment je peux les aider, j'ai recours à des exemples précis tirés de mon expérience avec ma clientèle.	
E	Je remet aux clients potentiels un document imprimé détaillant mes antécédents et mon expérience.	
E	Je m'y prend toujours de la même façon pour renseigner les clients potentiels au sujet de mon savoir-faire.	
E	Je fournis des références à mes clients potentiels.	
MP	J'ai une marche à suivre me permettant d'amorcer la mise en œuvre des stratégies de mes clients et d'en assurer le bon déroulement.	
MP	Je fournis à mes clients une convention de service écrite.	
MP	J'axe mes efforts sur les éléments sur lesquels je peux exercer une influence.	
MP	Mes clients comprennent le rôle que je joue dans la mise en œuvre de leurs stratégies financières.	

Motivation

Vision

Expertise

Mise en place

En vous reportant aux résultats de l'**Auto-évaluation**, inscrivez ci-après trois idées que ceux-ci suscitent.

1^{re} idée

2^e idée

3^e idée

Que se passe-t-il si l'un ou l'autre des éléments du Cadre manque ?

~~Motivation~~

Les clients seront réticents.

~~Vision~~

Les clients seront déroutés.

~~Expertise~~

Les clients seront inquiets.

~~Mise en place~~

Les clients éprouveront de la frustration.

Maintenant que nous avons effectué un survol du leadership financier, il est temps de nous pencher sur le premier élément du **Cadre de leadership financier** : la **motivation**.

Motivation

Le premier élément du **Cadre de leadership financier** est la **Motivation**. Un leader financier doit non seulement être lui-même motivé, il doit savoir comment motiver ses clients. Comme nous l'avons déjà mentionné, un client qui est réticent à l'égard de vos idées est probablement un client mal motivé. Dans la présente section du cahier, nous envisagerons différents éléments pouvant faire obstacle à la motivation chez votre client, et comment vous pouvez surmonter ces obstacles.

Pourquoi les clients manquent-ils de motivation ?

Ce qui nous motive nous est propre, comme nos empreintes digitales. C'est ce qui explique qu'il soit si difficile de motiver quelqu'un. Les meilleurs conseillers sont ceux qui arrivent à comprendre les motifs qui sous-tendent les décisions, les opinions et les comportements de leurs clients. Ils savent en outre comment présenter une nouvelle idée ou une nouvelle stratégie de manière à inciter le client à agir.

De nombreuses raisons peuvent expliquer que votre client éprouve de la réticence à l'égard de vos recommandations. Quelles qu'elles soient, il importe que vous déterminiez ce qui empêche votre client de prendre une décision et d'aller de l'avant. Votre client pourrait manquer de motivation pour une ou plusieurs de ces raisons, parmi tant d'autres :

- la complaisance – votre client estime que tout va bien et ne voit pas pourquoi il faut faire quelque chose ;
- l'absence de crise – aucun événement important ne s'est produit pour justifier un changement ;
- le déni – le client ne croit pas que « cela va lui arriver » ;
- le manque de temps – le client n'a pas de temps à consacrer à autre chose que ses activités routinières ;
- l'ignorance – le client ne se rend pas compte que la mise en place d'une stratégie pourrait lui permettre de bénéficier d'autres occasions ;
- le client se sent dépassé par la quantité d'information ou par le nombre de choix qui s'offrent à lui ;
- la crainte de prendre la mauvaise décision.



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : cerner les obstacles

1. Dans la première colonne, inscrivez les noms de trois clients existants ou potentiels qui font preuve de réticence à l'égard de vos recommandations.
2. Dans la deuxième colonne, inscrivez les raisons qui, selon vous, empêchent le client d'aller de l'avant. Elles peuvent, ou non, faire partie de la liste ci-dessus.
3. Dans la troisième colonne, inscrivez la cause de l'obstacle.

Nom du client	Obstacle	Cause de l'obstacle
1		
2		
3		

Qu'est-ce qui motive les clients ?

La motivation peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur, et être positive ou négative. La motivation provenant de l'intérieur est suscitée par des éléments propres à l'individu alors que la motivation provenant de l'extérieur est suscitée par des influences externes. La motivation positive vise l'atteinte d'un objectif alors que la motivation négative vise à éviter quelque chose. Le tableau ci-après donne, pour chaque type de motivation, un exemple ayant trait à la planification de la retraite.

Exemples de facteurs de motivation					
		POSITIVE	NÉGATIVE		
INTERNE		Je tiens absolument à atteindre mes objectifs et cette détermination me motive à persévérer.	Je crains tellement de manquer d'argent à la retraite que j'épargne autant que je le peux dès maintenant.		INTERNE
		Mon collègue vient tout juste de prendre sa retraite dans le sud. Je dois faire le nécessaire pour m'assurer une retraite de rêve.	Je ne veux pas que ma vie à la retraite ressemble à celle de mes parents . C'est pourquoi j'ai décidé de planifier dès maintenant.		
EXTERNE		POSITIVE	NÉGATIVE	EXTERNE	

Lors de marchés baissiers, de nombreux investisseurs sont influencés par des facteurs de motivation externes négatifs tels que le désir d'éviter les pertes financières. Par conséquent, ils encaissent leurs placements boursiers au pire moment.

Empêcher vos clients de se comporter de la sorte n'est pas facile parce que les gens sont plus fortement motivés par la crainte d'essuyer des pertes que par la perspective d'engranger des gains. Selon Kahneman et Tversky², les gens chercheront à limiter leurs pertes même s'ils doivent, pour ce faire, sacrifier d'importants gains potentiels. Vous devez analyser ce qui motive le comportement de vos clients afin que vous puissiez leur suggérer des stratégies plus rentables.

Quelles sont les principales étapes à franchir pour motiver vos clients ?

Les craintes, les obstacles et les défis qui influent sur chacun de vos clients seront très variés. Pour éliminer leur réticence à l'égard de vos recommandations, vous devez :

1. reconnaître qu'un obstacle empêche votre client d'aller de l'avant ;
2. identifier cet obstacle et en analyser la cause en interrogeant le client ;
3. vous fonder sur les renseignements ainsi recueillis pour établir une stratégie appropriée.

² Daniel Kahneman et Amos Tversky (1979) « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica* XLVII (1979) : 263-291. Imprimé.



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : comment faire voir les choses autrement à votre client

1. Remémorez-vous un changement demandé par un client qui, selon vous, ne servait pas au mieux ses intérêts. Quel était ce changement ?

2. Quelle était la motivation du client ? Interne ou externe ? Positive ou négative ?

3. Que lui avez-vous dit pour le dissuader d'apporter le changement projeté ?

4. Une autre stratégie aurait-elle été plus efficace ?

5. Choisissez l'un des trois clients sélectionnés à la page 6 et expliquez comment vous pourriez le motiver.

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

Comment motiver vos clients décrit sept stratégies que vous pouvez adopter pour rehausser la motivation de vos clients. Elles peuvent s'intégrer facilement à vos démarches quotidiennes. Consultez cet outil à l'adresse www.ci.com/professionaldevelopment.

Les clients insuffisamment motivés ne feront pas le nécessaire pour assurer leur avenir financier. À titre de leader financier, il vous incombe de cerner leurs principaux facteurs de motivation et de les utiliser pour inciter vos clients à aller de l'avant. Vous en récolterez une relation renforcée avec des clients qui atteindront leurs objectifs grâce à votre soutien.

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

Lorsque vous avez affaire à un client motivé de façon externe et négative à se retirer des marchés, efforcez-vous de lui faire envisager les choses à plus long terme. Rappelez-lui pourquoi il a adopté la stratégie en cours et faites-lui voir ce qu'il gagnera à ne pas dévier de cette stratégie. Montrez-lui la présentation **Maintenir le cap dans des marchés difficiles** à l'adresse www.ci.com/professionaldevelopment.

La plupart des gens consacrent plus de temps à choisir une voiture ou un téléviseur qu'à planifier leur retraite. Aidez un client potentiel que la planification de la retraite n'intéresse pas à mieux comprendre les répercussions possibles d'un tel manque de prévoyance en lui faisant visionner la présentation PowerPoint **Les nouvelles réalités de la retraite** à l'adresse www.ci.com/professionaldevelopment.

Voyons maintenant le deuxième élément du **Cadre de leadership financier : la vision**.

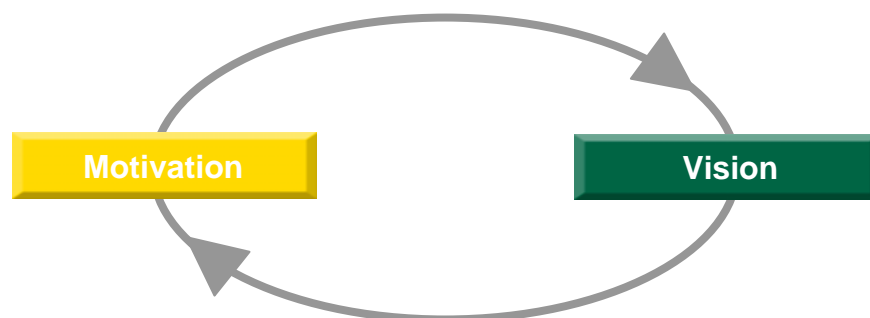
Vision

Le deuxième élément du **Cadre de leadership financier** est la **Vision**. Un leader financier doit aider son client à formuler ses objectifs d'avenir et à établir une stratégie permettant de les atteindre. Il ne s'agit pas toujours d'objectifs à long terme tels que la retraite. Votre client peut souhaiter épargner pour les études de ses enfants, par exemple. Un client qui n'a pas réfléchi à ses objectifs ressent probablement de l'incertitude à l'égard de l'avenir, et il vous appartient de la dissiper.

Pourquoi est-il important de se forger une vision ?

Dans son livre intitulé *A Whole New Mind*,³ Daniel Pink affirme que les gens aujourd'hui doivent mettre l'accent sur la synthèse, et non sur l'analyse. Ils doivent s'efforcer davantage de voir les choses dans leur ensemble, de combiner différents éléments afin de former un tout cohérent. Nos cerveaux sont composés de deux hémisphères. L'hémisphère gauche, logique et séquentiel, traite les données concrètes. L'hémisphère droit, plus global et contextuel, est le siège des émotions et des éléments de notre personnalité qui nous définissent. Un leader financier efficace utilise la logique et les émotions pour aider ses clients à élaborer une vision à la fois réaliste et émotionnellement satisfaisante. Soutenu par une telle vision, le client sera moins porté à abandonner sa stratégie sous le coup d'une émotion négative.

La motivation et la vision sont liées : vous pouvez vous servir de la vision du client pour le motiver à agir, mais cette vision doit susciter la motivation.



Comment forger une vision ?

Voici les trois étapes :

1. **Démarche exploratoire** : posez des questions propres à alimenter la réflexion de votre client.
2. **Vérification de la réalisabilité** : aidez votre client à évaluer sa vision sur le plan de la réalisabilité, de la clarté des objectifs et de la souplesse.
3. **Élaboration d'une stratégie** : établissez un plan d'action qui permettra de concrétiser la vision et obtenez de votre client sa permission de mettre ce plan en œuvre.

³ Daniel H. Pink, *A Whole New Mind*. Toronto : Penguin Group, 2005. Imprimé.

Première étape : démarche exploratoire

La première étape de l'élaboration d'une vision est la **démarche exploratoire**. Le client doit vous fournir des renseignements détaillés au sujet de ses aspirations et de ses objectifs, que ce soit en rapport avec la retraite ou avec tout autre but. Votre rôle consiste à l'aider à formuler sa vision de manière aussi concrète que possible.

Il est encore trop tôt, à cette étape, pour parler chiffres et contraintes. Il importe que votre client ait l'impression qu'il peut accomplir tout ce qu'il souhaite. Pour lui permettre de bâtir sa vision, posez-lui beaucoup de questions et écoutez attentivement ses réponses afin de bien saisir ce qu'il cherche à accomplir et ce qui lui importe sur le plan émotif. Les bonnes questions vous permettront d'établir ses priorités et de comprendre ce qu'il pense et ce qui le préoccupe.

Pourquoi poser des questions à valeur ajoutée ?

Les questions « à valeur ajoutée » sont les questions ouvertes qui permettent de bâtir **RAPIDEMENT** des relations solides avec les clients en cernant les vrais enjeux qui motivent leurs décisions, leurs convictions et leurs comportements. Grâce à elles, vous acquérez une compréhension approfondie de votre client en raison de la qualité de l'information qu'elles suscitent, et vous lui permettez de prendre conscience de sa réalité.

Les questions à valeur ajoutée incitent le client à exprimer ses sentiments, à analyser sa situation, à faire des projections et à s'interroger sur ses objectifs primordiaux. Pour y répondre, il doit réfléchir plutôt qu'avoir recours à des réponses toutes faites. En voici des exemples:

- Comment vous et les membres de votre famille réagiriez-vous à une modification importante de votre mode de vie ? (expression de sentiments)
- Si vous pouviez changer un aspect de votre situation financière, lequel choisiriez-vous ? (analyse de la situation)
- Quelle incidence aurait une maladie grave sur vos objectifs financiers ? (projections)
- Que souhaitez-vous, avant tout, pour votre retraite ? (objectif primordial)



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : formulation de questions à valeur ajoutée

En pensant à un client actuel ou potentiel que vous avez récemment rencontré, formulez trois questions à valeur ajoutée que vous pourriez lui poser pour préciser sa vision.	
Question n° 1	
Question n° 2	
Question n° 3	

Deuxième étape : vérification de la réalisabilité

La deuxième étape de l'élaboration d'une vision est la vérification de la réalisabilité. À cette étape, vous aidez votre client à déterminer si sa vision est réalisable. John P. Kotter, professeur de la *Harvard Business School* et expert en matière de leadership, mentionne dans son livre, *Leading Change*, qu'une vision efficace doit être :

- **Réalisable** : elle doit être composée d'objectifs réalistes et réalisables.
- **Ciblée** : elle doit être suffisamment claire pour orienter la prise de décisions.
- **Souple** : elle doit être assez générale pour permettre une réorientation lorsque la situation l'exige.⁴

Pour assurer la **réalisabilité** de la vision de votre client, vous devez discuter avec lui de ce qu'il est possible d'accomplir, compte tenu du point de départ. C'est le moment de parler chiffres et contraintes. Si, par exemple, votre client veut prendre sa retraite à 55 ans mais que son épargne-retraite sera épuisée en 20 ans, il devra soit reporter sa retraite à plus tard, soit trouver un moyen de compléter ses revenus à la retraite. Vos clients comptent sur vous pour assurer le caractère réaliste et réalisable de leur vision.

La vision du client doit être claire et **ciblée** : celui-ci doit avoir des objectifs précis. D'autre part, sa vision doit également être **souple**. Il est impératif que votre client sache qu'advenant un changement de situation, il se pourrait qu'il doive réorienter quelque peu sa vision ou sa stratégie. Si une telle réorientation s'avérait nécessaire, analysez soigneusement la situation et faites preuve de créativité dans la recherche de solutions de rechange.

Troisième étape : élaboration d'une stratégie

La troisième étape de la création d'une vision est l'élaboration d'une stratégie qui mènera à la réalisation de la vision du client. Les étapes de cette stratégie seront fonction de la vision et des priorités de votre client. Assurez-vous de lui faire approuver la stratégie proposée avant d'amorcer sa mise en œuvre.

Pourquoi forger une vision ?

Si votre client se forge une vision, il s'y attachera émotivement. Cet attachement émotif à sa vision motivera son engagement à l'égard de la stratégie adoptée et facilitera votre rôle.

Pour inciter votre client à réfléchir à sa vision, expliquez-lui l'importance du processus et la valeur ajoutée qu'il lui apportera. De nombreux clients craignent de réfléchir à l'avenir. Il vous incombe, à titre de leader financier, de les rassurer et de leur faire entendre raison. C'est précisément de cette manière que vous acquerez de la crédibilité à leurs yeux.

⁴ John P. Kotter, *Leading Change*. Boston: Harvard Business School, 1996. Imprimé.



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : expliquer l'importance de la visualisation

Vous pourriez avoir à expliquer à votre client en quoi consiste la visualisation et pourquoi elle est importante.

En pensant au même client que lors de l'exercice de la page 11, répondez aux questions ci-après.

1. Comment décririez-vous les objectifs de la visualisation ?

2. Comment expliqueriez-vous à votre client les avantages de la visualisation pour lui comme pour vous, son conseiller financier ?

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

La visualisation est un élément important de la planification à long terme. Pour aider votre client à forger une vision précise et significative de sa retraite, vous devez savoir :

- s'il a l'intention de travailler à la retraite ;
- où il a l'intention d'habiter ; et
- comment il pense employer son temps.

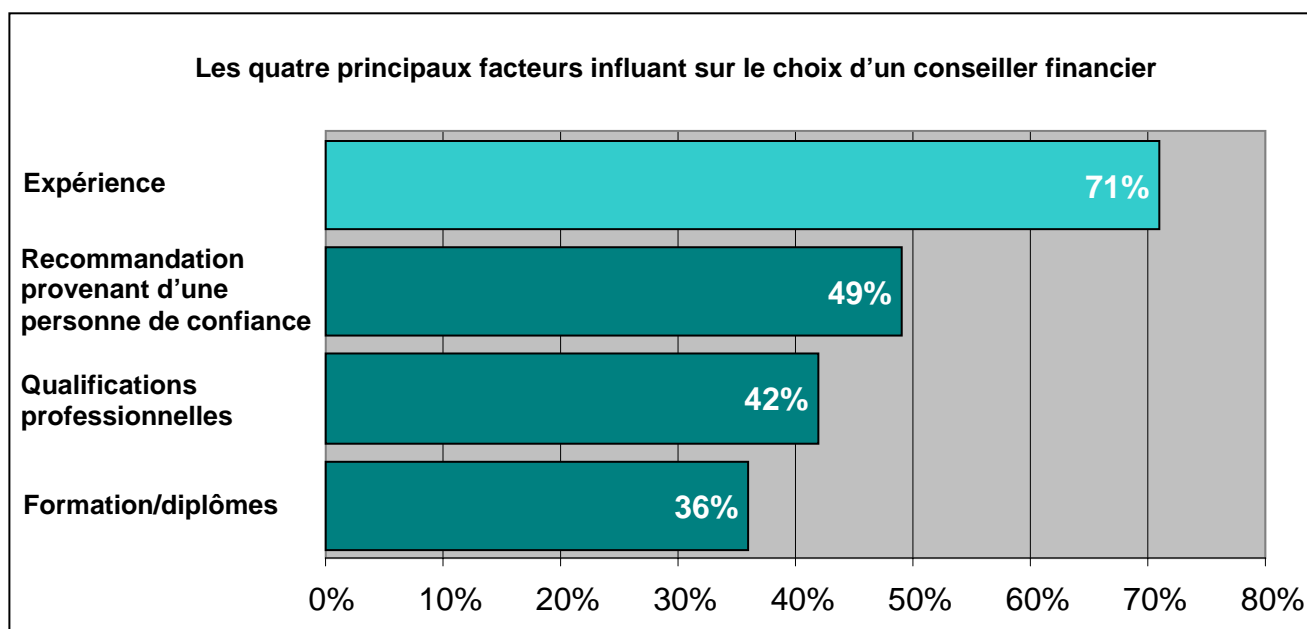
Cet exercice vous permettra d'élaborer une vision précise et concrète des objectifs de votre clients à la retraite.

Voyons maintenant le troisième élément du **Cadre de leadership financier** : l'**expertise**.

Expertise

Le troisième élément du **Cadre de leadership financier** est l'**Expertise**. Un leader financier explique à un client potentiel ses antécédents, son expérience et son expertise. Ce faisant, il calme les inquiétudes du client et se positionne comme leader financier. Cette démarche est particulièrement importante, compte tenu des récents scandales financiers qui ont grandement nui à la confiance du public à l'égard du secteur et des conseillers financiers.

En 2009, le Strategic Counsel a réalisé un sondage auprès de 1 000 investisseurs canadiens. Parmi les neuf facteurs d'influence proposés aux participants, les trois plus importants en ce qui a trait au choix d'un conseiller se sont révélés l'expérience, les recommandations et les qualifications professionnelles du conseiller. En quatrième position, presque ex-æquo avec les qualifications professionnelles, on retrouvait la formation et les diplômes.⁵



Tous ces facteurs sont liés à l'expertise, fournissant ainsi la preuve de l'importance que revêt cet élément du **Cadre** pour un client potentiel. Assurez-vous que tous vos clients sont renseignés au sujet de votre expertise. Vous établirez ainsi les bases de la confiance qu'ils vous accorderont et les rassurerez au sujet de votre savoir-faire.

Pour que vos clients actuels et potentiels soient conscients de votre expertise, vous devez :

1. la **communiquer**, et
2. **en faire la preuve**.

Selon l'étude réalisée par J.D. Power and Associates en 2009 au sujet de la satisfaction des Canadiens en rapport avec les firmes de services-conseils en placement (2009 Canadian Full Service Investor Satisfaction), 10 % des investisseurs ont affirmé avoir l'intention de changer de conseiller financier au cours des douze prochains mois.⁶ Il s'agit donc pour vous d'une excellente occasion d'affaires. Pour vous démarquer de vos concurrents, mettez en œuvre une stratégie de communication et démontrez votre expertise.

⁵ Gregg, Kelly, Sullivan, et Woolstencroft. *A Report to The Joint Standing Committee on Retail Investor Issues: Retail Investor Information Survey*. Rep. Toronto: The Strategic Counsel, 2009. Imprimé.






⁶ « J.D. Power and Associates Reports: Financial Market Turmoil Takes Toll on Canadian Investor Satisfaction, Loyalty and Channel Usage. » *Canadian Business Online*. 24 juin 2009. Web.
<http://www.canadianbusiness.com/markets/cnw/article.jsp?content=20090624_090503_7_cnw_cnw>.

Que devraient savoir les clients potentiels au sujet de votre expertise ?

Les investisseurs recherchent quelqu'un qui possède les connaissances et les compétences qui leur manquent. Comme nous l'avons vu dans le **Cahier d'exercices Marques personnelles pour les conseillers financiers**, les clients potentiels n'ont pas le temps d'évaluer toute l'information reçue et ont de la difficulté à sélectionner un conseiller de confiance.

De nombreux sites Web à l'intention des investisseurs proposent des questions à poser à un conseiller dont le client envisage de retenir les services. Vous devez, par conséquent, être prêt à répondre à ces questions. Avoir, toutes prêtes, des réponses claires et concises aux cinq questions ci-après démontrera votre expertise et inspirera confiance aux clients potentiels.

Ces questions, qui correspondent aux notions de **Marques personnelles pour les conseillers financiers**, sont conçues pour établir l'expérience, l'intégrité, la philosophie et les compétences en matière de communication d'un conseiller.

	Biographie et activités commerciales – <i>Vous en tant qu'individu. Vos histoires. Vos affaires.</i>	1. Quelles sont vos qualifications et depuis combien de temps exercez-vous la profession de conseiller financier ?
	Raisons qui expliquent ce que vous faites et comment vous agissez – <i>Croyances et attitudes.</i>	2. Quelle est votre philosophie de placement ?
	Actions que vous posez et processus – <i>Expérience avec la clientèle.</i>	3. Quels services offrez-vous à vos clients ?
	Niche commerciale desservie – <i>Les gens que vous servez. Votre client idéal. Votre « tribu ».</i>	4. Avez-vous plusieurs autres clients dont les besoins sont semblables aux miens ?
	Différences – <i>Ce qui vous démarque.</i>	5. Quels sont vos domaines d'expertise ?



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : réponses aux questions des clients potentiels

Cet exercice vous aidera à élaborer des réponses aux cinq questions susmentionnées. Utilisez l'espace fourni pour travailler vos réponses.

1. Quelles sont vos qualifications et depuis combien de temps exercez-vous la profession de conseiller financier ?

Si vous pratiquez la profession de conseiller financier depuis peu, expliquez la pertinence de vos antécédents, de votre formation et de vos qualifications. Si vous avez beaucoup d'expérience ou détenez un titre professionnel, expliquez comment vous l'avez acquis(e) et quels en sont les avantages pour le client. Décrivez la signification de votre titre professionnel et expliquez en quoi ce titre protège vos clients.

2. Quelle est votre philosophie de placement ?

Attention au jargon : il peut facilement dérouter votre interlocuteur. Un client potentiel veut faire affaire avec quelqu'un dont il comprend les propos et qui est apte à vulgariser les notions complexes. Expliquez clairement votre démarche de placement, par exemple si vous privilégiez les solutions gérées par rapport au suivi individuel des portefeuilles des clients. Les clients recherchent un conseiller dont le style de gestion leur convient et qui comprend leur tolérance à l'égard du risque.

3. Quels services offrez-vous à vos clients ?

Décrivez votre processus de planification financière et le type de soutien que vous offrez (par exemple, fréquence de revue du portefeuille ou de la stratégie financière, fréquence des communications et domaines de planification financière). De nombreux conseillers chevronnés utilisent un diagramme décrivant les services de planification financière qu'ils offrent (par exemple, planification des placements, planification successorale, planification fiscale, préparation des déclarations d'impôt).

4. Avez-vous plusieurs autres clients dont les besoins sont semblables aux miens ?

Les clients recherchent un conseiller dont la clientèle leur ressemble. Si ce n'est pas votre cas, il se peut que ce client ne vous convienne pas. Les conseillers prospères ont tendance à privilégier les clients qui recherchent leur type d'expertise. Ne vous bornez pas à fournir un chiffre. Donnez des exemples d'autres clients dont les enjeux sont semblables à ceux du client potentiel.

5. Quels sont vos domaines d'expertise ?

Si vous avez un ou plusieurs domaines d'expertise (par exemple, planification du revenu, services de médiation familiale, planification successorale), décrivez-en les avantages pour le client potentiel. Celui-ci pourrait ne pas savoir que les conseillers financiers ont des domaines de spécialisation et que cette spécialisation est avantageuse pour lui.

Comment utiliser une histoire tirée de votre expérience personnelle pour démontrer votre expertise ?

Il n'est pas facile, pour un client potentiel, de comprendre votre rôle de façon précise puisque la portée et la qualité des services varient énormément d'un conseiller à l'autre. Relater une histoire est un excellent moyen de permettre à vos clients de comprendre et de se remémorer ce que vous pouvez faire pour eux. Dans la mesure du possible, sélectionnez une histoire au sujet d'un client dont les besoins correspondent le plus exactement possible à ceux de votre interlocuteur.

Pour illustrer adéquatement ce que vous faites et comment vous le faites, votre histoire doit comporter trois éléments :

1. **Situation** : Décrivez brièvement les défis et la situation du client faisant l'objet de l'histoire.
2. **Action** : Expliquez les mesures que vous avez prises pour résoudre la situation.
3. **Résultat** : Décrivez les résultats de votre intervention, et son incidence sur les émotions du client.



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : élaboration de votre histoire

Dans l'espace ci-après, formulez une histoire qui vous est propre en veillant à ce qu'elle contienne les trois éléments susmentionnés.

Situation : Décrivez brièvement les défis et la situation du client faisant l'objet de l'histoire.

Action : Expliquez les mesures que vous avez prises pour résoudre la situation.

Résultat : Décrivez les résultats de votre intervention, et son incidence sur les émotions du client.

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

Créez, à l'intention des clients potentiels, un document d'une page contenant votre histoire et vos réponses aux cinq questions des pages précédentes. Montrez-la à votre gestionnaire ou à une personne de confiance et demandez-lui une rétroaction.

Comment utiliser les recommandations pour démontrer votre expertise ?

Pour inspirer confiance à un client potentiel et lui permettre de mieux connaître vos méthodes, offrez-lui de le mettre en rapport avec quelques-uns de vos clients existants. Efforcez-vous de choisir des clients existants dont la situation est semblable à celle du client potentiel. Par exemple, il sera plus facile de persuader un client potentiel âgé de 55 ans qui envisage la retraite de vous confier ses affaires si vous le mettez en rapport avec quelqu'un qui se trouve dans la même situation que lui.

Puisque ces recommandations auront une incidence importante sur votre recrutement de clientèle, renseignez vos clients existants adéquatement avant de donner leur nom à un client potentiel. Pour que la recommandation soit efficace, vos clients existants doivent bien comprendre vos stratégies et vos méthodes.



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : demander une recommandation

Dans l'espace ci-après, inscrivez les noms de deux clients qui, selon vous, offriraient de bons commentaires à votre sujet. Décrivez ce que vous avez fait pour eux et comment vous formulerez votre demande de recommandation. Il pourrait s'agir, par exemple, d'un client satisfait des stratégies fiscales que vous lui avez proposées afin de lui permettre de maximiser son revenu à la retraite.

Client n° 1 :	
Qu'avez-vous fait pour aider ce client ?	
Comment formulerez-vous votre demande de recommandation ?	
Client n° 2 :	
Qu'avez-vous fait pour aider ce client ?	
Comment formulerez-vous votre demande de recommandation ?	

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

Demandez à ces clients s'ils seraient disposés à vous fournir un témoignage professionnel d'appréciation pour vos documents de marketing et pour votre site Web. Idéalement, un tel témoignage devrait mentionner votre expertise, votre expérience ou la confiance que vous inspirez à ce client.

Comment tirer avantage de l'expertise des autres ?

Dans la présente section, nous avons mis l'accent sur la façon de communiquer et de démontrer votre expertise à l'aide des étapes suivantes :

1. **Communiquer** votre expertise
 - a. Réponses à cinq questions qu'un client potentiel pourrait vous poser
 - b. Une histoire claire et concise (situation, action, résultats)
2. **Démontrer** votre expertise
 - a. Fournir des recommandations

Au chapitre de l'expertise, vous n'êtes pas seul en cause. La situation financière d'un client peut être très complexe et les décisions prises risquent d'avoir une incidence sur de nombreuses personnes de son entourage : enfants, conjoint, partenaires d'affaires, employés et membres de la famille.

Un leader financier fait usage de toute l'expertise à sa disposition – la sienne, ainsi que celle d'experts techniques, en produits, fiscaux, successoraux et en gestion – pour offrir à son client les solutions qui servent au mieux ses intérêts. Il fait également participer les autres conseillers professionnels du client (avocats, comptables, etc.) au processus de planification. Ce faisant, il assure au client les meilleurs conseils possible et il lui démontre qu'il a ses intérêts à cœur. La confiance du client à son égard augmente et il est davantage disposé à fournir une recommandation, rehaussant ainsi la position du leader financier.

Maintenant que nous avons envisagé comment communiquer et démontrer votre expertise, il est temps de passer au quatrième et dernier élément du **Cadre de leadership financier** : la **mise en place**.

Mise en place

Le dernier, et le plus important, élément du **Cadre de leadership financier** est la **Mise en place**. En effet, une mise en œuvre inefficace de la stratégie financière du client suscitera de la frustration qui pourrait nuire à la relation conseiller-client et à votre réputation professionnelle. Votre client évaluera votre compétence à titre de conseiller en fonction de la qualité de la mise en œuvre de la stratégie convenue. Voilà pourquoi un leader financier doit être axé sur les résultats. Les stratégies de chaque client étant différentes, vous devrez en adapter la mise en œuvre aux objectifs et à la situation particulière de votre client. Voici ce que vous devrez faire pour que le client soit satisfait de la mise en œuvre de sa stratégie :

- Démontrer de la prévisibilité ;
- Gérer les attentes du client à votre égard ;
- Axer vos efforts sur les éléments que vous pouvez contrôler ou sur lesquels vous pouvez influencer ; et
- Suivre un processus clairement défini.

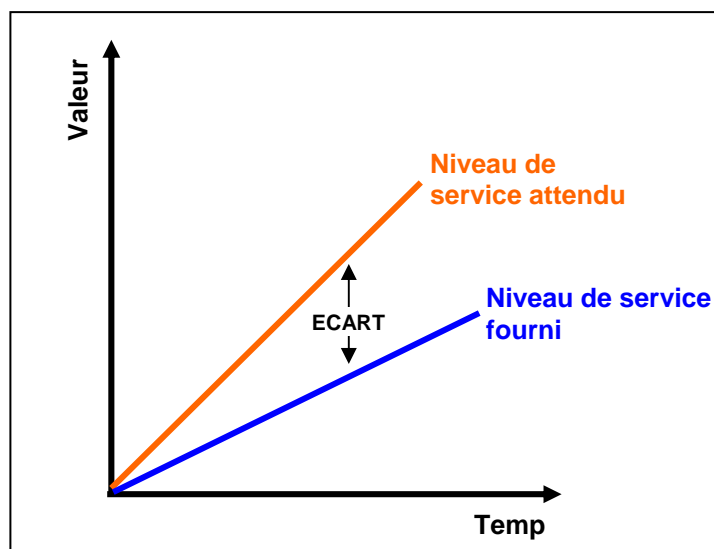
Êtes-vous prévisible ?

Un leader financier qui se comporte avec prévisibilité suscite la confiance du client. La prévisibilité est une question de constance et de fiabilité. Les décisions et les comportements d'un leader financier doivent refléter ses valeurs fondamentales. Votre client vous estimera fiable si vous tenez vos promesses. Votre client aura besoin de soutien en période prospère comme en période difficile. Lorsque les marchés sont turbulents, il doit savoir qu'il peut compter sur vous pour résoudre les situations qui le préoccupent.

Avez-vous établi des attentes claires ?

Votre client évaluera votre compétence en comparant les résultats obtenus aux résultats qu'il prévoyait obtenir. Il doit connaître vos méthodes. Par exemple, il doit savoir quelles étapes vous suivrez, à quelle fréquence vous communiquerez avec lui, et comment vous aborderez les désaccords, le cas échéant. L'établissement, dès le départ, d'attentes claires donnera à votre client le sentiment sécurisant de savoir comment les choses se dérouleront. Les clients fondent leurs attentes sur leurs expériences passées, ainsi que sur les histoires relatées par leurs amis, les membres de leur famille, les médias et une foule d'autres sources. Ils évalueront vos compétences en fonction de ces attentes et non en fonction des résultats obtenus, même si vous mettez en œuvre avec succès une stratégie exhaustive et judicieuse. Tout écart entre les attentes et les résultats suscitera du mécontentement.

L'écart entre les attentes et les résultats



Comment établir des attentes réalistes ?

Un leader financier est un résolveur de problèmes qui conseille ses clients sur la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs. Si votre valeur ajoutée, telle que perçue par votre client, se résume à l'obtention de rendements le plus élevés possible, celui-ci évaluera vos services uniquement en fonction du pourcentage de rendement de son portefeuille que vous l'aurez amené à attendre. Or, il est irréaliste de penser que vous pourrez, année après année, lui fournir des rendements élevés.

Une Convention de service vous aidera à établir des attentes réalistes en précisant quels services vous fournirez et ce à quoi le client est en droit de s'attendre. Des recherches effectuées par *Advisor Impact* ont démontré que 30 pour cent des conseillers ont recours à une convention de service pour gérer les attentes de leurs clients.⁷

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

Demandez à votre client de signer votre convention de service dès le départ, afin de vous permettre d'établir des attentes auxquelles vous pourrez répondre. Une convention de service devrait préciser :

- votre gamme de services ;
- le niveau de service auquel le client peut s'attendre ;
- à quelle fréquence vous passerez en revue son portefeuille ou sa stratégie ;
- qui compose votre équipe, et quand votre client devrait communiquer avec eux ;
- les responsabilités du client.

Avez-vous vos efforts sur les éléments que vous pouvez contrôler ?

Les sujets de préoccupation ne vous font pas faute : crises qui affectent vos clients, turbulence des marchés, les besoins des membres de votre équipe, etc. La mise en œuvre des stratégies de vos clients peut s'en trouver retardée, pour peu que vous consacriez trop d'énergie à des choses qui ne rapportent rien. Dans la présente sections, nous nous pencherons sur l'emploi de votre temps. Comme le démontre le graphique ci-après, toute chose qui réclame votre attention peut être classée dans l'une de trois catégories.

Le continuum du contrôle



En consacrant votre énergie aux choses que vous pouvez contrôler ou sur lesquelles vous pouvez prouver exercer une influence, vous maximiserez la rentabilité de votre emploi du temps. Il s'agit également d'un facteur qui influe sur la satisfaction de vos clients. Ceux-ci doivent comprendre que certaines choses sont hors de votre contrôle. Par exemple :

Ne contrôle pas	Influence	Peut contrôler
<ul style="list-style-type: none"> • marchés • rendements des placements 	<ul style="list-style-type: none"> • décisions et comportement des clients • relation avec les clients • votre équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • positionnement de votre rôle auprès des clients • votre réaction face aux situations • vos méthodes

⁷ Advisor Impact. « Practice Management Articles from Advisor Impact ». *Globe Advisor.com*. Juillet 2009. Web. <<https://secure.globeadvisor.com/education/pracman/article.html?education/aimpact/serviceagreements.html>>



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : votre continuum du contrôle

1. Énumérez cinq choses qui vous préoccupent actuellement, en ce qui a trait à votre rôle de conseiller.

Préoccupation n° 1

Préoccupation n° 2

Préoccupation n° 3

Préoccupation n° 4

Préoccupation n° 5

2. Positionnez le numéro de chaque préoccupation (1 à 5) le long du continuum ci-dessous.



Ne contrôle pas

Influence

Peut contrôler

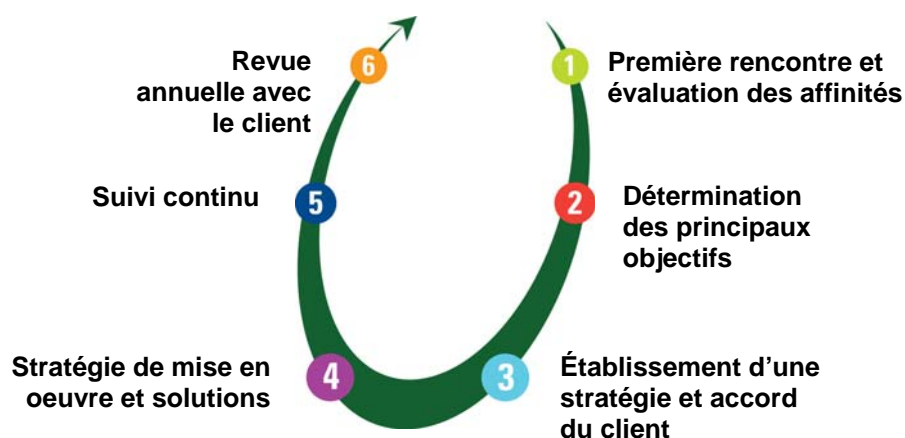
3. Si vous avez positionné au moins une préoccupation dans la catégorie « Ne contrôle pas », que pourriez-vous faire pour réorienter votre énergie vers les préoccupations appartenant aux autres catégories ?

Avez-vous institué un processus de mise en œuvre efficace ?

De nombreux conseillers remettent à leurs clients un diagramme illustrant leur processus de mise en œuvre (ci-dessous). Chaque étape comporte des tâches qui lui sont propres. Plus vos clients sont nombreux, plus il peut s'avérer difficile de gérer simultanément toutes ces stratégies qui en sont à des étapes de mise en œuvre différentes.

Il est impossible d'établir un plan de mise en œuvre applicable à toutes les situations, en raison du caractère unique des besoins de chaque client et de la démarche propre à chaque conseiller. Vous devez toutefois être en mesure d'illustrer, pour vos clients, votre processus de mise en œuvre. Si vous n'avez pas clairement défini votre propre processus, reportez-vous aux cinq exercices du cahier **Marques personnelles pour les conseillers financiers** sous **Actions que vous posez et votre processus** (section A, page 16).

Modèle de processus de mise en œuvre



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : évaluez votre propre processus

Dans l'espace ci-après, décrivez un aspect de votre processus de mise en œuvre actuel qui ne fonctionne pas très bien, et ce que vous pourriez faire pour l'améliorer.

Dans la présente section, nous avons vu combien il est important d'être prévisible, d'établir des attentes claires et d'adopter un processus de mise en œuvre bien défini. Dans la prochaine section, vous aurez l'occasion d'appliquer cet apprentissage en créant une **Stratégie de leadership financier**.

Votre stratégie de leadership financier

La création de votre **Stratégie** est une étape importante du présent cahier, car elle vous permettra d'intégrer les notions de leadership financier à votre pratique. Grâce à elle, vous :

- incitez vos clients à agir et à amorcer la planification de leur avenir ;
- aidez vos clients à concevoir une vision d'avenir réalisable ;
- communiquez et démontrerez votre savoir-faire de façon claire et convaincante ; et
- mettez efficacement en œuvre les stratégies de vos clients.



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : auto-évaluation

Retournez à votre **Auto-évaluation** (page 4 du présent cahier). Chaque question est liée à l'un des éléments du **Cadre de leadership financier** tel qu'indiqué par les lettres dans la colonne de gauche.

Étape 1 : En vous référant à la colonne de gauche de l'**Auto-évaluation**, additionnez vos notes pour chaque catégorie (M, V, E et MP). Inscrivez les résultats dans le tableau ci-après. Votre total sera de 0 à 40 dans chaque catégorie.

Étape 2 : Attribuez à chaque catégorie un chiffre de 1 à 4, selon la note totale de la catégorie (1 étant la catégorie ayant obtenu le total le plus bas et 4, la catégorie ayant obtenu le total le plus élevé). Si plus d'une catégorie a obtenu la même note, à vous de décider laquelle est la plus importante. Inscrivez ce classement dans la colonne de droite du tableau.

Exemple		
M V E MP	Étape 1 : Totaux	Étape 2 : Classement
Motivation	35	3
Vision	27	1
Expertise	32	2
Mise en place	45	4

Vos résultats		
M V E MP	Étape 1 : Totaux	Étape 2 : Classement
Motivation		
Vision		
Expertise		
Mise en place		

1 = Catégorie la plus faible

4 = Catégorie constituant la plus grande force



Faire le lien entre les notions apprises et la réalité : Stratégie de leadership financier

Le présent exercice vous permettra de déterminer trois éléments critiques à améliorer pour assurer votre réussite à titre de leader financier.

1. Passez en revue les résultats de votre **Auto-évaluation**.
2. Passez en revue vos réponses aux différentes sections **Faire le lien entre les notions apprises et la réalité** du présent cahier afin de cerner des éléments précis à améliorer.
3. Réfléchissez à ce que vous avez appris à votre propre sujet pendant cet apprentissage et voyez si les résultats de l'**Auto-évaluation** correspondent aux éléments que vous souhaitez améliorer. Parmi ces éléments à améliorer, sélectionnez-en trois et consignez-les dans le tableau ci-après.
4. Pour chacun des éléments sélectionnés, déterminez deux mesures à prendre et fixez une date butoir pour leur réalisation.

Élément n° 1 :		Date d'achèvement :	
1 ^{re} mesure :			
2 ^e mesure :			
Élément n° 2 :		Date d'achèvement :	
1 ^{re} mesure :			
2 ^e mesure :			

Motivation

Vision

Expertise

Mise en place

Élément n° 3 :		Date d'achèvement :	
1 ^{re} mesure :			
2 ^e mesure :			

Pour devenir un conseiller de premier ordre :

Faites voir à votre gestionnaire ou à un collègue dont vous respectez l'opinion ce que vous avez inscrit dans le tableau ci-dessus. Afin d'augmenter la probabilité que vous passerez aux actes, demandez-lui de vous tenir responsable de la mise en œuvre des mesures que vous avez établies.

Il a été question, dans le présent cahier, des compétences et des stratégies qui vous aideront à devenir un véritable leader financier. Les leaders efficaces adoptent en outre des comportements de leadership qui reflètent leurs valeurs et leurs convictions. La sincérité dans le comportement est toujours perceptible et influe sur l'auditoire. Il s'agit donc, pour les conseillers, d'une qualité essentielle à cultiver afin d'établir des relations durables et de jouer un rôle de leader auprès de leurs clients. Intégrez les éléments du **Cadre de leadership financier** à toutes vos activités de conseiller et vous inspirerez confiance et assurance à vos clients.

**Félicitations ! Vous avez achevé le cahier d'exercices.
Nous vous souhaitons la meilleure des chances dans votre quête
de leadership financier !**

Pour obtenir vos crédits d'AF, répondez au Quiz Web d'UFC disponible à l'adresse
www.ci.com/professionaldevelopment.

Bibliographie

Canada. Santé Canada. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. *Vieillir au Canada*. Ottawa, 2002. Imprimé.

Daniel Goleman, Annie McKee et Richard Boyatzis. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School, 2002. Imprimé.

Gregg, Kelly, Sullivan et Woolstencroft. *A Report to The Joint Standing Committee on Retail Investor Issues: Retail Investor Information Survey*. Rep. Toronto : The Strategic Counsel, 2009. Imprimé.

« J.D. Power and Associates Reports: Financial Market Turmoil Takes Toll on Canadian Investor Satisfaction, Loyalty and Channel Usage. » *Canadian Business Online*. 24 juin 2009. Web. <http://www.canadianbusiness.com/markets/cnw/article.jsp?content=20090624_090503_7_cnw_cnw>.

« J.D. Power and Associates Reports: Role of the Financial Advisor is Increasingly Important to Investor Satisfaction. » *Yahoo Finance*. 21 juillet 2009. Web. <<http://finance.yahoo.com/news/JD-Power-and-Associates-prnews-1865511239.html?x=0&.v=1>>.

John P. Kotter. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School, 1996. Imprimé.

Daniel Kahneman et Amos Tversky. « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. » *Econometrica* XLVII (1979) : 263-91. Imprimé.

Daniel H. Pink. *A Whole New Mind*. Toronto : Penguin Group, 2005. Imprimé.

Outils de soutien disponibles à l'adresse www.ci.com/professionaldevelopment

Mener la transition vers la retraite

Restaurer et regagner la confiance et rebâtir la richesse

Cahier d'exercices sur les stratégies de marque personnelle pour les conseillers financiers

Comment motiver vos clients

Maintenir le cap dans des marchés difficiles

Les nouvelles réalités de la retraite

630, boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 1820, Montréal (Quebec) H3B 1S6 | www.ci.com



Bureau de Montréal
514-875-0090
1-800-268-1602

Toronto
416-364-1145
1-800-268-9374

Calgary
403-205-4396
1-800-776-9027

Vancouver
604-681-3346
1-800-665-69942

Service à la clientèle
Français: 1-800-668-3528
Anglais: 1-800-563-5181