

# L'ART DE DIRE NON AUX CLIENTS SANS VALEUR

**Apprenons à dire non aux clients qui nous font perdre du temps et nous conduisent à moins bien servir les clients de valeur.**



### NATHALIE GARDES

Maître de conférences  
HDR

Responsable péda-  
gogique des licences  
métiers de l'immobilier

**I**l est des clients qui coûtent cher à l'agence : ceux qui font perdre du temps au conseiller sans garantie de rémunération du service fourni (mandats simples), ceux qui, en étant désagréables, agressifs ou dans la réclamation constante, consomment l'énergie et dégradent le bien-être des collaborateurs. Par conséquent, c'est la satisfaction globale de l'agence qui en pâtit.

### UN MANAGEMENT PAR LE « CARE »

Dans l'industrie des services immobiliers, il y aura toujours une proportion de choses qui ne fonctionnera pas ; c'est la raison pour laquelle les scores de satisfaction du secteur sont inférieurs à ceux des biens de consommation ou des autres services<sup>1</sup>. En effet, chacun a des attentes différentes, chaque délivrance est unique et une partie des interactions produit inévitablement une insatisfaction à gérer. Pour atteindre un objectif de satisfaction et d'expérience client optimale, l'agence immobilière doit instaurer un management par le « care » : écouter, suivre, être disponible, faire preuve d'empathie. Est-il besoin de souligner cette évidence ? Prendre soin de ses clients demande du temps et c'est la ressource



la plus rare dont nous disposons. Consacrons-le donc aux clients de valeur.

### ÉVITER LES CLIENTS SANS VALEUR

La valeur d'un client se mesure à deux éléments.

- **Sa profitabilité** : la valeur d'un client est la valeur actualisée des profits qu'il va permettre à l'entreprise de gagner. Le client de valeur est donc d'une part, celui qui signe l'exclusivité (mandat le plus rentable pour l'agence) et d'autre part, celui qui ne dégrade pas le bien-être ou l'expérience du collabora-

teur. Car il faut le dire, tous les clients ne sont pas sympathiques et certains « emmerdent le monde » : ceux qui demandent l'impossible<sup>2</sup>, réclament sans cesse, voire dépassent la ligne rouge (incivilité, agressivité). Ceux-ci sont toxiques.

- **Sa durabilité** : dans la transaction immobilière, la durabilité n'est pas l'objectif puisque la satisfaction est une fonction inverse du délai de vente ou d'achat. Plus celui-ci est court, plus le client est satisfait. L'efficacité et la profitabilité dépend alors de notre capacité à renouveler la clientèle. ►



## ► SÉLECTIONNER LES CLIENTS ET ACCROÎTRE LA VALEUR DU PORTEFEUILLE

Mais la valeur des clients ne dépend pas uniquement d'eux, elle dépend aussi de nous. Deux stratégies vont nous permettre d'augmenter la valeur de notre portefeuille client.

- D'une part, adopter une approche sélective d'acquisition de la clientèle permet d'accroître la valeur globale du portefeuille bien plus efficacement qu'une aug-

mentation du nombre de clients. Concrètement, arrêtons d'accepter les mandats simples ou ceux déconnectés de la valeur de marché !

Pourquoi s'embêter avec des clients qui consomment votre temps et sont peu profitables ? Savoir dire non à un prix délirant ou refuser un mandat simple est une stratégie rentable à tous ceux qui l'appliquent<sup>3</sup>. Ne pas accepter de travailler sans assurance d'être rémunéré pour votre travail

est un signal que vous envoyez au client. Le « non » rassure sur la qualité, sur la valeur de votre service, sur votre compétence. Mieux vaut perdre des mandats simples que mobiliser des ressources pour des clients qui ne rapportent rien et vous rendent moins disponible pour les clients de valeur.

- D'autre part, gérer les clients qui vous font perdre du temps, ceux qui occasionnent des difficultés pour les collaborateurs, est une démarche profitable. Une mauvaise relation client impacte le vécu professionnel, dégrade l'engagement du collaborateur et par incidence l'expérience client<sup>4</sup>. Le client peut être roi mais pas dictateur. Il faut être capable d'appliquer ces quatre postures<sup>5</sup> selon les différents cas de figure.

- **Tolérer** : satisfaire et fidéliser le client à tout prix

- **Éduquer** : apprendre au

client les règles de la relation.

- **Expertiser** : montrer au client les limites de sa connaissance

- **Sanctionner** : réprimer certains comportements des clients

Cette symétrie des attentions permettra d'améliorer vos relations clients dans la confiance et l'engagement.

## NE PAS PERDRE SON TEMPS

Enfin, dans un contexte où le « sur demande » et l'immediateté s'imposent, la disponibilité et la réactivité sont les qualités requises pour être efficient. Vous n'avez donc pas de temps à offrir aux clients sans valeur. Que cela demande une certaine audace ? Certes ! Mais le client sera bénéficiaire de votre fermeté, car un processus de vente qui s'éternise est fastidieux, anxiogène et contre-productif pour le client.■

Nathalie Gardes

1 <https://www.academieduservice.com/publication/barometre-immobilier-symetrie-attentions-2021/>

2 <https://www.leparisien.fr/immobilier/immobilier-au-secours-mes-clients-cherchent-le-bien-parfait-23-04-2021-6RKTSE5WPVAMBPSQWW3H3JOATY.php>

3 Témoignages des conseillers qui l'appliquent : le refus des mandats simples conduit à une boucle vertueuse

4 La qualité de service dépend du bien-être au travail du collaborateur : symétrie des attentions

5 JB Suquet (2010) Drawing the line: How inspectors enact deviant behaviors, journal of service marketing 24 (6) p. 468- 475

A. Rouquet et JB Suquet (2020) Knocking sovereign customers off their pedestals? When contact staff educate, amateurize, and penalize deviant customers, human relations, p. 1-27

## Publication judiciaire

Par décision du 21 juillet 2021, la Commission nationale des sanctions a prononcé une interdiction temporaire d'exercer l'activité d'agence immobilière pour une durée de six mois avec sursis, ainsi qu'une sanction pécuniaire de 3 000 euros, à l'encontre d'une société exploitant une agence immobilière dans le département de l'Isère, une interdiction temporaire d'exercer l'activité d'agent immobilier pour une durée de six mois avec sursis ainsi qu'une sanction pécuniaire de 2 000 euros à l'encontre de chacun des gérants et décidé la publication de ces sanctions aux frais de la société, pour ne pas avoir respecté les obligations suivantes leur incombant en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme prévues par le code monétaire et financier :

- l'obligation de mise en place de systèmes d'évaluation et de gestion des risques de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme (articles L.561-4-1 et L.561-32 du code monétaire et financier) ;
- l'obligation d'identification et de vérification de l'identité des clients et bénéficiaires effectifs (articles L. 561-5, R. 561-5 et R. 561-11 du code monétaire et financier) ;
- l'obligation de recueillir les informations relatives à la connaissance du client, à l'objet et à la nature de la relation d'affaires (articles L. 561-5-1, L. 561-6 et R. 561- 12 du code monétaire et financier) ;
- l'obligation d'assurer l'information régulière du personnel et de mettre en place toute action de formation utile (article L. 561-34 du code monétaire et financier).