

# Closer en gestion de fortune

Les concepts clés du closing, à garder et à rouvrir.

**Cessez de pousser. Faites-vous acheter.**

## SOMMAIRE

- |                                                    |                                        |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. La philosophie : faites-vous acheter            | 7. Parler sa valeur                    |
| 2. Le oui mou                                      | 8. Le oui n'est pas la fin : sécuriser |
| 3. Les trois décisions                             | 9. Les lignes rouges éthiques          |
| 4. Les cinq gestes du closing                      | 10. Vos trois clients                  |
| 5. Demander sans pousser : l'escalier d'engagement | 11. Les objections fréquentes          |
| 6. Le décideur n'est jamais seul                   | 12. Les ressorts cognitifs · Kahneman  |

## POUR COMMENCER

### Comment utiliser ce manuel

Ce manuel n'est pas un cours à lire d'un trait. C'est un mémo de référence. Vous l'avez en main après la demi-journée. Rouvrez-le avant un rendez-vous qui compte.

Il rassemble le vocabulaire commun, les réflexes et les repères du closing éthique. Une conviction le traverse de bout en bout.

## À RETENIR

Le closing n'est pas un moment de pression. C'est l'aboutissement d'un parcours bien mené. On ne perd pas au closing : on perd avant.

## PARTIE 1

# La philosophie : faites-vous acheter

Vendre, c'est pousser. Se faire acheter, c'est créer les conditions pour que le client décide de lui-même.

Le forcing fait signer des clients qui regrettent. Et un client qui regrette coûte une recommandation, parfois une réputation.

Votre rôle n'est pas de convaincre. Il est de clarifier, de cadrer, puis de laisser décider. Un client qui a vraiment compris et vraiment choisi devient un ambassadeur pour des années.

### LE PRINCIPE

Cessez de vendre. Faites-vous acheter. Vous ne tirez pas la décision : vous la rendez possible.

## PARTIE 2

# Le oui mou

Le vrai ennemi du closing n'est pas le non. C'est le oui mou.

Le oui mou, ce sont ces phrases polies : « envoyez-moi la documentation », « je reviens vers vous ». C'est un accord de façade. Il ne s'engage à rien et ne se date pas.

À l'opposé, l'engagement clair : une prochaine étape précise, datée, portée par le client lui-même.

### LE RÉFLEXE

Face à un oui mou, ne vous réjouissez pas. Transformez-le en un prochain engagement clair, avant la fin du rendez-vous.

## Les trois décisions

Votre client ne décide pas d'acheter ou non. Il prend trois décisions, en même temps.

Confiance, utilité, timing. Si une seule reste « non », il ne signera pas. Un oui mou cache toujours l'une des trois, restée sans réponse.

| La décision                             | La question du client                             | Quand elle se joue        | Comment la valider                              |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Confiance</b><br><i>émotionnelle</i> | « Puis-je être vulnérable avec cette personne ? » | Les 30 premières secondes | Écouter 80 % des cinq premières minutes         |
| <b>Utilité</b><br><i>rationnelle</i>    | « Va-t-il comprendre ce que moi je vis ? »        | Pendant la présentation   | Reformuler avec ses mots, bâtir un cadre adapté |
| <b>Timing</b><br><i>contextuelle</i>    | « Est-ce maintenant, ou dans six mois ? »         | Dans les 48 heures        | Demander explicitement : vous démarrez quand ?  |

### LE DIAGNOSTIC

Avant de conclure, demandez-vous laquelle des trois décisions n'est pas encore acquise. C'est là qu'est le blocage, et c'est là qu'il faut travailler.

## PARTIE 4

# Les cinq gestes du closing

Cinq gestes forment la colonne vertébrale du closing, quel que soit le client.

- **Qualifier.** Qui décide, quel dossier, quelle échéance.
- **Cartographier la décision.** Repérer tout l'entourage, le comité ou le process.
- **Demander sans pousser.** Faire monter une marche à la fois.
- **Parler sa valeur.** Dans ses mots, selon son profil.
- **Verrouiller.** Un prochain engagement clair, jusqu'à la souscription.

### LE FIL

Les cinq gestes ne se jouent pas le jour du oui. Ils se préparent dès le premier rendez-vous.

## PARTIE 5

# Demander sans pousser : l'escalier d'engagement

Demander n'est pas pousser. Pousser force un grand oui trop tôt. Demander propose la marche suivante.

L'escalier d'engagement mène du petit oui au grand oui, une marche à la fois.

Après avoir demandé, taisez-vous. Le silence décisionnel laisse le client décider, dix à soixante secondes durant.

Ouvrez l'espace du non. Donner le droit de refuser augmente, paradoxalement, la probabilité du oui.

### LE GESTE

Proposez une action, pas un engagement total. « *Si tout cela vous convient, la prochaine étape serait... On bloque une date ?* »

## PARTIE 6

# Le décideur n'est jamais seul : vendre à plusieurs

Derrière chaque client, il y a du monde. Un agent, un comité, un relais interne.

L'ennemi, c'est l'ego du commercial. Le « one man band » rassure le client, mais inquiète son entourage.

Vendre à plusieurs : faire venir l'expert, associer un collègue, armer le champion qui portera le dossier sans vous. Ne court-circuitez jamais celui qui peut tout bloquer. Embarquez-le.

### LE RÉFLEXE

Avant de conclure, demandez : « *Qui, autour de vous, vous aide à décider sur ce sujet ?* » Puis embarquez-le.

## PARTIE 7

# Parler sa valeur

Le client n'achète pas votre méthode. Il achète ce qu'elle change pour lui.

Parlez sa valeur, pas vos caractéristiques. Dans ses mots, selon son profil. La question qu'il se pose en silence : qu'est-ce que j'y gagne, moi ?

Le cadre porte la valeur. Une structure claire vaut mieux qu'une promesse de performance.

### LE REPÈRE

Traduisez chaque atout en bénéfice ressenti : sérénité, statut, temps gagné, risque évité.

## Le oui n'est pas la fin : sécuriser

---

Le oui n'est pas la ligne d'arrivée. Sécurisez jusqu'à la souscription.

Après l'accord viennent les pièces, la conformité, l'onboarding. C'est là que des dossiers se perdent encore.

Menez le tempo. Ne laissez pas le client revenir vers vous : revenez vers lui, à la date prévue. Un oui obtenu puis abandonné ne vaut pas mieux qu'un oui mou.

### LA RÈGLE

Même après un oui, repartez avec un prochain engagement clair. Le dossier ne reste jamais sans suite.

## Les lignes rouges éthiques

L'éthique ne rend pas la vente plus difficile. Elle la rend durable. Quatre lignes ne se franchissent jamais :

- Pas de fausse urgence ni de rareté artificielle (« *dernière place* », « *offre jusqu'à ce soir* »).
- Pas de culpabilisation ni de menace (« *si vous n'investissez pas, vous mettez vos proches en danger* »).
- Pas de promesse impossible ni de preuve orientée.
- Pas de sur-dépendance : le client doit pouvoir décider, et refuser.

La rareté authentique existe. Une contrainte réelle se dit. Une contrainte inventée se paie.

### LE TEST PERSONNEL

« *Si je n'avais pas besoin de cette contrainte pour vendre, la recommanderais-je quand même ?* » Pour un couple, ne demandez jamais à l'un de convaincre l'autre en votre absence. Réunissez les décideurs.

## Vos trois clients

Trois clients, trois décors de décision. Le socle, lui, reste le même.

| Le client                                  | Qui décide vraiment                               | Le piège                                    | Le levier                                              |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Karim</b><br><i>particulier fortuné</i> | L'agent est le vrai filtre.<br>L'entourage pèse.  | Se croire arrivé parce qu'il est chaleureux | Embarquer l'agent. Une session à trois avec un expert. |
| <b>Hélène</b> <i>family office</i>         | Un comité d'investissement qu'on ne verra pas.    | La laisser défendre seule, sans l'armer     | Armer le champion : kit comité, intervention.          |
| <b>Thomas</b><br><i>banque privée</i>      | Personne ici. Le référencement, puis les clients. | Confondre son enthousiasme avec une vente   | Décharger son risque. Deux ventes en une.              |

### LE POINT COMMUN

Aucun de ces clients ne décide seul. Cartographiez la décision avant de vouloir conclure.

## Les objections fréquentes

Une objection n'est pas un refus. C'est une décision bloquée qui se signale. Creusez toujours avant de répondre : l'objection de surface cache la vraie réticence.

| L'objection                         | Décision bloquée                        | Comment la traiter                                                                                        |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| « Je n'ai pas le budget »           | Timing (ou<br>Confiance si<br>prétexte) | « Si le budget n'était pas un problème, vous démarreriez ? » Puis phaser, ou explorer la vraie réticence. |
| « On peut le faire en interne »     | Utilité                                 | « Qu'est-ce qui vous en empêchait jusqu'ici ?<br>Qu'est-ce qui a changé ? »                               |
| « Envoyez-moi une proposition »     | Confiance, le plus souvent              | « Avec plaisir. Clarifions deux points, puis bloquons vingt minutes pour en parler ensemble.<br>»         |
| « Je dois en parler à mon associé » | Cartographie                            | « Si c'était votre seule décision, que feriez-vous ?<br>Quels sont ses critères à lui ? »                 |
| « Je vais y réfléchir »             | Variable                                | « Bien sûr. Sur quoi, précisément, souhaitez-vous réfléchir ? »                                           |

### LA RÈGLE D'OR

Une objection bien traitée renforce la confiance. Mal traitée, elle la détruit. Ne justifiez jamais le prix, ne proposez jamais de remise spontanée.

## Les ressorts cognitifs de la décision • Kahneman

Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie 2002, a établi une chose simple : nous décidons rarement comme des calculateurs.

Deux systèmes nous gouvernent. Le Système 1, rapide, intuitif, émotionnel. Le Système 2, lent, analytique, et paresseux. En entretien, le Système 1 tranche d'abord. Le Système 2 cherche ensuite des raisons. Les émotions guident, les preuves rassurent.

Voici sept ressorts issus de ses travaux. Sept leviers, pas sept ficelles. Utilisés avec transparence, ils servent une décision juste.

### LE CADRE

Ces ressorts expliquent pourquoi la méthode fonctionne. Ils ne remplacent ni la confiance, ni l'intérêt réel du client. Un levier sert la personne, ou il la manipule.

1

### L'aversion à la perte

**Le concept.** Kahneman et Tversky l'ont démontré : une perte fait environ deux fois plus mal qu'un gain équivalent ne fait plaisir.

**En entretien.** La peur de perdre mobilise plus que l'espoir de gagner. Nommez le coût de l'inaction, pas seulement le bénéfice à venir.

**La formulation.** « *Voici ce que ne rien changer va vous coûter.* »

**Le garde-fou.** Nommer un coût réel, oui. Inventer une catastrophe, non. Le catastrophisme est une ligne rouge.

## 2 L'ancrage

**Le concept.** Le premier nombre entendu façonne tous les suivants. L'esprit s'y accroche, même quand il est sans rapport.

**En entretien.** Le premier chiffre pose le cadre. Posez tôt une référence haute et réelle : votre prix paraît alors raisonnable.

**La formulation.** « *La plupart de nos clients investissent entre tel et tel montant.* »

**Le garde-fou.** L'ancre doit être vraie. Un chiffre inventé n'est pas un ancrage, c'est une tromperie.

## 3 Le cadrage

**Le concept.** Un même fait change de poids selon sa présentation. La forme modifie le ressenti, pas seulement le fond.

**En entretien.** Un montant annuel effraie. Le même, ramené à la journée, rassure. Le nombre n'a pas changé, le cadre si.

**La formulation.** « *Ramené à la journée, cela représente quelques euros.* »

**Le garde-fou.** Cadrer pour rendre clair, pas pour masquer. Les deux faces doivent rester vraies.

## 4 Le Système 1

**Le concept.** La décision naît de l'intuition rapide, bien avant que la logique lente ne la rattrape.

**En entretien.** Le client ressent le oui ou le non d'abord, puis construit ses raisons. Vérifiez le ressenti tôt : aucun tableur ne rattrape une confiance absente.

**La formulation.** « *Comment vous sentez-vous avec tout cela, jusqu'ici ?* »

**Le garde-fou.** C'est le fondement de la décision Confiance. Gagnez-la honnêtement, jamais par séduction creuse.

## 5

**La facilité cognitive**

**Le concept.** L'esprit préfère le facile. Chaque choix supplémentaire est un effort, et l'effort fige la décision.

**En entretien.** Trop d'options paralysent. Réduisez la friction. Indiquez l'option simple et adaptée plutôt que d'étaler un catalogue.

**La formulation.** « *Pour une situation comme la vôtre, voici l'option la plus simple.* »

**Le garde-fou.** Réduire une vraie friction, oui. Fabriquer un « tout le monde le fait », non. La fausse preuve sociale est une ligne rouge.

## 6

**La règle du pic-fin**

**Le concept.** Nous jugeons une expérience par son moment fort et par sa fin. La fin pèse lourd dans le souvenir.

**En entretien.** Soignez la fin de chaque entretien. Et faites visualiser la fin désirée : le problème résolu, la situation d'après.

**La formulation.** « *Dans un mois, voici où vous en serez.* »

**Le garde-fou.** Projeter un futur crédible, pas une promesse impossible.

## 7

**L'aversion à l'incertitude**

**Le concept.** L'esprit paie cher pour lever le doute. L'incertitude est vécue comme un risque, et le risque fige.

**En entretien.** Un process flou bloque le client. Détaillez ce qui se passe après le oui, dans l'ordre, sans surprise. La clarté fait partie de ce qu'il achète.

**La formulation.** « *Vous saurez exactement ce qui se passe ensuite, étape par étape.* »

**Le garde-fou.** Promettre une clarté que vous tiendrez. Pas de fausse simplicité.

## Ce que Kahneman dit de la méthode

Ces sept ressorts ne sont pas des techniques de pression. Ce sont des lois de l'attention et du jugement. Ils éclairent la méthode : la confiance se joue au Système 1, l'utilité se travaille par le cadrage, le timing mobilise l'aversion à la perte.

| Le ressort                      | Au service de                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Aversion à la perte</b>      | La décision Timing : nommer le coût d'attendre.                       |
| <b>Ancrage et cadrage</b>       | Parler sa valeur : poser une référence juste, dire le prix autrement. |
| <b>Système 1</b>                | La décision Confiance : vérifier le ressenti avant les preuves.       |
| <b>Facilité cognitive</b>       | Demander sans pousser : retirer la friction, pas la liberté.          |
| <b>Pic-fin</b>                  | La projection : soigner la fin, montrer l'après.                      |
| <b>Aversion à l'incertitude</b> | Verrouiller : clarifier chaque étape jusqu'à la souscription.         |

### LA FRONTIÈRE

Un même levier sert le client ou le manipule. La ligne de partage est toujours la même : son intérêt réel.

## OUTILS & ANNEXES

### Les outils du programme

- **L'auto-diagnostic.** À compléter avant la demi-journée. Il révèle vos réflexes de pousseur.
- **La liste de questions de closing.** Construite ensemble en atelier. Vos formulations, pas des scripts.
- **Le cahier de cas.** Trois clients pour s'entraîner à lire la décision.

## Glossaire des concepts clés

| Terme                         | Définition                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oui mou</b>                | Accord de façade qui ne s'engage à rien et ne se date pas.                      |
| <b>Engagement clair</b>       | Une prochaine étape précise, datée, portée par le client.                       |
| <b>Les trois décisions</b>    | Confiance, utilité, timing. Prises en même temps, jamais séparément.            |
| <b>Escalier d'engagement</b>  | Du petit oui au grand oui, une marche à la fois.                                |
| <b>Silence décisionnel</b>    | Le temps de silence, après avoir demandé, qui laisse le client décider.         |
| <b>Espace du non</b>          | Le droit explicite de refuser, qui augmente la probabilité du oui.              |
| <b>Le cadre</b>               | La structure explicite de l'accompagnement. Le cadre porte la valeur.           |
| <b>Vendre à plusieurs</b>     | Faire venir l'expert, armer le champion, ne pas rester seul face à la décision. |
| <b>Lignes rouges éthiques</b> | Fausse urgence, culpabilisation, promesse impossible, sur-dépendance.           |
| <b>Souscription</b>           | Le moment où le client engage réellement ses fonds. Le vrai point d'arrivée.    |
| <b>Système 1 / Système 2</b>  | L'intuition rapide et émotionnelle ; la logique lente et analytique (Kahneman). |
| <b>Aversion à la perte</b>    | Une perte pèse environ deux fois plus qu'un gain équivalent.                    |
| <b>Ancrage</b>                | Le premier nombre entendu façonne tous les suivants.                            |
| <b>Cadrage</b>                | La présentation d'un fait change son poids, à fond identique.                   |
| <b>Règle du pic-fin</b>       | Une expérience se juge à son moment fort et à sa fin.                           |

#### CE QU'IL FAUT RETENIR

On ne perd pas au closing, on perd avant. Le oui mou cache toujours une décision non prise. Le décideur n'est jamais seul. On ne pousse pas : on crée l'espace de décision.

#### CE QU'IL FAUT FAIRE MAINTENANT

Avant votre prochain rendez-vous, repérez la décision la moins acquise. Préparez une question de timing, simple et directe. Identifiez qui, autour du client, doit être embarqué.