

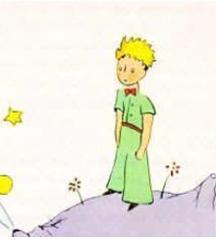


L'art de la vente

Vendre ou mourir
David Ogilvy

hubert kratiroff
édition ad'valorem
collection lézarde





Le client, cet inconnu

On croit le connaître, mais il nous surprend toujours. Par facilité, nous disons volontiers : « tous les clients se ressemblent, ils veulent tous la même chose... ». Or aucune affaire n'est identique, chaque client amène son lot de spécificités, son lot de surprises. Le client a cette particularité d'être unique, ou de se croire unique ou encore de vouloir être traité comme un être unique. Ces trois affirmations, même si elles ne sont pas équivalentes, vous obligent à offrir un traitement spécifique pour chaque client. C'est ce que nous allons développer dans ces quelques pages. Mais avant voici un extrait du Petit Prince de ST Exupéry :

« Mais après réflexion, il ajouta :

- Qu'est-ce que signifie « apprivoiser » ?

- C'est une chose trop oubliée, dit le renard. Ça signifie « Créer des liens... »

- Créer des liens ?

- Bien sûr, dit le renard. Tu n'es encore pour moi qu'un petit garçon tout semblable à cent mille petits garçons. Et je n'ai pas besoin de toi. Et tu n'as pas besoin de moi non plus. Je ne suis pour toi qu'un renard semblable à cent mille renards. Mais, si tu m'apprivoises, nous aurons besoin l'un de l'autre. Tu seras pour moi unique au monde. Je serai pour toi unique au monde... »

Voilà l'art de la vente résumé de façon poétique.

*Faire simple est probablement
l'objectif le plus sophistiqué du monde.
Steve Jobs (Fondateur d'Apple)*

Une histoire vraie

Deux vendeurs⁽¹⁾ dans une entreprise⁽²⁾, l'un fait beaucoup de bruit : toujours une affaire sous le coude, un contact à appeler, toujours en train de parler de ses performances, de ses succès... Devant un client, il ne fait que se vanter personnellement en vantant les mérites de son produit ; les éloges sur le produit il les prend pour lui.

Le deuxième, plus calme, fait tranquillement son travail, il rencontre des vraies personnes, les écoute vraiment, essaye de les aider. Il ne contredit pas le client et se place en retrait. Il représente la société face aux contacts.

S'il arrive sur un mois que le premier fasse plus de CA que le deuxième, en moyenne et sur le long terme le deuxième fait 42% de plus que le premier. Pourquoi?

Résumons simplement et froidement : le premier n'écoute pas, est préoccupé par lui-même, se concentre sur son cycle de vente, ne respecte pas les besoins du client, force la vente et conséquence de tout cela : ne fidélise pas. Le deuxième fait le contraire et c'est ce qui marche.

Dans cette histoire comme dans la Bible, les derniers seront les premiers. Pour être honnête, précisons aussi que le deuxième a plus d'expérience, plus de maturité, plus de formation que le premier, précisons aussi qu'au début de sa carrière, il écoutait moins et parlait plus.

Vous n'avez finalement que deux solutions, deux modèles économiques : soit vous avez des millions d'euros, comme Coca Cola, et vous utilisez cet argent pour faire venir les consommateurs à vous (inutile, donc, d'être un bon vendeur) ; soit vous pratiquez le parrainage selon le principe que vos clients satisfaits sont votre publicité.

(1) : à votre bon vouloir, vous substituerez à ce terme celui qui vous agréé le mieux : commercial, conseiller, responsable de secteur, chef des ventes.

(2) : dans la réalité, il s'agit d'un leader mondial de la photocopie, mais je ne connais pas d'entreprise qui échappe à ce phénomène.

La vente est le plus vieux et le plus beau métier du monde

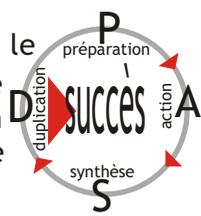
Vendre c'est communiquer. Les livres nous disent que dans toute communication, il y a trois objets : un émetteur, un récepteur et un message. Ceux qui communiquent bien se concentrent sur le récepteur. Dans son best-seller mondial, "Comment se faire des amis", Dale Carnegie répète sans cesse ce point "Communiquer c'est s'assurer que l'autre a compris" et le message de retour (l'avis du prospect) a bien plus d'importance que le message initial (le discours du vendeur).



L'information est l'une des denrées les plus précieuses au monde. Pour échanger des informations, il faut savoir communiquer. Si vous ne communiquez pas, vous n'aurez pas d'information, sans information : pas de vente.

Le client se croit unique (ce qui n'est pas la réalité, mais ce qu'il se représente) et il faut le reconnaître comme tel.

On peut distinguer quatre temps dans la vente : le temps de la préparation, le temps de l'action, le temps de la synthèse et le temps de la duplication et du succès. Ce n'est qu'en quatrième phase que l'on fait beaucoup d'affaires.



Toutes les réussites sont fondées sur la capacité à communiquer, à séduire, à suggérer, à aider. Vous voulez réussir ? Relisez les quatre verbes précédant... y voyez-vous quelque chose de difficile ?

Les mauvais vendeurs parlent parce qu'ils ne savent pas écouter

Chaque vendeur est un psy !

Définir son objectif personnel court terme (le long terme est la vente), c'est aussi définir la vision que l'on a de son métier, de soi, de son entreprise... que vend-on, comment vend-on, à quelles conditions, à qui ? Voilà pour la partie auto-psychanalyse, passons maintenant à la psychologie appliquée au client (au singulier car il est unique!).

L'écoute active est un principe de base. Comment aider, conseiller, persuader l'autre si on ne le connaît pas ? Une grande partie du temps de vente consiste à écouter **activement** chaque personne. Il existe un art du questionnement : comment faire parler ? L'art du questionnement est très subtil (il n'est pas facile de poser de vraies questions ouvertes), ce qui est encore plus difficile, c'est la partie active de **l'écoute**, qui consiste à **réutiliser** ce qui vous est dit comme **argument de vente**. Pendant cette écoute vous comprendrez le processus d'achat du client, ses motivations et ses besoins. Un client qui n'a pas parlé, ne pourra pas être convaincu par vos arguments (parce qu'il aura l'impression que votre solution, votre offre ne sont pas adaptées à son problème).

Tout commence par la compréhension du cycle d'achat du client, sur lequel vous viendrez calquer votre cycle de vente. Une fois l'écoute terminée et les arguments de vente choisis (nous les appellerons carte EPI par la suite) vous pourrez construire une relation mutuellement avantageuse.

Bien sûr, vous n'êtes pas seul, il y a des concurrents. Ils vont faire des propositions à votre client. C'est pour cette unique raison qu'il faut annoncer sa **différenciation** et justifier son **positionnement**. Cela consiste à donner au client des règles de jugement des différentes offres qu'il recevra. Bien sûr ces règles vous sont favorables. Si vous ne donnez pas de règle, le client choisira par rapport au seul élément qu'il maîtrise : le **prix**.

Les types de clients ?

L'AT⁽¹⁾ et la PNL⁽¹⁾ peuvent vous aider à mieux comprendre les clients, en comprenant l'état dans lequel ils se trouvent afin de mieux communiquer avec eux. Votre client est-il : enfant, parent, adulte, visuel, auditif, kinesthésique ?

De passifs et dociles, nos clients deviennent de plus en plus avertis : ils sont "consomm-acteurs" parfois même "consomm-experts". Les clients changent, ils évoluent, vous devez vous adapter à leurs nouvelles habitudes, même si globalement leurs motivations ne changent pas.

SONCAS, 6 lettres : 6 types de clients, 6 motivations différentes d'achat, 6 types d'arguments à utiliser, 6 comportements différents.

S	Sécurité	besoin d'être rassuré, d'être pris en charge	attitude et ton calmes	faire le point, sans engagement, apporter une information
O	Orgueil	Besoin de considération, d'estime	Valorisation par le nom	Etre à l'écoute, considérer
N	Nouveauté	Nouvelle possibilité	Curiosité, insolite	Information
C	Confort	Recherche bien être, facilité, moindre inconvénient	Explication claire, rapide, service	ne pas déranger
A	Argent	Bonne affaire, rentabilité	Intérêt à en retirer	Juste prix, économies d'impôt
S	Sympathie	Besoin de communiquer	Attitude et ton chaleureux	Sourire

(1) PNL : programmation neuro linguistique; AT :analyse transactionnelle ; voir les fiches spécifiques.

*La connaissance de l'homme
est à la base de tout succès.
Charlie Chaplin*

Les étapes de la vente,

La vente est un processus **A ETAPE**, c'est un tour de France à chaque rendez-vous. Face à un interlocuteur, il y a des feux rouges, il faut s'y arrêter. **STOP** : attendez que le feu passe au vert (un signe de la tête, un "oui"). En d'autres termes, il faut mériter le droit de poursuivre.

Les 5 étapes de la vente ne représentent rien de nouveau, ce sont des gestes que vous accomplissez tous les jours. Le mérite de cette méthode et de conserver un ordre et un fil directeur d'un bout à l'autre. Cet enchaînement logique vous mène systématiquement à la vente ou à l'abandon si les conditions ne sont pas requises (c'est au moins du temps gagné).

Les 5 étapes de la vente sont d'égale importance, mais pas d'égale longueur. Suivant les interlocuteurs l'accueil peut être très rapide (20 secondes) ou très long (10 minutes) ; mais attention, ce n'est pas vous qui décidez... certains sont rapides, d'autres très lents. En essayant de brusquer telle ou telle phase, vous avancerez plus vite vers la conclusion, mais son issue sera d'autant plus incertaine.

Vous pouvez pratiquer la vente à deux (en définissant bien les rôles au préalable) : vous faites les trois premières étapes, un technicien fait la conclusion et le suivi. La vente en deux temps (deux, trois visites) est aussi un classique bien connu pour les achats industriels ou d'un montant élevé.

Vous pouvez aussi faire face à un interlocuteur multiple (une famille, un couple), dans ce cas, chaque individu est traité avec ses propres étapes de vente. Les arguments servis au payeur, ne seront pas ceux de l'utilisateur ou du décorateur. Chacun a droit à ses 5 étapes.

Vous devez être certain que la stricte application de ces 5 étapes vous amène systématiquement à une issue positive. Vos doutes et autres états d'âme restent à l'extérieur sinon vous les transmettez au client ; et le doute ne mène pas à l'achat.

Les 5 étapes

Accueil : la loi des 4x20 pour une bonne première impression

Sourire et regard (20 cm de visage) / Les 20 premières secondes / Les 20 premiers mots / Les 20 premiers gestes

Exploration : l'art de la question

2 types de questions : fermée et ouverte pour un grand nombre de combinaisons. Le client abat ses cartes, à vous de pratiquer l'écoute active et de préparer vos arguments.

Argumentation : le conseil adapté

L'exploration nous a permis de faire le point sur les besoins, maintenant c'est le temps du conseil adapté : l'argumentation. Chaque argument reprend un des besoins du client. C'est le choix des cartes EPI (Énoncé, Preuve, Intérêt).

Conclusion : je signe

La synthèse est faite, le prix annoncé : silence! Le client se décide... Le premier qui parle a perdu. N'ajoutez rien, tout est dit.

Prise de congés / suivi : je parraine

Rassurer son client : il a fait le bon choix. L'assurer de votre aide future et surtout commencer à bâtir la suite : phase de parrainage ou de fidélisation et le prochain rendez-vous.

accueil

exploration

arguments

conclusion

suite

Pour chacune de ces phases des outils vont vous aider à bien les réaliser : ce sont les outils d'aide à la vente.

Quelques techniques,

AIDA : attention, intérêt, désir, achat. Face à un client, on attire l'attention, puis on éveille l'intérêt pour susciter le désir enfin on passe à l'acte d'achat. Voilà un premier modèle de travail.

Colombo : Vous vous souvenez ? Comment l'inspecteur Colombo arrive toujours à confondre le coupable ? L'air de rien, en parlant de sa femme (qu'on ne voit jamais...), de sa voiture, le meurtrier baisse sa garde, au moment de partir, Colombo pose la question qui tue.

SPIRAL : Situation, Problèmes, Implication, Résolution, Arguments Leaders. On commence par des questions de Situation, on continue par des questions Problèmes puis des questions d'Implication enfin par des questions de Résolution avant d'énoncer des « Arguments Leaders »

Chaque **question** est une arme : Il y a une forte corrélation entre les vendeurs qui posent peu ou pas de questions et l'échec de la vente.

Le cycle **CAA** : Connaissance -> Affectif -> Acte. On ne peut aimer que ce l'on connaît, et on ne peut acheter que ce que l'on aime (ce schéma est vrai pour les achats impliquants, il en existe d'autres).

Spirale positive : obtenir des oui par des questions anodines, « votre projet, c'est bien ceci... », « ce que vous recherchez c'est cela ... », “vous serez d'accord avec moi pour dire...”. Après quelques “oui” tout est positif jusqu'à la fin de l'entretien (attention le contraire est vrai).

Parlez-moi de moi : plus vous utilisez les mots du clients, plus vous lui portez attention, plus il achètera.

*Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent
jusqu'à ce qu'on leur propose.
Sir Conan*

Réponse à objection : t'es pas d'accord ?

La vente commence quand le client dit non. Elmer G. Leterman

Le traitement des objections est un moment délicat. Tout va bien, on ne la sent pas venir, et tout d'un coup le client docile objecte. Il n'est plus d'accord... Le client ne parle pas par hasard, s'il vous pose une question c'est que cela lui pose un problème. Vous êtes là pour résoudre ses problèmes... pas pour lui en causer d'autres.

Traitement de l'objection

Accepter l'objection : écouter sans se sentir agressé, féliciter le client

Déceler les motivations réelles de l'objection : répéter sans modifier ni reformuler l'objection, questionner

Isoler l'objection : faire préciser si l'objection est le seul et unique obstacle à l'accord

Verrouiller la situation : si vous levez l'objection rien ne s'opposera à un accord

Répondre clairement sans prouver que vous avez raison car on ne gagne rien à prouver que l'on a raison

Conclure en proposant un accord puisque plus rien ne s'y oppose

Contrairement à ce que l'on croit, les objections sont utiles pour le vendeur (dialogue, motivation, possibilité d'argumentation), pour le prospect (résister à l'influence du vendeur et se donner de l'importance, apporter des renseignements, se rassurer avant de décider). Méfiance s'il n'y en a pas, c'est mauvais signe.

Quels sont nos outils ?

A quoi servent les outils d'aide à la vente (ALV) ? Ils sont là uniquement pour appuyer, souligner, illustrer le discours. Le premier point est donc de vérifier la cohérence de nos outils avec notre discours.

Ils servent aussi de "traces de mémoires" : rien n'est plus important que d'être présent dans l'esprit des clients. Pour y arriver, il faut laisser des traces : un objet, un mot, une image, une attitude, un document, un geste que le client va retenir.

Les mots

La voix

L'attitude

FORME FOND Il faut se rendre à l'évidence : la forme compte plus que le fond. Plus de 70% des informations reçues par un client proviennent de l'attitude et du ton de la voix. Donc ce que vous dites est moins important que la manière dont vous le dites, il vaut mieux ne pas être d'accord avec le sourire que dire oui avec énervement.

Nous sommes notre propre premier outil de vente. Notre voix, notre langage, nos expressions, notre élocution, notre sourire, notre attitude gestuelle nous vendent et vendent notre produit. Il faut être attentif à la respiration (la maîtrise du souffle) car elle supporte la voix. Une bonne respiration nous détend et nous confère une certaine sérénité.

Notre deuxième outil est notre apparence, tenue vestimentaire, look, poignée de main, voiture, ponctualité, carte de visite : n'oubliez pas que "l'habit fait le moine".

Notre communication doit exprimer, faire transparaître un esprit de service et de qualité la négociation est « l'art d'amener l'autre à vous suivre ». En plus de votre connaissance technique et humaine vous devez être passionné par ce que vous vendez et être certain que vous rendez service au client.

*Le commerce est l'art d'abuser du besoin ou du désir
que quelqu'un a de quelque chose.
Goncourt*

Les outils

Nos aides à la vente visuelle : plaquettes, photos, charte graphique de l'entreprise.

Nos aides à la vente techniques : devis, maquettes, plans, échantillons.

Aide à la vente de prospection : toutes les formes de publicité (affichage, minitel, annuaire, internet, salons, foires, stand, prospectus, ISA, toute distribution de document en MD)

Le fichier client prospect vaut de l'or... s'il est bien entretenu et complet.

Le point de vente et ses ILV PLV ainsi que toutes les expositions.

Téléphone : accueil, écoute, proposition/assistance, conclusion.

TRADE MARKETING

C'est l'art de trouver des relais de vente, des prescripteurs, des apporteurs d'affaire en un mot cela consiste à faire faire le travail par les autres. Quand on a mis en place un bon réseau, on ne peut plus s'en passer et il peut générer jusqu'à 60% des ventes. *Donnez-moi un levier et je transforme le monde. Archimède*

LE PARRAINAGE

Chaque fois que vous rencontrez un prospect, vous gagnez une opportunité de réaliser une éventuelle vente MAIS vous perdez un contact qui vient se retrancher à votre fichier. Si on n'y prend pas garde, à un moment on se retrouve sans prospect qualifié. Le parrainage est le moyen le plus efficace pour régénérer automatiquement votre fichier. Celui qui maîtrise cette technique, vendra sans peine jusqu'à la fin de ses jours.

Tous ces outils bouclent les 5 C de la vente : contacter, connaître, convaincre, conclure & conforter, coopérer

*La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent,
mais à frapper juste.
Balzac*

Trucs et astuces, check list d'entretien

Le client a-t-il parlé 80% du temps ? Oui, bravo. Non : reprenez les principes de base de l'écoute active et entraînez-vous.

La maîtrise du silence... vous le savez : il est d'or, mais vous lui préférez souvent un verbiage de comblement. N'ouvrez la bouche que pour les choses importantes.

Pourquoi êtes-vous là ? Vous êtes devant le client parce que vous faites votre métier... et lui fait le sien en vous recevant. Ce sont des relations normales de professionnels à professionnels. En aucun cas vous ne devez vous excuser d'être là. C'est lui qui devra vous remercier pour les informations que vous lui communiquez.

Que vendez-vous ? Vous vendez la réponse aux besoins du client. En aucun cas vous ne vendez une solution toute faite et préparée. L'assurance de l'échec c'est de vouloir vendre quelque chose de précis.

ROI: le client est roi. Combien le savent (tous) combien l'appliquent (bien peu). Rappelons quelques principes : le roi a toujours raison ; même quand il a tort, le principe n° 1 s'applique. Vous ne gagnerez jamais rien à prouver au client qu'il a tort.

Le paradoxe de l'implication du client

Tout le monde bute sur ce paradoxe : comment faire parler le client sans parler soi-même ? Dans la mesure où nous sommes demandeur, il faut parler, si on parle c'est mauvais... Alors que faire.

D'abord partir vainqueur, pas en position de faiblesse ni de demandeur. Vous devez vous convaincre que vous êtes utile au client. Il a plus à gagner que vous ! Vos bonnes questions vont impliquer le client dans un processus de réflexion dont vous serez la solution.

*Je me suis souvent repenti d'avoir parlé, mais
jamais de m'être tu. Commines (Philippe de)
C'est une grande habileté que de savoir cacher son habileté.
La Rochefoucauld*

L'Analyse Transactionnelle

L'application de cette technique complexe à la communication face-à-face consiste à repérer dans quel état (enfant, parent ou adulte) se trouve l'interlocuteur pour adopter l'attitude convenable.

Si votre interlocuteur se trouve dans un état enfant ou parent, il sera impossible de bâtir une discussion structurée avec lui. Il n'y a que l'état adulte qui permet un échange constructif.

Comment repérer l'état du client ?

Enfant : le client réagit émotionnellement. Par exemple : « je n'aime pas ceci » ou encore : « cette solution n'est pas bonne ». Ces affirmations ne sont pas fondées sur l'observation, sur la réalité, mais sur des sentiments ou des impressions.

Parent : le client réagit sous forme de règles bien précises, avec des préjugés et des certitudes collectives. Par exemple : « tout le monde sait que telle chose est vraie ».

Adulte : le client a une opinion, mais il est prêt à la remettre en question si de nouvelles informations lui sont apportées. Par exemple : « quelle est la meilleure méthode de ».

Que faire si le client est en état « enfant » ou « parent » ?

Il n'y a rien à faire ou presque. S'il est techniquement envisageable de poser un certain nombre de questions pour faire passer son client d'un état à l'autre, pratiquement cela prend trop de temps pour des résultats aléatoires. Mieux vaut préparer la prochaine visite, car le client aura lui-même changer d'état.

Conseil : en déterminant l'état de votre interlocuteur vous comprendrez pourquoi certaines personnes ne peuvent pas comprendre ce que vous exprimez. Et vous remettrez à la prochaine fois un discours perdu d'avance.

La Programmation Neuro-Linguistique

Dans le cadre de ce programme nous nous intéresserons à un seul aspect de la PNL centré autour des techniques d'observation et de codage des comportements des interlocuteurs.

La PNL distingue trois types de personnes :

Les visuels : les mots préférés du visuel sont : voir, évident, éclairé, illustrer, perspective, mise au point, lucidité, brillance...

Les auditifs : les termes à référence auditive sont : entendre, prêter l'oreille, enregistrer, orchestrer

Les kinesthésiques : le monde des représentations sensorielles tactiles, olfactives, gustatives ainsi que toutes les représentations internes (le rêve ou l'imagination par exemple). Les mots se rapportant aux kinesthésiques sont : sentir, ressentir, contact, chaleur, froid, lourd, léger, solide, avoir du flair, avoir les pieds sur terre, avoir du cœur...

Conseil : Il faut percevoir le type de son interlocuteur pour s'adapter et le convaincre avec les outils qui sont propres à son état (la parole pour un auditif, des schémas pour un visuel ou une démonstration gestuelle pour un kinesthésique).

*À la guerre comme à la chasse, un objectif raté de peu reste un échec total. Maurice (empereur byzantin)
On se persuade mieux par les raisons qu'on a trouvées soi-même que par celles qui sont venues dans l'esprit des autres. Blaise Pascal*

Mise en situation de vente

Je vous propose de résoudre ces questions sur le thème de la vente et de la négociation.

CAS 1

Appel téléphonique : “J’ai trouvé votre adresse sur une publicité, je veux installer une piscine...”.

Comment répondre ? Quel est l’ordre des questions ?

CAS 2

Au moment de signer, le client vous dit : “ Non, j’ai peur, une piscine, ça fait trop riche dans le quartier ”.

Que veut réellement dire le client ? Que répondre ?

CAS 3

“J’ai un devis moins cher, il faut vous aligner.”

A quel étape de son cycle d’achat le client se trouve-il ?
Que faire ? Que proposer ?

CAS 4

Un contact vous raccroche au nez. Pourtant vous savez qu’il est en train de construire une piscine.

Comment décoder ce geste impoli ? Comment réagir ?

CAS 5

Votre client vous fait une liste de 10 objections.

Quelle est votre attitude ? Comment procéder ?

CAS 6

Le client vient de signer chez un concurrent ! Il reste le délai de 7 jours de rétractation.

Que lui dites-vous ? Quelle proposition pouvez-vous faire ?

CAS 7

Tout est clair, tout est dit, tout est écrit. Juste avant de signer le client vous demande un avantage supplémentaire.

L'acceptez-vous ?

CAS 8

Au moment de payer, un mois après la livraison, le client appelle, il est mécontent, il refuse de tout payer.

Comment réagir ? Comment prévenir ?

CAS 9

De retour au bureau, vous vous apercevez qu'il manque un point important dans la proposition signée par le client.

Que faites-vous ?

CAS 10

Au salon ABCD il y a foule, tout le monde veut un devis.

Quel discours devez-vous adopter ?

CAS 11

C'est la quatrième fois que cette famille envisage de passer à l'acte. Chaque année le projet est repoussé. Vous arrivez en cinquième année.

Que faites-vous ?

CAS 12

Un sale jeudi. C'est la troisième affaire ratée, en plus les clients sont peu agréables. Il y a toujours un problème qui empêche de signer depuis le début de la semaine.

Que faire ? Quelle attitude adopter ?

Qui suis-je ?

hubert kratiroff, né en 1962, diplômé de trois écoles de commerce et marketing (ESLSCA, Ashridge et CNAM) longue carrière dans 3 groupes internationaux aux postes marketing et vente, chef d'entreprises depuis 1992.

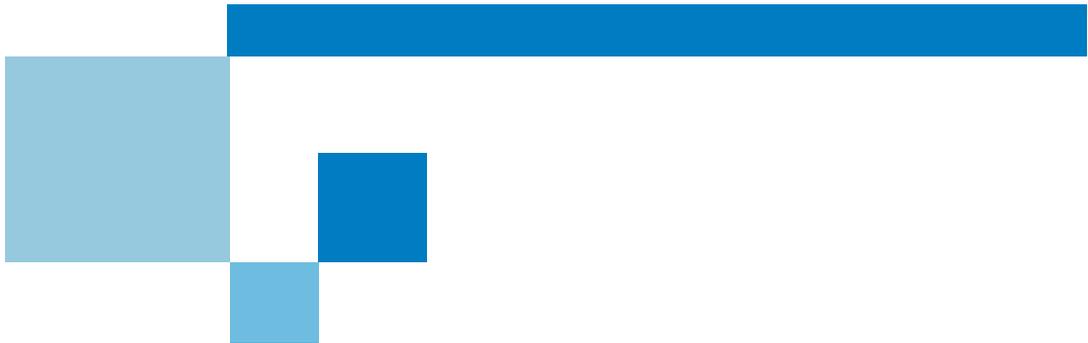
Ecrivain : « 10 cas de stratégie marketing des entreprises » éditions d'Organisation, « Fonction chef de produit » aux éditions Dunod (4ème édition, traduit en espagnol, 12000 ex), « Pratique des études marketing » aux éditions Dunod, « Comment augmenter vos ventes par le marketing direct » édition Dalian (épuisé 15000 ex), « Guide de la secrétaire médicale » édition Dalian, « Modèles de lettres pour l'entreprise de bâtiment » édition Dalian, Dictionnaire de marketing et de management » éditions EMP, « Gestion de la relation client » aux éditions Lamy, nombreux articles dans la presse spécialisée et de nombreuses conférences.

Formateur: Programmes de formations professionnelles : conception et animation des programmes Enjeux Vétérinaire (laboratoire MERCK) sur les thèmes : marketing de service, management, communication, commercialisation ; AGEFOS cycle management (92) ; FAFEA Formation au marketing pour les viticulteurs et agriculteurs, Formation pour Alcyon (premier répartiteur vétérinaire français), formation des chefs de produits L'Oréal, expert APM (association pour le progrès du management), LRA, Magazine Stratégie, Cegetel, Microsoft.

directeur d'études option marketing et management pour l'EFAP (École Française des Attachés de Presse), pour l'ESCAIA (Ecole Supérieure de la Coopération Agricole et des Industries Alimentaires) et pour l'IMH (Institut du Mécénat Humanitaire: AXA).

professeur de marketing au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), ESP (École Supérieure de Publicité), ESLSCA (École Supérieure Libre de Sciences Commerciales Appliquées), ISCOM (Institut Supérieur de Communication), Sorbonne (Paris I, DESS de communication), IUT (Courneuve), Faculté Léonard de Vinci FCG (La Défense).

Site internet : www.chefdeproduit.com - www.gesmedic.com - www.xteam.fr - www.advalorem.fr - www.evafine.com - www.artdelaguerre.com - www.vetnut.com - www.infoamiante.com



L'art de la vente

© 2002 édition ad'valorem collection lézarde
(Art de la guerre, Art du marketing, Art de la stratégie, Art du management,
Art des études de marché, Art de la gestion du temps, Art du business plan)
109BIS avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly sur Seine
kratiroff@advalorem.fr www.advalorem.fr 01 40 88 01 94