

# LES CLIENTS

*La bonne santé d'une librairie tient essentiellement à la manière dont le libraire sera amené à satisfaire les désirs de sa clientèle.*

## CONNAITRE SES CLIENTS

Pour bien satisfaire vos clients il faut les connaître un tant soit peu. Cela vous permettra d'éviter un de ces séismes majeurs sur l'échelle de Richter du mécontentement, généralement destructeur et terme d'image de la librairie. Cela vous permettra aussi d'adapter vos stocks et d'améliorer votre rentabilité.

La clientèle d'un magasin peut être classée de diverses manières. Je vous en propose deux (sachant qu'il y en a d'autres). Nous examinerons chacune de ces catégories de clients, essayerons de discerner les risques de frustration, et tirerons des enseignements pratiques sur la manière de gérer les stocks.

## **REPARTITION DES CLIENTS EN FONCTION DE LEUR SENSIBILITE A LA NOUVEAUTE**

Face à la nouveauté on distingue 3 catégories de clients :

### **1°/ Les précurseurs**

Ils sont véritablement à l'affût des nouveautés. Pour eux un article a de la valeur car il est nouveau. Ils sont résolument tournés vers l'avenir et facilement prêts à essayer. Ce sont typiquement des clients qui vont vous demander un livre avant même qu'il soit disponible, ou pire avant que vous ayez été informé de sa disponibilité.

Les précurseurs viennent tous en même temps dans un laps de temps assez court, et refusent généralement d'attendre. Soit ils iront chez le concurrent (libraire ou éditeur en direct) soit ils renonceront, leur intérêt étant remplacé par l'attrait de la nouveauté suivante.

La seule manière d'atténuer leur déception est de renchérir sur leur attente : *«cette nouveauté s'est vraiment bien vendue, j'ai été littéralement dévalisé. Mais j'en aurais à nouveau dans 2 jours. Voulez-vous que je vous en mette un exemplaire de côté?»*

Une nouveauté n'aura aucun mal à atteindre les précurseurs. Le hic est qu'ils ne sont pas assez nombreux à eux seuls pour assurer le succès commercial du titre. Si donc la vente d'un titre s'arrête à ce stade c'est un échec commercial.

Pour satisfaire les précurseurs il faut avoir des stocks d'avance et faire ensuite une gestion de stock quasi quotidienne pour suivre l'évolution des ventes. La solution logique serait un gros achat de départ pour ne pas avoir des problèmes de disponibilité. Le hic c'est que si le relais avec les suiveurs ne se fait pas, votre stock risque de vous rester sur les bras. Et comme le phénomène est brutal, le risque est réel.

### **2°/ Les suiveurs**

C'est le gros de la clientèle. Ils sont plus réfléchis et ne se décident qu'après avoir eu des informations sur l'article. Cela peut être une publicité, le conseil d'un ami, ou votre propre recommandation.

Les suiveurs accepteront plus facilement que le livre soit momentanément non disponible, et comme leur achat procède généralement d'une certaine réflexion il ne vont pas s'en désintéresser de suite.

Vous atténuerez leur déception en insistant sur le fait qu'ils ont fait le bon choix : *«C'est une excellent livre, beaucoup de personnes l'ont déjà acheté. Je me suis laissé surprendre mais...j'en aurais à nouveau la semaine prochaine. Voulez-vous que je vous prévienne quand il sera à nouveau disponible?»*

Quand les suiveurs prennent le relais des précurseurs l'édition du livre est «sauvée». Cela se fera d'autant plus que l'on aura :

- Multiplié les informations sur le livre
- Rendu le livre visible (table de nouveautés)
- Que les précurseurs en auront parlé autour d'eux.

Les suiveurs heureusement n'arrivent pas tous en même temps. Les premiers suiveurs seront « amorcés » par la publicité et la visibilité, les suivants par un bouche à oreille positif.

La gestion de stock est assez facile. Il n'est pas nécessaire d'avoir beaucoup d'exemplaires, mais de les avoir en permanence autant que possible.

Quels que soient ses succès passés, un article qui n'intéresse pas ou plus les suiveurs ne doit plus être stocké.

### 3°/ Les retardataires

Leur préoccupation majeure est de ne pas se tromper. Ils n'achèteront le produit qu'après des sollicitations multiples et élogieuses. Par contre ils sont très fidèles et sont d'excellents prescripteurs (= ils vont fortement recommander leur choix aux autres).

Comme leur choix est le fait d'une longue élaboration, la charge affective qu'ils placent sur l'article en question est forte, et sa non disponibilité peut être très mal vécue.

*Vous atténuez leur déception en insistant encore plus sur la valeur du livre « C'est vraiment le meilleur livre sur ce sujet. Parfois un seul client me prend tout mon stock. J'en ai déjà recommandé, combien d'exemplaire dois-je vous mettre de côté. »*

Même si les retardataires sont nettement moins nombreux que les suiveurs, un livre qui retiendra leur intérêt est assuré de ventes suivies dans le temps. C'est le livre « rente de situation » qui pourra être réimprimé des années durant, et dont les ventes ne s'effriteront que très lentement.

Un livre qui n'intéresse pas les retardataires ne doit plus être stocké. La meilleure manière de se rendre compte que les retardataires ont remplacé les suiveurs ne se situe pas au niveau du nombre d'exemplaires vendus, mais du nombre d'exemplaires par client. Un client qui prendra plusieurs exemplaires (s'il ne gère pas un stand d'église) est un retardataire.

Un article intéressant les retardataires doit toujours être stocké, même si son style et sa couverture ont pris un peu d'âge. Par contre vous pouvez le ranger en bas de rayon sans problème.

## REPARTITION DES CLIENTS EN FONCTION DE LA PRECISION DE LEUR BESOIN

Là aussi il y a en gros 3 catégories de clients. La même personne, selon son besoin pourra appartenir tour à tour aux différentes catégories. Il pourra même, en une seule visite de votre librairie, manifester les trois types de besoins que nous allons définir. Raison de plus pour savoir y répondre.

### 1°/ Un besoin précis pour lequel le client a fait son choix

Ces clients demanderont un titre précis et pas un autre. Vous aurez du mal à leur proposer un titre de substitution (sauf si l'article est épuisé).

En ce qui concerne l'échelle de Richter de leurs frustrations

- Le niveau 1 sera atteint si l'article n'est pas disponible
- Le niveau 2 sera atteint si l'article n'est pas disponible et le délai de réapprovisionnement est long
- Le niveau 3 sera atteint si l'article n'est pas disponible et le libraire ne peut pas le commander
- Le niveau 4 sera atteint si l'article n'est pas disponible et le libraire ignore totalement son existence.

Ceci dit le degré de frustration dépend aussi de la nature de l'article. Le client sait généralement que tout ne peut pas être disponible sur stock. Mais selon la nature de l'article il acceptera la chose plus ou moins facilement. Il ne comprendra pas si vous êtes en rupture de stocks de Bibles gros caractères, mais admettra sans doute que vous n'avez pas en magasin la dogmatique de Karl Barth.

Il est donc vital d'identifier clairement les articles dont l'absence est jugée inadmissible par ces clients. Il faut les stocker et veiller à ne pas être en rupture. Si vous gérez votre stock en fonction des ventes passées, il faudra être plus « coulant » avec ces articles, en acceptant une rotation plus faible que votre standard. Il en va de l'image de marque de votre magasin.

## **2° / Un besoin précis pour lequel le client n'a pas fait son choix**

Ces clients demandent un livre sur un sujet précis, ou destiné à une personne précise. Mais, soit par ignorance, soit par indécision, ils ne savent pas précisément quel titre répondra à leur besoin. Ils sont beaucoup plus sensibles aux conseils. Eventuellement ils risqueront un titre, mais accepteront facilement d'être orienté autrement.

L'essentiel pour eux est que

- Vous ayez un choix minimum dans la catégorie concernée
- Vous sachiez bien les conseiller.

En ce qui concerne l'échelle de Richter des frustrations

- Le niveau 1 sera atteint si vous les envoyez vers le rayon (avec un geste vague c'est là-bas)
- Le niveau 2 sera atteint si votre rayon est tellement mal rangé qu'il ne trouvera pas la famille d'articles recherchée
- Le niveau 3 sera atteint si, revenant vers vous avec plusieurs titres dans les mains, vous ne serez pas en mesure de l'aider à choisir.

En fait il est relativement simple de satisfaire ce type de clientèle :

- Accompagnez la personne au rayon concerné
- Au rayon dites-lui simplement : « *Voici les livres sur ce sujet. Regardez-les et si vous avez besoin d'un conseil n'hésitez pas à me demander.* »
- Si la personne veut choisir toute seule, elle ne saisira pas votre perche.
- Si elle a besoin d'un conseil elle vous demandera (de suite ou plus tard).

Pour donner des conseils judicieux il n'est pas nécessaire d'avoir tout lu, mais de bien connaître deux ou trois titres de chaque catégorie et de pouvoir en parler. Mieux vaut avoir lu deux titres dans 25 catégories de livres que les 50 titres existant sur un sujet.

Soyez honnêtes. Il n'est pas gênant de dire à un client qui sollicite votre avis que vous n'avez pas lu le ou les livres qu'il a choisis, si vous êtes en mesure d'en conseiller un autre. Et s'il vous faut retourner au rayon pour le chercher et lui montrer, n'hésitez pas.

Là aussi il y a une manière de gérer vos stocks pour satisfaire cette catégorie de clients.

Stockez plus largement les deux ou trois titres de chaque catégorie que vous allez recommander. Si une catégorie est assez pauvre (certains sujets ne suscitent guère les élans de plume des auteurs chrétiens) vous serez amenés à conserver des titres à rotation lente.

Les commentaires bibliques en sont l'illustration parfaite. Leur vente est faible, mais il n'est pas pensable de ne pas avoir en stock le seul et unique commentaire qui existe sur tel ou tel livre de l'Ancien Testament. Par contre personne ne vous fera grief de ne pas avoir les 50 livres qui parlent de la prière.

## **3° / Pas de besoin précis**

Ces clients viennent pour flâner et leurs achats seront essentiellement des achats d'impulsion. Ils achèteront ce qu'ils voient. Leur volume d'achat sera d'autant plus significatif que le choix sera grand et les articles présentés de façon agréable. Ce sont aussi eux qui seront sensibles aux promotions et efforts publicitaires de toute nature.

Visiter les boutiques est une source de plaisir pour ces clients. Il faut leur donner envie de revenir. Ce sont ces clients qui « sauveront » la librairie, car une VPC, même dynamique, n'égalera pas une belle librairie où l'on peut toucher et sentir le livre.

Offrez leur vos services, mais dès que vous aurez compris qu'ils ne recherchent rien de précis, fidez-leur la paix. Un plaisir aussi intense ne se partage pas...

En terme de gestion de stock il faudra accepter d'avoir certains produits qui se vendront peu afin d'implanter cette image de richesse et de variété chez les clients flâneur. Ces articles seront présents, non pour eux-mêmes, mais en tant que « déclencheurs » d'autres ventes.

La gestion de stocks ne se fait plus au niveau des titres mais de la famille d'articles.

## **UN CLIENT ROI MAIS PAS DICTATEUR**

Nous avons vu que les frustrations des clients sont variables, et il est du domaine du rêve de penser toujours pouvoir satisfaire pleinement sa clientèle. Il y a cependant certaines limites qui doivent être mises en place, sous peine d'épuiser forces et ressources du libraire sans vraiment avoir d'effets positifs sur la clientèle. Si les efforts que vous devez consentir pour satisfaire un client difficile vous mettent de mauvaise humeur pour la journée, mieux vaut peut-être le perdre...

### **Le client a toujours raison... surtout quand il a tort**

Vous ne devez pas émettre de jugement sur l'article qu'il demande. S'il vous demande un titre particulièrement « nul » ne lui dites pas « *ce livre se vend très mal et de toute façon aucune librairie évangélique ne le tiens en stock. C'est donc normal que je ne l'ai pas. Si vous tenez absolument je peux le faire venir, mais ne soyez pas pressé.* ».

Dites-lui au contraire: « *Je ne l'ai pas en stock actuellement, mais je puis vous recommander tel titre qui traite aussi du même sujet. Voulez-vous y jeter un œil?* »

Même s'il demande une chose manifestement impossible (une Bible Louis Segond en portugais par exemple) ne lui dites pas du haut de votre science « *Ca n'existe pas, Louis Segond ne parlait pas portugais* » mais « *Je pense que cela n'existe pas, mais je puis vous proposer la version x qui est aussi appréciée par les chrétiens au Portugal, que la version Segond est appréciée par les chrétiens français* ».

Pour donner raison au client vous n'êtes pas obligé de renchérir sur son affirmation. Il suffit de ne pas reprendre la partir du dialogue qui pose problème.

**Le client est un ami qui vous veut du bien.**

Cela peut sembler une évidence, mais pourtant, à force de fatigue, on perçoit le client comme un em.... S'il est raisonnable tout va bien, mais s'il est un peu exigeant ou difficile, alors baïonnette au canon, mettons le hors de nuire.

Accessoirement la douceur recommandée par l'Évangile s'applique aussi dans les relations commerciales.

Le client est donc un ami qui veut vous aider à développer vos ventes et il sera donc accueilli avec la même joie que vous accueillez vos amis personnels.

### **L'honnêteté est toujours gagnante**

Si vous êtes défaillant, soyez honnête: dites-le. Rien ne sert de mettre le couac sur le dos de la poste (surtout si c'est un transporteur qui vous livre...), ou de votre fournisseur. La propension qu'ont les humains à rejeter la faute sur autrui est telle que, même si c'est vrai, votre client ne vous croira pas.

Il vaut mieux reconnaître le « loupé » et expliquer au client les mesures que vous avez prises pour corriger la chose.

Un autre aspect de l'honnêteté est de ne pas prendre des commandes pour quelque chose que vous savez à l'avance ne pas pouvoir obtenir ou que vous ne voulez pas commander. Cela peut sembler paradoxal, mais parfois, face à un client autoritaire il est difficile de dire non. Compatissez, regrettez, mais ne prenez pas la commande. Mieux vaut une petite déception dans l'immédiat, qu'une plus grosse dans le futur.

### **Assumer les limites de ses choix théologiques**

Si vous allez chez votre boulanger et que vous lui demandez des pommes, il y a peu de chance qu'il vous en commande. Il vous dira d'aller chez le primeur.

Il en est de même pour la librairie évangélique. Elle n'est ni une librairie générale, ni même une librairie religieuse. Il faut orienter les clients qui veulent de la librairie générale vers une librairie générale et les clients qui veulent de la librairie catholique vers une librairie catholique.

Vous n'allez donc pas dire « *on ne fait pas ce livre, de toute façon on ne fait pas les livres catholiques, on est évangéliques nous...* » mais « *notre spécialisation est la librairie* »

*protestante. Mon collègue de la librairie untel a probablement ce livre en stock. Vous gagneriez beaucoup de temps en passant le voir en vous recommandant de ma part...»*

#### Tout le monde sera content:

- Le client qui se dira: ça c'est un bon libraire qui place mon intérêt (avoir le livre rapidement) avant son profit personnel.
- Vous qui vous êtes évité bien des complications (commande à un fournisseur inhabituel, frais de port élevé etc....)
- Le librairie catholique qui finira bien par avoir des échos de votre attitude, et qui pourrait un jour vous renvoyer l'ascenseur.

#### **Assumer les limites de ses choix logistiques**

Quand vous êtes en rupture de stocks, trop souvent, devant une certaine déception du client, la tentation est grande de compenser et de lui proposer monts et merveilles pour le satisfaire. Cela est particulièrement au niveau des délais de réapprovisionnement, domaine où l'on pêche systématiquement par optimisme.

Vous vous éviterez bien des complications et bien des frustrations au client en

- vous assurant de la réalité de l'urgence: pour certaines personnes dire c'est urgent veut en fait dire «*occupez-vous bien de ma demande*»
- vous assurant du degré réel d'urgence: pour certains une commande urgente c'est avoir l'article dans trois semaines, pour d'autres dans trois jours. Mieux vaut le savoir avant de remuer ciel et terre...
- ne proposant pas de faire mieux que ce que vous demande le client. S'il vous dit «*j'en ai besoin dans trois semaines*» ne dites pas «*oh mais ce sera plus vite, passez la semaine prochaine*». Si jamais cela coince vous serez perçu comme présomptueux.
- se laissant une marge de sécurité incluant des impondérables possibles à votre niveau, au niveau de votre fournisseur, au niveau du transport.

Mieux vaut donc donner un délai un peu plus long et faire une heureuse surprise au client que de donner un délai trop court et devoir rappeler le client pour l'informer d'un délai supplémentaire (ou pire ne pas l'en informer du tout).

#### **Et les demandes particulièrement déraisonnables?**

Parfois les moyens à mettre en œuvre sont hors de proportion avec le produit de la vente. Reste la satisfaction du client. Il vous appartient alors de décider si vous allez accepter de prendre la commande ou non.

Plusieurs facteurs peuvent influencer votre décision:

- Sa demande est-elle justifiée par un événement exceptionnel?
- Sa demande vise-t-elle à satisfaire un besoin personnel plus ou moins égoïste, ou a-t-il besoin de votre compétence particulière dans une démarche d'annonce de l'Évangile?
- Cette demande va-t-elle rester unique ou se renouveler de multiples fois?
- Est-ce un bon client?
- Le temps et l'énergie que je vais utiliser ne seraient-ils pas mieux utilisés ailleurs.

Même si vous précisez clairement que votre démarche est exceptionnelle, si vous acceptez de mettre en œuvre de tels moyens une fois, vous vous engagez à faire de même si la situation se renouvelle (pour ce client ou pour quelqu'un à qui il en aura parlé).

Et si ce client est un exigeant chronique, il vaut sans doute mieux le perdre de suite.... que de le perdre après vous être donné beaucoup de mal.

Dire non est légitime mais dans tous les cas il vaut mieux:

- expliquer pourquoi ce n'est pas possible d'accéder à la demande
- donner une solution de rechange au client (l'adresse de l'éditeur, un libraire étranger, internet)

Ne soyez pas trop soucieux face à un client qui devient virulent quand on lui dit non. Il se comporte de la même manière dans la vie. Les tiers auprès desquels il ira s'épancher relativiseront bien vite ses amères doléances.