

L'impact de la crise Covid-19 sur la Gestion de la Relation

Client : le cas Albertini Machine Srl



UNIVERSITA
VALLE D'AOSTA

Licence « Langues Etrangères Appliquées »

Double-licence « Langues et Communication pour l'Entreprise et le Tourisme »

Stage effectué du 1^{er} Mars au 31 Mai 2021

Chez Albertini Machine Srl

Via Statale, 11, 10z – 25011 Calcinato (BS) – Italie



Responsable de stage : Luca Albertini – Tuteur USMB : Emmanuel Mattiato

Année universitaire 2020/2021

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier **Giorgio Bonvicini** pour m'avoir aidé à trouver ce stage dans la société Albertini Machine SRL.

J'adresse ensuite mes remerciements à mon tuteur, le commercial de l'entreprise **Luca Albertini** pour m'avoir donné l'opportunité d'évoluer au sein de sa société et de m'avoir accordé sa confiance et son suivi durant tout mon stage.

Mes remerciements vont également aux **employés d'Albertini Machine SRL** pour leur bienveillance, leur bonne humeur et leur participation à mon projet d'étude.

Je remercie également mon professeur référent, **Emmanuel Mattiato** pour son écoute et son accompagnement tout au long de cette expérience.

Enfin, je remercie infiniment **mes amis** qui ont été d'une grande aide quant à la relecture et l'amélioration de mon dossier et **ma famille** qui m'a soutenu et permis de réaliser cette aventure.

Table des matières

Remerciements	2
Introduction	5
Première partie Introduction et apprentissage.....	6
I. L'entreprise	7
Une histoire familiale	7
Une société en quête d'expansion	7
1.1. Son organisation	8
Une vocation pour la fonderie.....	8
1.2. Son environnement	9
Un statut mondial	9
Des produits et services de qualité	10
Une concurrence accrue.....	11
Une sphère d'offre et de demande variée	11
Une ambition sans limite	12
II. Mon expérience professionnelle	13
2.1. Mes missions au sein de l'entreprise	13
Découverte et traduction.....	13
Négociation et démarche client.....	14
Communication et marketing.....	16
2.2. Mon bilan personnel	18

Seconde partie L'impact de la crise Covid-19 sur la gestion de la relation client : le cas Albertini Machine Srl 19

Mémoire de stage.....20

 Introduction.....20

I. Le portefeuille clients20

 1.1 L'organisation de son portefeuille clients.....21

 1.2 Le CRM, l'outil de gestion des relations clients22

 1.3 Albertini Machine et ses clients24

II. La crise Covid-19 et la relation client25

 2.1 L'impact physique.....26

 2.2 L'impact économique27

 2.3 Gestion et résilience.....29

III. La problématique30

IV. L'enquête.....30

 Le questionnaire30

 Les résultats32

V. Les recommandations.....36

Conclusion générale.....37

Annexes et bibliographie..... 38

Sommaire des annexes.....39

Table des figures39

Bibliographie.....45

Introduction

Voilà maintenant un peu plus d'une année que le monde entier est plongé dans une crise sanitaire mondiale. Impactant en premier lieu la vie active et les libertés de la population, le secteur économique est lui aussi très touché. La crise que nous vivons actuellement est inédite et sans précédent, il n'a donc pas été facile pour les entreprises, quelles qu'elles soient, de s'adapter et de trouver un nouveau moyen de fonctionnement en accord avec la situation.

Cette crise, bien qu'impactant le domaine du recrutement, ne m'a pas empêché de trouver un stage à l'étranger que j'ai réalisé au sein de l'entreprise Albertini Machine Srl en Italie. Dans le cadre de ma licence LEA, complétée par ma troisième année en double-diplôme avec l'Université de la Vallée d'Aoste, j'ai donc travaillé durant une période de 3 mois pour valider mon diplôme et ainsi pu observer et mesurer l'effet du Covid-19 sur les sociétés étrangères.

Le dossier que je vous présente aujourd'hui traite de mon expérience professionnelle dans cette entreprise, dans laquelle j'ai eu la chance de réaliser de nombreuses tâches qui m'ont permis d'approfondir mes connaissances et de renforcer mon expérience dans le secteur du commerce et de la communication internationale.

Durant les premières semaines, plusieurs missions m'ont été attribuées et grâce à la qualification et au soutien des employés j'ai réussi à m'intégrer et à produire un travail conforme aux attentes. De jour en jour, j'ai pu découvrir l'entreprise familiale et son environnement. Les travaux qui m'ont été confiés m'ont permis d'augmenter rapidement mon niveau de langue, de comprendre comment fonctionne le secteur bien particulier de la fonderie, en découvrant les machines de fabrication, et d'observer l'attitude que doit avoir un commercial pour pouvoir réussir dans le milieu.

Par la suite, je me suis penchée sur l'impact réel de la crise du Covid-19 en réalisant un questionnaire que j'ai soumis aux employés et aux responsables. Les fruits de ce travail seront exposés dans la deuxième partie de ce rapport et traitent des mesures mises en place par Albertini Machine pour survivre à la situation.

Première partie

Introduction et apprentissage

I. L'entreprise

Albertini Machine Srl est une entreprise spécialisée dans le secteur de la fonderie et plus précisément dans la fabrication de machine pour la métallurgie sous pression.

Il existe 2 types de machine de moulage (ou coulage) sous pression : la machine de moulage sous pression en chambre froide et la machine de moulage sous pression en chambre chaude.

La société propose aussi la fourniture d'îlots de travail complet avec tous les périphériques nécessaires à la réalisation de pièces moulées sous pression.

Une histoire familiale

La société est assez jeune, elle a été fondée en 2017 mais découle d'un savoir-faire familial transmis de génération en génération depuis plus de 40ans. En effet, Luca, Paolo et Marco Albertini sont les fondateurs et associés de l'entreprise. Leur père, Federico Albertini, a travaillé dans le secteur de longues années (depuis 1969) chez ItalPress SPA et a donc transmis ses connaissances à ses fils.

Avant la création de l'entreprise en 2017, une grande partie des employés ainsi que les frères Albertini travaillaient aussi dans la société ItalPress SPA qui est une multinationale dans le secteur des presses hydrauliques située aux alentours de Bergame en Lombardie.

Une société en quête d'expansion

En février 2018, Albertini Machine Srl acquiert le groupe Mc Idraulik afin de diversifier son activité s'étendant alors à la révision et la réparation des machines de moulage sous pression.

À travers ce nouveau service, la société se rend plus polyvalente et plus disposée à venir en aide aux consommateurs du secteur de la fonderie aux quatre coins du globe.

Depuis sa création en 2017, l'entreprise cherche à s'imposer en tant que leader dans le secteur de la fonderie et cherche à s'épandre au niveau international à travers le monde entier.

1.1. Son organisation

L'entreprise compte une quinzaine d'employés tous experts dans le secteur, et s'organise de la manière suivante :

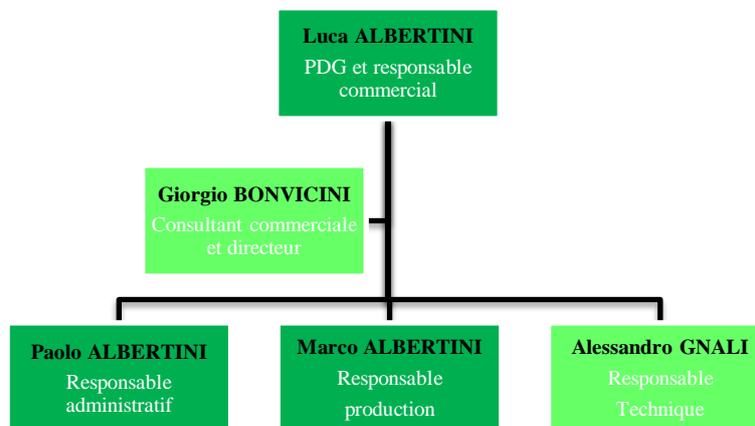


Figure 1 : Organigramme de l'entreprise

Les trois frères Albertini sont à la tête de l'entreprise et possèdent chacun 32% des actions de celle-ci. Alessandro hérite quant à lui des 4% restant. Giorgio Bonvicini ne fait pas partie intégrante de l'entreprise mais est un consultant extérieur qui a travaillé de longues années avec Federico Albertini.

La structure juridique de l'entreprise est ci-après dénommée « Société à responsabilité limitée (Srl) – Société de capitale ».

Son chiffre d'affaires s'élevait entre 1.500.000€ et 3.000.000€ durant ses premières années (2017 – 2019). Pour l'année dernière, ce montant s'estime à 2 millions d'euros.

Une vocation pour la fonderie

L'activité de la société comprend tous les aspects techniques et commerciaux des machines de moulage sous pression.

Albertini Machine Srl porte avec elle des valeurs traditionnelles et une dynamique tournée vers le futur. Ses mots d'ordres sont : Qualité, Technologie, Efficacité, Rapidité et Longévité sans pour autant oublier l'économie d'énergie et la sauvegarde de l'environnement sur lesquelles elle est très investie et dédie une grande implication.

Les missions principales de la société se regroupent dans les points suivants :

- ❖ Créer et consolider un réseau d'entrepreneur capable d'offrir une qualité de service élevée et rapide.
- ❖ Réaliser des machines de haute qualité en exploitant l'expérience acquise au fil des années.
- ❖ Proposer un service client fiable et immédiat ainsi qu'une assistance post-vente efficace.
- ❖ Réduire son impact sur l'environnement avec des solutions adaptées et viables.

1.2. Son environnement

Le siège social de la société est organisé (physiquement) en deux grandes parties : un grand open space où se trouvent tous les bureaux des responsables et du personnel administratif et technique ; et un atelier de plus de 3000m² couvert de ponts roulants pour le transport et l'assemblage des machines de grandes envergures.

L'espace collaboratif dans lequel les employés travaillent permet un travail d'équipe d'une grande efficacité et l'ambiance générale est, quant à elle, tournée vers le partage et la bienveillance.

Les bureaux et l'atelier se trouvent donc dans la même structure qui est située dans la Zone Industrielle de Calcinato, commune faisant partie de la province de Brescia.

Un statut mondial

Albertini Machine est présente aussi bien au niveau local que national et également à l'international comme en Pologne, en France, en Grande-Bretagne, au Vietnam, au Mexique, ou encore en Iran. L'entreprise n'hésite pas à démarcher constamment de nouveaux clients tout autour du globe en leur envoyant leur catalogue et en faisant preuve d'une utilisation de multiples langues.

Grâce à sa localisation, la société peut bénéficier de toutes les pièces nécessaires à son activité directement dans la région. La Lombardie est en effet LA région du secteur de la fonderie.

Cet aspect local est un avantage non négligeable car il permet à l'entreprise de faire preuve d'une grande rapidité mais aussi d'un gain économique et d'une réduction d'émission de déchets car elle n'importe aucune marchandises nécessaires à la conception ou à la révision des machines.

Des produits et services de qualité

La plupart des machines que produit la société sont des modèles neufs AM (Albertini Machine) qui sont complétées par des composants divers et variés dont les fournisseurs principaux sont les suivants : Parker Hannifin pour les gestionnaires de fluides, APA Automazione pour les panneaux de contrôle, ainsi qu'un grand nombre d'entreprises locales.

La société Albertini cherche constamment à se démarquer en mettant à jour ses produits selon la demande des clients. Toujours à l'écoute, elle prend en compte les remarques pour pouvoir produire des machines plus adaptées aux besoins de chacun.

En 2018, elle inaugure sa première machine «Albertini AM » produit exclusif de la marque. Cette machine, dotée d'une technologie avant-gardiste, met en œuvre les valeurs de la société. Elle est le produit de recherches ayant pour but de créer une machine capable de réaliser un gain énergétique conséquent. Cette avancée fut réalisable grâce leur nouveau système « Energy Saving ».

Dans Annexe 1 : Brochure Albertini Machine Srl et Annexe 2 : Brochure Mc Idraulik, vous pourrez trouver les brochures de l'entreprise ainsi que la fiche technique des produits (Annexe 3 : Fiche technique).

En outre, l'entreprise Albertini Machine propose un service de révision sous le nom de la société Mc Idraulik. Cette activité s'avère essentielle car elle permet d'élargir sa part de marché. Mc Idraulik s'occupe de la révision et de la remise à neuf de tous les types de machines de moulage sous pression. Sur son site www.mcidraulik.com elle présente les détails des révisions opérées et propose la vente de pièces de rechanges à l'unité.

Aujourd'hui, et à cause de la situation, Mc Idraulik est devenu la partie la plus rentable de l'entreprise. En effet, les clients sont plus enclins à la remise à neuf et à l'assistance de leurs machines qu'à l'investissement dans de nouveaux modèles.

Ainsi, la stratégie de la société a considérablement changé depuis Mars dernier, en se réorientant vers la présence auprès de leurs consommateurs. Elle garantit maintenant, une assistance sans faille qui pallie les effets de la crise et qui permet d'accroître la satisfaction client et par conséquent leur fidélisation.

Une concurrence accrue

Les concurrents principaux de l'entreprise se trouvent en Italie et sont les suivants : secteur machinerie neuve, OMS e Maico – secteur révision, TecnoPress et OP diecasting. Il s'agit ici de leurs concurrents directs sur leur part de marché. Puisque, comme exprimé plus haut, la Lombardie, et par-dessus tout Brescia, Bergame et leurs provinces regroupent les plus grosses sociétés du secteur de la fonderie. De la sorte, Albertini Machine Srl est cerné des plus grandes multinationales spécialisées dans la métallurgie telles que IDRA Group Srl, ou encore ItalPresse Gauss.

Malgré tout, elle sait se montrer compétitive et fait la différence grâce à son expérience et à son implication auprès de ses clients. Toute l'équipe d'Albertini Machine est déterminée à propulser la société sur une plus grande échelle et souhaite devenir un des leaders du secteur. Elle porte avec elle une motivation sans faille qui lui servira pour dominer la concurrence.

La société est entourée d'autres entreprises proposant les mêmes services de révision de machine ou presque. Ces dernières sont prêtes à bondir sur la moindre occasion, la moindre erreur pour rentrer dans la course et « voler » un client. J'ai été témoin d'une de ces situations. Sur une opération de révision, le client a tenté de contacter Albertini Machine un samedi soir, sans succès. Il s'est donc tourné vers une entreprise qui, elle, a répondu instantanément, malgré l'appel décalé des horaires d'ouvertures, et a donc récupéré ce client. Preuve de l'ultra-compétitivité du secteur et de la région.

Une sphère d'offre et de demande variée

L'entreprise a principalement des clients du secteur de l'automobile. Les machines qu'elle fabrique sont conçues pour des alliages légers tel que l'aluminium qui est très utilisé pour la création de pièce moteur. En effet, cette matière se répand de plus en plus pour sa légèreté, sa longévité et son aspect suggestif.

De surcroît, Albertini Machine travaille aussi dans d'autres secteurs divers et variés comme l'aérospatial, l'électronique, l'électroménager, etc..... Les machines de moulage sous pression possèdent effectivement la possibilité de produire des marchandises de toutes sortes grâce au large choix des moules pouvant être utilisé.

Les machines de moulage sous pression sont essentiellement utiles pour la production à grande échelle car elles offrent un coût par pièce très bas. Néanmoins, l'achat d'une de ces machines nécessite un plus grand investissement que certaines autres utilisant différentes techniques.

Par ailleurs, la sphère de demande s'avère d'autant plus élargie par le grand choix de taille qui influe sur la surface de moulage . En termes de force de fermeture, les machines d'Albertini commencent à 250 Tonnes (5,95m de Longueur x 1,9m de Largeur x 2,65m de Hauteur) et vont jusqu'à 4200 Tonnes (16,26m de Longueur x 5,57m de Largeur x 5,22m de Hauteur). Cet aspect permet de toucher un grand nombre de secteurs car il offre la possibilité de réalisation de produits de toutes les tailles (allant jusqu'à 10703 cm²).

Le moulage sous pression est, à ce jour, le procédé le plus utilisé en termes de capacité de fonte. L'industrie de la fonderie reste assez diversifiée et par-dessus tout joue un rôle clef dans le recyclage et la récupération des métaux qui sont refondus pour créer de nouvelles pièces.

Une ambition sans limite

Albertini Machine souhaite se développer encore plus à l'étranger malgré sa présence déjà active dans de nombreux pays et souhaiterait étoffer son portefeuille client. Par ailleurs, elle désire porter ses valeurs et son implication dans la préservation de notre planète.

Sur son site web www.albertinimachine.com elle expose son envie de changement pour l'environnement et présente même une machine prénommé « la Albertini » qui a été conçu pour réduire son impact écologique tout en gardant son efficacité de production.

La société est aussi en quête d'expansion « personnelle ». Elle cherche à s'agrandir pour pouvoir avoir les ressources nécessaires en termes de personnel. Consciente de sa petite taille, elle ne baisse tout de même pas les bras et tend à augmenter ses effectifs commerciaux, techniques et marketing.

II. Mon expérience professionnelle

Je suis rentrée dans l'entreprise grâce à la connaissance de Giorgio Bonvicini (voir organigramme plus haut) et j'ai été engagée en tant qu'assistante commerciale.

Mon rôle principal était de fournir une aide à Luca Albertini dans les négociations et de faciliter ses échanges avec les clients français.

J'ai travaillé sur le même bureau que lui et partagé sa boîte mail pour avoir accès à tous les contrats, démarches et offres effectuées de sa part.

2.1. Mes missions au sein de l'entreprise

Au cours de mon stage de nombreuses tâches m'ont été confiées. De jour en jour, j'ai pu montrer ma motivation et mon efficacité ce qui m'a permis d'obtenir de plus en plus de responsabilités.

Découverte et traduction

Bien qu'engagée en tant qu'assistante commerciale, mes premières semaines ont été dédiées à la découverte de l'entreprise ainsi qu'à la traduction de nombreux documents. Ce travail de traduction, parfois fastidieux, s'est avéré très utile pour développer mon vocabulaire aussi bien en italien qu'en anglais. Ce champ lexical technique a été nécessaire par la suite en me permettant une meilleure compréhension lors des échanges avec les clients.

Pour moi, il est vraiment fondamental d'avoir au moins une partie des documents dans la langue du client. Cela montre l'implication donnée à l'échange et rend le prospect plus enclin à la discussion. De plus, malgré que le commerce international soit régit par l'anglais, avoir les documents d'informations, les offres et les conditions dans la langue du client permet d'éviter les possibles quiproquos.

Outre les documents listés ci-dessous, j'étais également chargée de la rédaction des mails aux clients français sur dictée de mon responsable. J'ai de plus réalisé la traduction des documents de rapports d'interventions, d'offres et de tout type d'information qui étaient destinées à la clientèle française.

Voici la liste des documents que j'ai traduit, parfois seulement en Français et d'autres fois en Anglais :

- ❖ Les Conditions Générales de Ventas (en Français)
- ❖ Un PowerPoint de Description Technique des machines (en Français + Anglais)
- ❖ Le Questionnaire de Satisfaction Client (en Français + Anglais)
- ❖ Les Rappels de Recouvrement de la Créance (en Français + Anglais)
- ❖ Le Site Web (www.albertinimachine.com) (en Français)
- ❖ Le tableau/ Listing des Opérations de Révision (en Français + Anglais)
- ❖ Le manuel de l'utilisateur pour l'Interface Humain/Machine (en Italien + Français)
- ❖ Le manuel d'instruction de la machine (en Anglais + relecture du documents Français)
- ❖ Le tableau/Listing des Prix des machines Albertini (en Français + Anglais)
- ❖ Modèle de présentation des opérations de révision (en Français + Anglais)

En plus de l'approfondissement de mon lexique technique, la traduction m'a tout simplement permis d'élever mon niveau de langue. En tout juste deux semaines, j'ai pu remarquer une amélioration de mon élocution, de ma grammaire et aussi un gain de confiance et connaissances pour m'exprimer à l'oral. Donc, pour conclure, la traduction – associée à ma vie quotidienne dans le pays – m'a aidé à gagner en **rigueur** et en **méthode** et à améliorer mon **expression orale** et **écrite**.

Négociation et démarche client

La partie la plus enrichissante de mon stage s'est avérée être mon immersion au cœur du commerce international. Au cours du deuxième mois, j'ai pu assister à des réunions en vidéo conférence ou en personne avec mon maître de stage, le commercial de l'entreprise Luca Albertini. Pendant ces rendez-vous, j'ai observé les techniques de médiation et de communication mise en place par les 2 parties.

Le jour de mon arrivée, j'ai aussi pu participer à une négociation avec un représentant italien pour discuter d'une future collaboration. À ce moment-là, je me suis vraiment rendu compte de la difficulté de trouver de nouveaux clients et donc de s'étendre sur un marché presque saturé. Les contacts et les bonnes relations sont primordiaux pour pouvoir prospérer dans le milieu.

Parfois, il suffit d'une erreur pour qu'un client décide de partir chez la concurrence. Dans cet entretien c'était le principal problème. Le représentant du client expliquait qu'il était retissant à l'idée de signer de nouveau pour une commande de machine à cause d'une erreur datant d'il y a 4ans, c'est-à-dire au tout début de la création de l'entreprise. Cette erreur concernait la prise en charge post-vente d'un problème qui avait été retardé et mal réalisé par la suite. L'image que l'entreprise renvoi au client est donc fondamentale.

J'étais principalement observatrice dans les réunions car je ne possédais pas les capacités pour mener une négociation. Néanmoins, ce fut une tâche active car j'ai pu comprendre et assimiler les principales qualités que doit acquérir un négociateur pour arriver à rendre l'échange fructueux.

L'adaptation à la situation et à la demande de chaque client, la flexibilité de l'offre et par-dessous tout l'écoute, sont pour moi les points retenus comme essentiels. En plus de ces qualités il faut, avant toute négociation, préparer sa stratégie commerciale afin de l'accommoder à la demande du client, particulièrement pendant cette période de crise.

Sur un autre plan, j'ai participé à la démarche de client, principalement français, et à la relance d'offre et de paiement. Cette partie s'est avérée très intéressante car j'ai pu suivre au plus près les échanges commerciaux de l'entreprise avec la France.

Mon rôle principal a été d'envoyer des mails contenant des informations sur l'entreprise et ses services pour encourager le client à renouveler une offre. De plus, j'ai appelé les clients en retard de paiement. Ce travail m'a permis de réaliser la difficulté de garder un portefeuille client actif et rentable.

En dernier lieu, j'ai réalisé la mise à jour du portefeuille client de l'entreprise (sur le secteur Italien uniquement). Cette mission fut considérable car la version numérique de la base de données n'avait pas été mise à jour depuis 2017.

Ainsi, j'ai dû m'occuper de remettre en ordre tous ces éléments en passant par la recherche d'informations (coordonnées, emplacement, ...). Pour donner un ordre d'idée, le fichier Excel contenant à la base 590 entrées s'est nettement aminci et ne contient plus que 160 après avoir regroupé, ajourné et supprimé les clients qui n'existaient plus ou qui n'étaient plus concernés par l'acquisition de machines de moulages sous pression.

Au cours de la réalisation de ces tâches j'ai pu développer des **capacités d'analyse** en observant mon maître de stage. En effet, ce dernier faisait preuve d'une grande adaptation vis-à-vis des demandes des clients et d'une résilience face aux situations de crises. Cette observation m'a permis de comprendre les qualités nécessaires pour devenir un commercial.

Communication et marketing

Durant la dernière partie de mon stage, je me suis proposée pour m'occuper du marketing et de la communication de l'entreprise sur les réseaux sociaux.

La société Albertini Machine était déjà présente sur les réseaux sociaux mais très peu active. Au vu de la situation, il était primordial de développer l'aspect marketing digital car, de nos jours et à cause de la Covid-19, internet est un outil indispensable de prospection. De plus, pour toucher de nouveaux prospects il est important d'avoir des réseaux sociaux développés et dans plusieurs langues (au minimum l'anglais) pour qu'un client intéressé puisse trouver la majeure partie des informations avant de contacter l'entreprise.

Ainsi, j'ai réalisé des « posts » hebdomadaires sur la page Facebook de l'entreprise. Il s'agissait soit de publications de photos (la plupart du temps retouchées sur Photoshop) soit de courtes vidéos conçues sur Shotcut. J'ai aussi réalisé toutes sortes de contenu du type Infographies, Sondages, etc.... Mon mot d'ordre était l'originalité et j'avais carte blanche pour la création. Ce travail fut réalisé en toute autonomie et il comprenait aussi la publication dans 2 langues (Italien et Anglais). J'étais uniquement supervisée lors de « l'envoi » du post pour une vérification de la part d'un de mes supérieurs.

De plus, j'ai réalisé une campagne marketing de communication par le biais d'une brochure. J'ai ainsi dû créer, rédiger et mettre en forme une plaquette d'entreprise. Par la suite, ces brochures seront envoyées à la clientèle inactive pour les relancer mais aussi au prospect que l'entreprise souhaite acquérir.

Cette mission m'a permis de mettre en pratique les techniques de marketing apprises durant de ma licence et m'a poussé à redoubler d'imagination pour créer une plaquette à la fois originale et professionnelle. Dans Annexe 4 : Nouvelle brochure de l'entreprise, vous pourrez trouver le fruit de mon travail.

Ces missions de communication et de marketing m'ont permis de mettre en pratique une grande partie des fondamentaux que j'ai pu étudier durant ma licence.

De plus, j'ai développé des compétences de **rédaction de contenus** et de **promotion de produits** que je n'avais pas pu acquérir pendant mon apprentissage théorique.

2.2. Mon bilan personnel

Malgré la situation actuelle, mon bilan s'avère positif vis-à-vis de mon stage chez Albertini Machine Srl. Au vu des difficultés que j'ai rencontrées lors de mes recherches je suis tout d'abord extrêmement reconnaissant d'avoir pu le faire à l'étranger et d'autant plus dans un secteur d'activité que je souhaitais explorer. Grâce à la confiance, aux responsabilités et au soutien qui m'ont été accordés j'ai pu trouver mes marques et découvrir le secteur du moulage sous pression et du commerce international dans le meilleur des environnements.

Ce stage m'a permis de me rendre compte de la complexité des échanges internationaux. Il m'a aussi aidé à acquérir des compétences telles que l'autonomie, la rigueur ou encore l'adaptation, qui me seront précieuses dans mes futurs emplois. En outre, j'ai dû apprendre à gérer mon temps et à travailler sans avoir besoin du soutien constant de mon maître de stage ou des employés.

Ce stage a été enrichissant sur un point de vue professionnel à travers la découverte du fonctionnement réel du commerce international et de l'ouverture vers d'autres cultures. Il a été d'autant plus intéressant sur l'aspect de mon développement personnel et interculturel. J'ai pu mettre en pratique la plupart des connaissances issues de ma licence en Langues Etrangères Appliquées (LEA Anglais-Italien). Ce point est pour moi important car un apprentissage théorique est utile mais s'avère encore plus fructueux quand il est mis en pratique.

La seule difficulté que j'ai rencontrée au cours de ce stage a été la barrière de la langue. Sur les premières semaines, elle a entraîné des quiproquos et m'a empêché d'établir pleinement des contacts avec les employés. Après quelques semaines, ce point négatif s'est fortement atténué rendant mon expérience d'autant plus plaisante.

Pour finir, j'ai fortement apprécié la localisation de l'entreprise qui se situe aux alentours du Lac de Garde. Malgré la situation de crise actuelle j'ai pu embrasser une partie de la richesse du patrimoine culturel ainsi que les magnifiques paysages italiens.

Seconde partie

L'impact de la crise Covid-19 sur la gestion de la relation client : le cas Albertini Machine Srl

Mémoire de stage

Introduction

Depuis le début des années 80, le marketing commence à se tourner vers le service client. Aujourd'hui, à l'ère du digitale, le marketing est complètement centré sur le consommateur. Ainsi, la Gestion de la Relation Client – GRC ou CRM pour Customer Relationship Management en anglais – est devenu peu à peu le point fondamental à maîtriser pour la longévité des entreprises.

Le marketing relationnel apparaît comme un des piliers d'une compagnie durable. La rétention des clients plutôt que l'acquisition de nouveaux¹ est un concept que de nombreuses entreprises adoptent. De ce fait, la satisfaction du client apparaît comme essentielle dans le processus de fidélisation.

La Gestion de la Relation Client (GRC) combine la spécialisation dans un processus d'interaction avec le client tout en gérant les services ou produits proposés. Lorsqu'elle est bien mise en place, elle offre un nouveau niveau de responsabilité avec un haut degré d'efficacité et d'efficience. La GRC permet aussi de réduire les coûts associés aux interactions avec le client (temps perdu, déplacement non utiles, ...).

Dans ce mémoire, nous allons exposer les impacts de la crise sanitaire actuelle sur la Gestion de la Relation Client opérée par Albertini Machine Srl. Nous définirons premièrement le principe du portefeuille client et sa gestion. Puis, dans un second temps, nous énoncerons les différents impacts de la pandémie. Les dernières parties sont consacrées à une enquête cherchant à répondre à une problématique qui débouche ensuite sur mes recommandations personnelles pour l'entreprise.

I. Le portefeuille clients

Pour parler de Gestion de la Relation Client il est nécessaire de définir la façon dont les clients sont gérés par une société.

¹ BELKHOUTOUT, K. and WARIAGHLI. R. 2020. « La Gestion de la Relation Client Acceptions, Taxons-types, Objectifs et Causalité illustrative .» *International Journal of Management Sciences*. 3, 1 (Aug. 2020).

Un portefeuille (de) clients représente l'ensemble des clients détenus par un commercial. Bien souvent, le terme portefeuille clients fait référence à la totalité de la clientèle d'une entreprise. Ce document, papier ou numérique, regroupe l'intégralité des informations qu'une société possède sur chacun de ses consommateurs (coordonnées, projets, contrats, ...).

À la création d'une entreprise, le développement du portefeuille est essentiel. Au fil des années, l'étoffement de ce dernier permet la projection de l'entreprise sur une plus grande échelle.

Dans la gestion d'un portefeuille, il est primordial de considérer chaque client. Ainsi, il ne faut pas négliger les consommateurs déjà « acquis » pour se concentrer uniquement sur les nouveaux.

Pour offrir à ses clients les bons services au moment opportun, il faut connaître, appréhender et définir les besoins du marché dans lequel la compagnie se trouve.

De nos jours, les entreprises doivent obligatoirement s'harmoniser avec le comportement de leurs consommateurs pour rester viable. Les sociétés sont donc chargées de modeler leur organisation pour que chaque client se trouve au centre de leurs décisions stratégiques.

Ainsi, bien gérer son portefeuille clients, c'est conserver des relations optimales avec chacun de ses consommateurs.

1.1 L'organisation de son portefeuille clients

Pour proposer un service idéal, il faut préparer en amont son portefeuille clients. La récolte et le tri d'information sur ses consommateurs est la partie préliminaire et fondamentale de la création du portefeuille clients.

Mais avant tout, il apparaît important de définir les informations à relever sur chaque client. Ce travail doit se réaliser au fur et à mesure de la construction de la relation avec le consommateur. Si cette collecte de données est bien faite, le portefeuille clients pourra au final regrouper toutes sortes de variables, aussi bien financières que comportementales.

Une fois que la base de données est bien étoffée, il sera plus facile de la segmenter suivant des critères propres à son activité.

Ce processus de segmentation permet d'avoir une meilleure visibilité sur des groupes de clients entraînant par la suite une meilleure adaptation aux besoins de ces derniers².

La préparation du portefeuille clients requiert une analyse approfondie à appliquer sur sa base de données. Il est nécessaire d'identifier en premier lieu les forces et les faiblesses du patrimoine client. Puis, il faut ensuite décider de l'orientation de sa politique commerciale. Enfin, il est impératif de prendre des décisions : pour le bien du client mais surtout pour la longévité de l'entreprise³.

Pour organiser plus facilement son portefeuille clients, il existe un grand nombre d'outils numériques intuitifs. Toutefois, le pack office peut être totalement adapté. Le choix en revient au commercial. Ce dernier utilisera ce qu'il préfère pour la gestion de ses clients.

L'organisation de son portefeuille est primordiale pour ne pas se laisser dépasser pas les événements. Il faut être conscient des habitudes de consommation et adapter chacune de ses réponses suivant l'origine, la culture et le panier moyen du client. De plus, il est nécessaire de déterminer les consommateurs actifs, et à l'inverse vers qui il faut démarcher de nouveau ou relancer fréquemment.

Tout ce processus d'organisation et de gestion peut prendre du temps s'il n'est pas fait régulièrement mais il est primordial pour garantir des interactions de qualités et éviter les échanges superflus. Ainsi, bien organiser son portefeuille clients c'est s'assurer d'avoir les meilleures bases pour la prise de décision en comprenant au mieux les actions et les besoins de son client.

1.2 Le CRM, l'outil de gestion des relations clients

Le système outil CRM (Customer Relationship Management) est un logiciel qui permet d'enregistrer, de suivre et d'analyser les données et les interactions d'une entreprise avec ses clients. Comme exposé auparavant l'organisation de son portefeuille client est primordial, ainsi l'outil CRM va favoriser ce processus.

² Ambroise, Laure, and Isabelle Prim-Allaz. « Gestion De La Relation Client Et Performance Des PME. » *Décisions Marketing*, no. 77, 2015, pp. 13–29. JSTOR, www.jstor.org/stable/44816091. Accessed 2 May 2021.

³ <https://www.abcportage.fr/actualites/les-news/consultants-comment-developper-votre-portefeuille-client/>

Le logiciel enregistre automatiquement toutes les informations, identifiées comme importantes, relatives à un client telles que ses coordonnées mais aussi les données liées aux échanges, aux contrats et aux habitudes. Cet outil est très utile pour les entreprises possédant un portefeuille client conséquent car en plus d'enregistrer un grand nombre de données, il les trie. Cette fonction permet de mieux apprécier l'évolution des relations avec ses clients.

Le CRM est un système d'une praticité sans limite car, utilisé correctement, il peut regrouper les données issues de chaque équipe constituant une entreprise (vente, marketing, recrutement, technique, et administrative) pour proposer au commercial une vision plus large de sa société et de ses atouts. Et inversement, les différentes équipes peuvent bénéficier d'une vision plus précise sur les besoins et les attentes des clients⁴.

Ainsi, l'outil CRM bonifie les interactions avec ses consommateurs et fait bénéficier à l'entreprise d'un support notable pour la prise de décision.

Une base de renseignement CRM contient généralement⁵ :

- ❖ Les données personnelles associées à un client
- ❖ Les sources de leads (point de contact du prospect : site web ; réseaux sociaux...)
- ❖ Les interactions avec un client
- ❖ Les historiques d'achat d'un client
- ❖ Le taux d'engagement d'un client

Ce système d'exploitation de données est très utilisé par les entreprises. Il influence de manière positive tous les aspects d'une société. Utilisé à bon escient, il offre un meilleur établissement des stratégies tout en augmentant l'efficacité et les profits.

Néanmoins, un grand nombre d'entreprise, Albertini Machine compris, n'utilise pas d'outils numériques automatiques pour gérer leur portefeuille clients. Le problème principal s'avère être qu'il faut mettre à jour régulièrement, relancer chaque client et selon la taille du portefeuille ce travail peut vite devenir colossal.

⁴ <https://www.salesforce.com/fr/learning-centre/crm/what-is-crm/>

⁵ <https://www.act.com/fr-fr/qu'est-ce-qu'une-base-de-données-crm>

1.3 Albertini Machine et ses clients

La société dans laquelle j'ai réalisé mon stage possède un portefeuille clients s'étendant au monde entier. Au niveau local, dans la province de Brescia et Bergame, Albertini Machine Srl possède 160 clients plus ou moins actifs. Le commercial, Luca Albertini, est chargé de relancer chaque client de manière périodique pour proposer les services de l'entreprise.

La base de données des clients de la société n'est pas très élaborée. C'est un fichier Excel avec 1 entrée par client mais elle ne prend pas en compte les différents contrats ou échanges. Leur portefeuille client dont nous parlons ci-après est donc plus un « annuaire de clients ». J'ai été chargé de mettre à jour ce portefeuille mais aussi de créer une nouvelle version de la brochure d'entreprise pour démarcher et relancer les clients de la région.

L'entreprise possède uniquement 2 commerciaux actifs, ce qui s'avère être peu. Malgré cet aspect, Luca et Giorgio sont très impliqués dans les relations établies avec leurs clients. Dans mon enquête, Giorgio (consultant commercial extérieur) met en lumière le fait de « chérir la relation avec ses clients » qui est, selon lui, un point fondamental pour garder des clients actifs et fidèles.

La fidélisation de la clientèle d'Albertini Machine passe par la prise de contact périodique avec les clients. Aussi, grâce à la société McIdraulik, l'entreprise possède un atout considérable car elle propose à la fois la vente mais aussi l'entretien et l'assistance de toutes ses machines. La fidélisation de leur clientèle passe aussi par la mise en place de garanties à chaque contrat signé. Toutes leurs machines sont garanties 12 mois ainsi que les révisions qui sont opérées dessus.

Albertini Machine SRL est aussi très tournée vers la satisfaction client, elle cherche à rendre ses échanges commerciaux agréables et fructueux à la fois. La société sait se plier aux volontés de ses consommateurs mais reste tout de même assez ferme quant aux négociations de prix surtout pendant cette période.

L'entreprise souhaite se développer dans le secteur et s'imposer comme leader de la fabrication et de la révision de machine de moulage sous pression et pour cela, l'image qu'elle renvoi auprès de ses clients et prospects est fondamentale.

Synthèse

Pour réussir avec la GRC, les entreprises doivent s'assurer que leur processus de gestion répond non seulement à leurs besoins mais aussi à ceux de leurs clients. La Gestion de la Relation Client apparaît comme la meilleure méthode pour fournir un service et un support client cohérent. Elle permet d'être proactif dans l'approche marketing de la société et peut même aider à développer de nouveaux produits ou services.

L'outil CRM est un système qui permet aux entreprises de voir les informations d'un client sous différents angles. Cela permet d'obtenir une image précise du consommateur ainsi que d'autres informations sur la relation client-entreprise. Ainsi, l'utilisation d'un logiciel de ce type permettra de faciliter l'approche à la Gestion de la Relation Client d'une société et donc de revaloriser les relations avec les anciens, mais aussi avec les nouveaux consommateurs.

Cette première partie visait à la présentation du fonctionnement de la Gestion de la Relation Client. Par la suite, nous allons nous pencher sur l'impact réel de la situation d'urgence actuelle.

II. La crise Covid-19 et la relation client

Aujourd'hui toutes les entreprises sont concernées par la Gestion de la Relation Client. Les relations interpersonnelles avec les consommateurs sont au cœur de toutes sociétés prospères et constituent l'épine dorsale d'une organisation florissante.

Or, depuis maintenant un peu plus d'un an, une crise sanitaire sévit dans le monde entier. Impactant aussi bien les grandes institutions que les entités personnelles, la crise Covid-19 a bouleversé le quotidien de milliards de personnes aux quatre coins du globe.

Cette partie est dédiée à l'impact concret de la crise sur les relations clients et ainsi donc sur le portefeuille clients d'une entreprise. L'analyse que j'ai réalisée est basée sur mon expérience au sein de la société Albertini Machine Srl. J'ai complété mes observations par le biais d'un questionnaire (IV. L'enquête) et de nombreuses discussions avec les employés de la société.

Un impact global

D'une manière générale, l'impact de la crise sur les compagnies se révèle intense et direct.

Même en faisant preuve d'une grande résilience, il est difficile de ne pas être lourdement affecté par la situation. Après déjà une année dans ces conditions d'urgences, les entreprises sont toujours confrontées à une grande incertitude et un futur plus qu'imprévisible concernant leurs activités et leurs clientèles.

Au niveau du secteur commercial, la crise a provoqué une baisse colossale de la demande. Pour le secteur de la fonderie, la demande de machine de moulage sous pression neuve a connu une diminution de plus de 50%⁶.

2.1 L'impact physique

Distanciation sociale, test PCR, motifs impérieux de déplacement, etc.... La pandémie impacte fortement les interactions sociales. De ce fait, elle influence par-dessus tous les relations « physiques » et en conséquence la gestion de la relation client.

La crise sanitaire ne permet plus d'établir de vrai contact avec les personnes. Ce point peut paraître anodin mais il impacte fortement les relations avec les clients qui ne peuvent plus venir aussi facilement pour voir les produits qu'ils veulent acheter ou rencontrer les vendeurs en personne.

Le manque de contact « face à face » rend les échanges plus difficiles et obstrue la vision globale qu'une société doit avoir sur sa relation avec ses clients. De nombreux outils numériques peuvent être utilisés pour pallier ce manque de contact mais ils ne sont pas aussi efficaces.

De surcroît, un des impacts physiques lié à la pandémie est celui du déplacement. Il sévit au niveau des voyages du personnel pour la manutention mais aussi au niveau de la livraison et de l'envoi des marchandises. Ce point vient fortement entacher la relation avec les clients car il implique de nombreux retards dans les temps de travaux prévu. Les consommateurs étant déjà préoccupés par la situation sont de ce fait moins enclins à l'apparition d'imprévu même si ceux-ci ne sont en aucun cas liés à l'entreprise elle-même.

Durant ma période de stage, j'ai pu assister à de nombreux échanges avec des clients et observer un manque de flexibilité de la part de certains.

⁶ Données collectées durant l'enquête réalisée auprès des employés.

En guise d'exemple, un des prospects situé au Royaume-Uni n'était prêt à faire aucune concession pour le bon déroulement de l'échange. Dans ce cas, c'était la livraison qui posait problème. Les conditions de transport étaient fixées en DDP (responsabilités et frais à la charge du vendeur jusqu'à l'arrivée de la marchandise au siège du client), or la situation Brexit en addition à la Covid-19 rendait l'établissement d'un prix et d'une date fixe impossible. Albertini Machine, essayant de faire au mieux pour résoudre ce problème, ne réussissait pas à rendre le consommateur satisfait. Ce dernier décida alors de ne pas payer l'apport dû jusqu'à ce que la question soit réglée alors qu'un changement d'incoterm aurait pu régler cette complication.

Cet exemple montre la complexité que porte la pandémie dans la gestion et l'entretien de relations optimales avec ses clients.

Entraînant avec elle de nombreuses difficultés, la crise engendre aussi de nombreuses incertitudes. Les clients ont besoin d'être rassurés constamment. Pour atténuer les effets de la crise, l'entreprise tente de mettre en place une présence très forte auprès de ces derniers. Ainsi, les consommateurs se sentent écoutés et sont plus enclins à investir et signer de nouveau contrat avec Albertini Machine.

2.2 L'impact économique

Le portefeuille clients des entreprises se trouve violemment impacté par la crise et entraîne avec lui un impact économique. Le chiffre d'affaires d'Albertini Machine Srl a chuté de 50% depuis le début de la crise.

Ce résultat est lié au manque de capital économique dans chaque firme. En effet, les clients qui achètent des machines de moulages sous pression sont aussi des revendeurs. Malheureusement, la crise du Covid-19 a fortement touché l'économie mondiale et par conséquent, a affecté individuellement le portefeuille des compagnies. Ainsi, les entreprises qui se fournissent chez Albertini Machine sont plus réticentes à l'investissement.

Le manque de liquidité a un impact sur l'achat de nouvelles machines et sur la demande de révision mais aussi sur les factures à payer. De nombreuses entreprises ne sont plus capables de s'acquitter de ce qu'elles doivent.

J'ai pu remarquer que la majeure partie des entreprises Françaises collaborant avec Albertini Machine étaient hésitantes quant à l'investissement mais aussi très en retard sur le paiement de leurs factures !

La conséquence économique de cette crise est donc directe sur la gestion de la relation client car chaque société veut tirer le meilleur profit de ses échanges. Le problème s'avère alors être, comment réussir à satisfaire ses clients pour leur proposer les meilleures solutions/compromis sans pour autant mettre en péril la rentabilité de sa société ?

Pour ce point, Albertini Machine essaie d'être encline à la concession, dans la mesure du possible. En effet, elle propose la plupart du temps des conditions de transport (incoterm) très favorables à l'acheteur (DDP). De plus, elle est constamment à la recherche des meilleures solutions pour régir l'échange commercial. En réalisant cet effort malgré la crise, la société s'assure de fidéliser ses clients et de prospérer dans le secteur pour de longues années en montrant sa flexibilité.

Sur un autre point, un problème survient quant à la fourniture des matériaux nécessaires à la conception et à la révision des machines. De nombreuses industries ont dû réduire leur effectif et le manque de présence dans les usines de fabrication entraîne un retard et une carence en matières premières. En addition, les prix des matériaux ont beaucoup augmenté. Ces deux points font obstacles à une relation florissante et sereine avec ses clients. Bien qu'ils ne soient pas directement liés aux performances d'Albertini Machine Srl, c'est à l'organisation de gérer ce problème et de faire en sorte que les consommateurs restent satisfaits malgré les imprévus.

Le choc économique a causé une répercussion notable sur la Gestion de la Relation Client. Il s'heurte à la stabilité et au bon déroulement des échanges commerciaux. Ainsi, il engendre la création de tensions, détériorant à leur tour les relations. Nous allons maintenant voir comment Albertini Machine Srl a fait face au tumulte de la pandémie.

2.3 Gestion et résilience

Après l'énonciation des différentes conséquences de la crise du Covid-19 sur l'entreprise et sur ses relations avec ses clients, nous allons maintenant analyser la réaction et la gestion d'Albertini Machine Srl.

La première étape dans la gestion de la crise mise en place par la société a été une réorganisation générale. Il a fallu revoir les priorités liées aux besoins du marché.

Les clients étant moins enclins à l'investissement, Albertini Machine s'est concentré sur la partie manutention et révision des machines. L'assistance proposée au client s'est avérée être le point proéminent pour surmonter les impacts de la crise.

Ainsi, la société répond au climat d'incertitude et de préoccupation par un suivi de clients plus adapté et en étant généralement plus présent auprès de ses consommateurs.

La demande de machines neuves était déjà en baisse avant la pandémie à cause de la création de voiture électrique qui ne nécessitent plus de pièces moteurs en aluminium. L'entreprise a donc revu ses objectifs et réorienté sa politique en la centrant sur le client et sa satisfaction.

Ensuite, la société essaie d'augmenter sa résilience. En proposant des contrats de garanties, un suivi au plus près des clients et en prenant très régulièrement des nouvelles des prospects n'étant pas sous contrats. Par le biais de ces changements et en apprenant de ces erreurs, Albertini Machine SRL s'assure de garder les relations client au beau fixe, et ce même si une future crise se profile.

La crise sanitaire actuelle est un vrai désastre pour les relations interpersonnelles, sur un point de vue aussi bien commercial que quotidien. Malgré tout, Albertini Machine Srl garde la tête hors de l'eau et se donne les moyens d'avancer et de surpasser la situation. Comme la majeure partie de la planète, elle prospère dans un climat d'incertitudes et de préoccupations constant. Mais ce n'est pas pour autant qu'elle abandonne la Gestion de la Relation avec ses Clients, au contraire, la société tend à bonifier cet aspect fondamental au développement de sa société.

III. La problématique

L'objectif de mon étude est de comprendre comment les employés d'Albertini Machine Srl ressentent la situation du Covid-19, et principalement, quels effets cette crise a eu sur leur travail et leurs relations avec les clients. Ici, il s'agit de se rendre compte de comment les relations clients sont perçues et améliorées, mais aussi par quel moyen il est possible d'élargir son portefeuille client durant une telle période. Nous cherchons à appréhender, en premier lieu, quels ont été les impacts de la crise Covid-19 sur l'entreprise et plus précisément la relation avec les clients. Dans un second temps, nous analyserons la résilience et l'attitude de l'entreprise face à la situation à travers les actions mise en place. Pour finir, nous verrons les recommandations faites à Albertini Machine dans le but de développer son portefeuille clients. Afin d'augmenter sa visibilité pour se développer à l'international on peut se poser les questions suivantes :

- ❖ Comment diminuer l'impact de la crise sur les relations clients ?
- ❖ Comment continuer à développer son portefeuille clients durant cette période ?

IV. L'enquête

Le questionnaire

Afin de récolter les données nécessaires à l'élaboration de mon mémoire j'ai réalisé un questionnaire semi-structuré. J'ai distribué ce questionnaire à la totalité des employés de l'entreprise, puis, au cas par cas, j'ai approfondi chaque réponse qui m'a été donnée avec la personne concernée (par le biais de discussions non enregistrées).

Mon questionnaire, qui a pour sujet l'impact de la Covid-19, est constitué de questions ouvertes. Il a pour but de récolter des ressentis et des avis sur l'impact et la gestion de la crise depuis 1 an ainsi que d'apprécier qualitativement les conséquences de la situation.

Le questionnaire visait à l'analyse du choc produit par la crise du Covid-19 sur le travail, l'entreprise et la relation client. De plus, 2 questions concernaient l'importance de la recherche de nouveaux clients et les moyens à utiliser pour atteindre ce but d'expansion exposé dans la première partie de mon rapport.

Ci-après, vous trouverez la version originale (en Italien) du formulaire soumis. La traduction de chaque question sera réalisée lors de la présentation des résultats.

Questionario impatto Covid-19

Louise RASERA

Questo questionario è progettato per raccogliere informazioni sull'impatto della crisi Covid-19 sul rapporto clienti e l'impresa. Prende non più di 10 minuti da compilare e deve essere fatto fuori gli orari di lavoro.

I risultati saranno utilizzati per scopi accademici per scrivere la mia tesi.

Tutti i dati raccolti rimarranno confidenziali e anonimi.

Grazie in anticipo per la Sua partecipazione!

1. *In che modo la crisi impatta il Suo lavoro? (precisa la Sua attività)*

.....
.....
.....
.....

2. *Secondo Lei, qual'è l'impatto economico della crisi sull'impresa? (fatturato, domanda/offerta, ...) e sul settore della fonderia?*

.....
.....
.....
.....

3. *In che modo la crisi impatta le Sue relazioni con i clienti?*

.....
.....
.....
.....

4. *Secondo Lei, in questo periodo, è importante trovare nuovi clienti o trova che ce ne siano già abbastanza (rapporto alla dimensione dell'impresa...)?*

.....
.....
.....
.....

5. *Se sì, quali misure pensa che dovrebbero essere messe in atto per sviluppare il portfolio della Sua azienda?*

.....
.....
.....
.....

Nome/ Cognome/ Posizione nell'azienda (Opzionale)

Figure 2 : Questionnaire distribué aux employés

À partir de cette enquête, j'ai pu regrouper un nombre conséquent d'avis et de ressentis sur la situation de crise qui impacte très fortement l'entreprise. L'aboutissement de cette étude m'a ainsi aidé à rédiger le mémoire présent et les recommandations qui suivent (V. Les recommandations).

J'ai distribué une quinzaine de questionnaire et j'ai pu en récupérer et en analyser 10. J'aurais aimé réaliser une étude avec plus de participants mais la taille de la société ne me le permettait pas.

J'ai pu constituer à partir des résultats et d'un travail de codage une matrice des paroles récurrentes et des données pertinentes. Dans les paragraphes suivant nous allons exposer les résultats du questionnaire sous forme de synthèse d'idées et d'avis collectés. Le questionnaire n'étant pas structuré, il est impossible de vous partager tous les résultats mais les paroles tirées des réponses seront présentées entre guillemets.

Les résultats

Question 1 : Comment la crise affecte-t-elle votre travail ? (Précisez votre activité)

Cette question vise à comprendre, de manière globale, l'impact de la crise sur la vie professionnelle des employés.

De manière générale, l'impact de la crise se révèle « fort et direct », elle crée une grande incertitude et porte avec elle de nombreuses préoccupations. Le point le plus discuté sur cette question fut celui des **retards**. En effet, « les effectifs chez les fournisseurs sont réduits » et donc les temps de production ralentis. Cet aspect touche toute l'organisation de la société car un retard dans les matières premières crée un retard dans les travaux prévus et donc un retard dans la livraison de la marchandise aux clients. De plus, la situation est une entrave aux déplacements aussi bien de marchandises que du personnel et ce point provoque encore plus de retards.

Question 2 : À votre avis, quel est l'impact de la crise sur l'entreprise (chiffre d'affaires, demande/offre, ...) et sur le secteur de la fonderie ?

Cette question a pour dessein l'appréhension de l'impact économique et organisationnel que la période engendre au sein de l'entreprise mais aussi dans tout le secteur de la fonderie.

La situation a engendré un besoin de « réorganisation de la part de l'entreprise ». Effectivement, l'impact économique a provoqué une chute de la demande de machine neuve. De ce fait, la société a dû restructurer sa stratégie en la dirigeant plus vers l'assistance et la manutention. Le « chiffre d'affaires de la société a chuté de 50% » à cause de la crise du Covid-19 et l'impact sur la demande est aussi « lié à la hausse de la construction de voitures électriques qui n'ont plus besoin de pièces moteurs en aluminium ».

Question 3 : Comment la crise affecte votre relation avec les clients ?

Cette demande embrasse la complexité de garder des relations avec les consommateurs stables au cours de la pandémie. Il s'agit de la question la plus liée à mon sujet de mémoire et elle m'a énormément aidé pour la rédaction et la mise en lumière des impacts sur la GRC.

Les employés notent une « dégradation des échanges avec les clients » dû à la substitution des échanges direct (présence physique, « face à face ») par des échanges à distance (vidéoconférences, ...). Un des employés décrit même de la moins bonne efficacité des appels par rapport à une « bonne poignée de main ».

En addition à ce facteur, la difficulté dans les déplacements pour la livraison de marchandises ainsi que pour la rencontre des clients est discutée plus d'une fois. Avec les frontières fermées, les obligations de test PCR, de quarantaine et d'attestations, un « gaspillage d'heures de travail » conséquent est évoqué.

De plus, les relations établis avec les consommateurs sont différées, les clients sont plus incertains et moins enclins à l'investissement. La situation entraîne un « retard général dans les relations, signifiant un retard dans les décisions et dans les choix importants/définitifs ». En général, les échanges et les relations sont beaucoup moins efficaces.

Question 4 : Selon vous, durant cette période, est-il important de trouver de nouveaux clients ou pensez-vous qu'il y en a déjà assez (par rapport à la taille de l'entreprise, ...) ?

Ce point soulève la volonté d'expansion de l'entreprise. Il est en lien direct avec mon questionnement de la partie III. La problématique.

Sur cette question, 90% des réponses se sont avérées positives sur la démarche de nouveaux clients mais 1 employés soulève le fait qu'il ne faut pas pour autant « négliger ceux historiques ». La seule réponse nuancée est celle du consultant extérieur (Giorgio) qui évoque la difficulté de trouver de nouveaux prospects durant la période et qu'il fallait surtout « renforcer la relation avec les clients fidèles ».

Question 5 : Si oui, quelles mesures pensez-vous devoir mettre en place pour développer le portefeuille clients de votre entreprise ?

Cette interrogation tendait à mettre en évidence l'intérêt, ou non, des employés sur la façon de démarcher de nouveaux clients.

La moitié des personnes interrogées ont répondu « que le département commercial était responsable dans ce secteur ». L'autre moitié a suggéré des idées de développement, principalement publicitaire et marketing telles que « l'apparition dans des revues spécialisées », « l'organisation d'open house », ou encore « la présence dans des foires ». Une seule personne a mentionné le besoin « d'élargir les effectifs de l'entreprise » avec des personnes plus expertes et plus aptes à se modeler aux demandes des clients.

Ma Carte Mentale issue de l'enquête

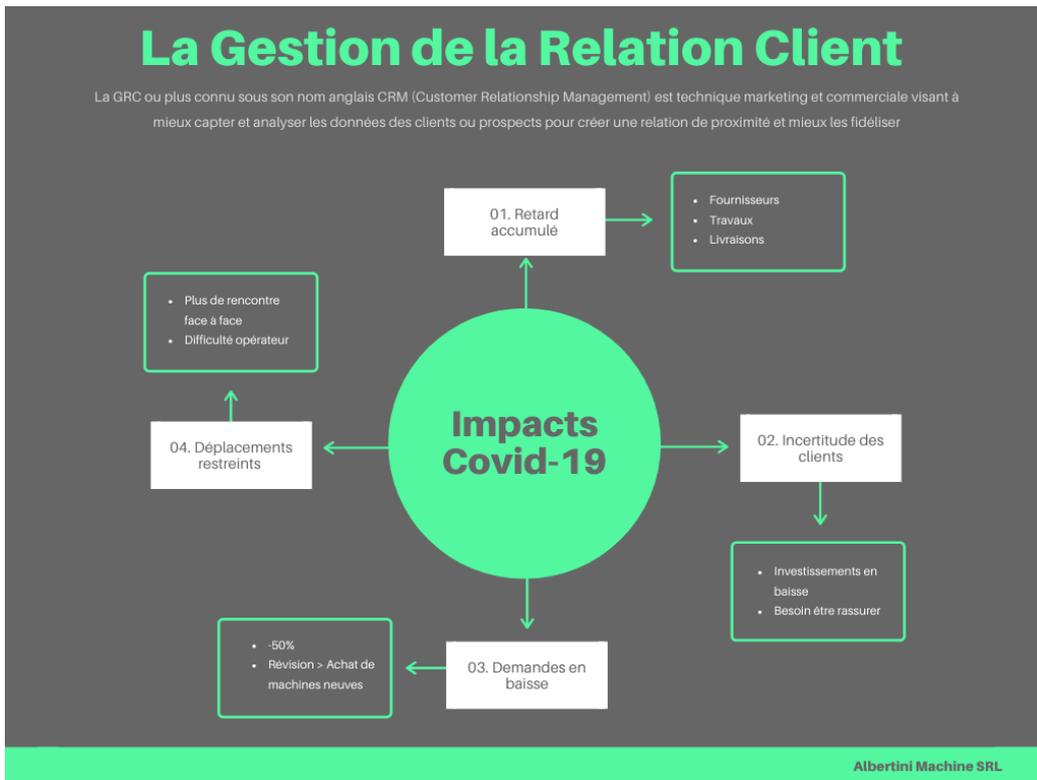


Figure 3 : Carte mentale codée à partir de résultats du questionnaire

Cette carte mentale représente les entraves créées par la situation dû à la crise du Covid-19 pour la Gestion de la Relation Client.

Quatre grandes parties sont exposées et dans la liste suivante, nous allons exposer en quoi ces points viennent entacher la GRC :

- ❖ **1. Retard accumulé** : Créer des tensions entre fournisseurs/clients ; vendeurs/acheteurs car les délais ne sont pas respectés
- ❖ **2. Incertitudes clients** : Provoque un besoin constant d'être rassuré par le vendeur, or pas nécessairement simple quand le vendeur lui-même est dans une situation trouble.
- ❖ **3. Demande en baisse** : Engendre une remise en question de la part d'Albertini Machine qui doit redoubler d'efforts au niveau de ses échanges pour rester compétitif.
- ❖ **4. Déplacements restreints** : Cause un manque de contact et instaure une distance entre la société et ses clients → perte potentielle d'intérêt + Influes aussi sur le point n°1.

V. Les recommandations

L'objectif de l'entreprise est de rester compétitive et de réussir à se développer en s'imposant comme leader dans le secteur de la machinerie pour la métallurgie (fonderie). Pour cela, il faut investir dans la prospection de nouveaux clients et augmenter la visibilité de l'entreprise de manière générale.

Le marché de la fonderie en Italie étant déjà fortement saturé, il faut redoubler d'efforts et d'originalité pour se démarquer. Pour cela, je donne quelques conseils à la société Albertini Machine Srl pour l'aider à élargir son portefeuille client tout en garantissant la fidélisation des consommateurs réguliers :

- En premier lieu, engager un « commercial chasseur », dans le but de soulager Luca qui deviendrait alors un « commercial éleveur ». L'objectif principal de ce nouveau commercial serait de démarcher de nouveaux clients et d'optimiser la partie commerciale de l'entreprise.
- Il faudrait également, tenir à jour le site par le biais d'entreprises spécialisées ou tout simplement en le renouvelant régulièrement. Cet aspect est essentiel pour l'image externe de l'entreprise.
- Sur le point des réseaux sociaux, je ne suis pas certaine que le secteur de la machinerie ait une place acquise dans le fil d'actualité de la majeure partie de la population. Or, étant déjà lancé, il est intéressant de maintenir à jour les différents réseaux sociaux en publiant régulièrement des images et des vidéos.
- Quand la situation sanitaire le permettra, il pourrait aussi être intéressant d'organiser des « Open House » pour faire découvrir la société aux consommateurs de la région et ainsi gagner en visibilité, même auprès de ses concurrents.
- Pour finir, je pense que la promotion de l'entreprise doit surtout se tourner vers les foires et vers la publication d'articles dans des revues spécialisées. Ce type de publicité sera bien plus pertinente car la plupart des personnes qui seront touchées par ces campagnes auront déjà un intérêt pour le secteur.

Conclusion générale

Mon stage effectué pendant trois mois au sein de l'entreprise Albertin Machine Srl a été enrichissant pour mon expérience professionnelle et mon parcours. De plus, j'ai pu découvrir le secteur du commerce international à travers celui de la fonderie. En réalisant de nombreuses tâches j'ai pu acquérir de nombreuses compétences et je suis infiniment reconnaissante d'avoir eu l'opportunité de réaliser mon stage à l'étranger malgré la situation sanitaire.

Au cours de cette période j'ai pu me faire une idée précise du fonctionnement du commerce international, tout cela en intégrant les connaissances acquises durant mes années de Licence LEA. Cette expérience m'a rendu capable d'une grande autonomie et de réussir à définir mes attentes et mes envies quant à mon projet professionnel.

À travers la rédaction de mon mémoire, j'ai aussi pu approfondir mes connaissances sur la gestion de la relation client et ainsi pu me rendre compte de son importance sur la longévité d'une entreprise. J'ai aussi pu mesurer et analyser l'impact concret de la crise liée au Covid-19 sur les relations avec les consommateurs grâce à la réalisation d'une étude qualitative par le biais de questionnaires et d'interviews.

La gestion de la relation client est apparu comme un point fondamental dans le maniement de cette crise. Ainsi, à travers mes recommandations, j'apporte un regard neuf et extérieur à la situation qui pourra, je l'espère, aider l'entreprise à continuer à se développer.

Pour conclure, ce stage fut nécessaire pour mon épanouissement personnel, mais surtout pour réaliser que le secteur du commerce international n'était pas celui dans lequel je souhaitais évoluer ou en tout cas pas dans le secteur de la fonderie.

Dans les prochaines années, j'ai l'envie de m'investir dans des projets ayant un impact sur notre société. Ainsi, je pense poursuivre mes études dans le milieu de l'humanitaire ou tout simplement dans un secteur d'activité français pour promouvoir des produits issus de notre savoir-faire. J'ai l'intime conviction que notre société a besoin de se renouveler et c'est dans ce sens que j'exprime mon envie de changement, pour le bien de tous, mais surtout pour la sauvegarde de notre environnement et de notre écosystème qui souffre de la mondialisation et de nos activités.

Annexes et bibliographie

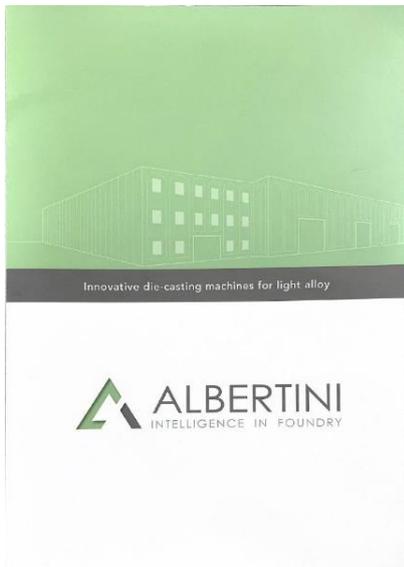
Sommaire des annexes

Annexe 1 : Brochure Albertini Machine Srl	40
Annexe 2 : Brochure Mc Idraulik	41
Annexe 3 : Fiche technique.....	42
Annexe 4 : Nouvelle brochure de l'entreprise	42
Annexe 5 : Attestation de non-plagiat	43
Annexe 6 : Bilan du stage et évaluation du stagiaire.....	44

Table des figures

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise	8
Figure 2 : Questionnaire distribué aux employés.....	31
Figure 3 : Carte mentale codée à partir de résultats du questionnaire.....	35

Annexe 1 : Brochure Albertini Machine Srl



Innovative die-casting machines for light alloy

ALBERTINI
INTELLIGENCE IN FOUNDRY

I nostri servizi Our services

Il cambiamento strategico della Albertini Machine rende all'innovazione tecnologica al fine di poter eccedere sul mercato, offrendo servizi ad elevata flessibilità.

The strategic goal of Albertini Machine is to excel in the market through technological innovation and by offering highly flexible services that can achieve the highest levels of production efficiency.

REVISIONI RECONDITIONING

La Albertini Machine può garantire che i lavori siano eseguiti secondo i migliori standard di revisione e che vengano rispettando la qualità originale ed assicurando l'efficienza.

Albertini Machine can guarantee that the work is carried out in accordance with inspection standards and when applicable, by restoring the technical and aesthetic parts.

ASSISTENZA SERVICE & TELESERVICE

La Albertini Machine offre un servizio di assistenza tecnica per la messa in produzione degli impianti in breve tempistica. Tutti le macchine sono anche equipaggiate con estensibile teleassistenza.

The Albertini Machine offers a technical assistance for the production start with pay-per-call. All machines are also equipped with teleassistance connection.

RISPARMIO ENERGETICO ENERGY SAVING

Soluzioni innovative quali il montaggio sulle macchine del gruppo motore business e velocità variabile controllata da un inverter a risparmio ed integrazione a sistema costante.

Innovative solutions such as mounting on the machines of the variable speed high-flow motor group controlled by inverter and constant.

RICAMBI SPARE PARTS

Siamo specializzati nella vendita di ricambi anche su misura controllati anche per le serie personalizzate. Dall'altro lato, forniamo ricambi originali su licenza per le serie personalizzate.

We are specialized in spare parts sale, even custom-made spare parts for other brands, including original, made in other specific components.

L'Azienda The Company

Sig. Albertini Federico alla IDRA - 1976
M. Albertini Federico alla IDRA - 1976

Oltre 40 anni d'esperienza nelle macchine pressofusione

Over 40 years of experience in die-casting machines

La storia della società comprende tutti gli aspetti: progettazione, sviluppo, produzione, assistenza, vendita, servizio post-vendita, allestimento di impianti, assistenza in campo. Gli aspetti prettamente produttivi delle componenti del prodotto saranno invece approfonditi nel capitolo specializzato, con l'obiettivo di creare e consolidare un network in grado di offrire tempo breve di consegna ed elevata qualità. Il fine ultimo sarà quello di completare la rete di contatti ed affidarsi al modello più in linea. Culture più che il intendere offrire al mercato l'assistenza post-vendita realizzata attraverso la creazione di manuali di utilizzo e manutenzione macchine, dettaglio di funzioni, supporti moderni, training e corsi di formazione per l'utente del prodotto. L'allestimento di un impianto viene assicurato e la creazione del servizio di assistenza.

By drawing on Albertini's forty over thirty year experience in the field, we aim at becoming involved in all the project phases of machine manufacturing, machine production and after-market service, which will be additionally focused by the opening of a well-equipped spare parts warehouse to allow us to provide rapid assistance to our customers.

The production of machine parts will be addressed to specialized workshops, as our goal is to form and consolidate a network capable of providing high quality products in short delivery times. Our ultimate goal is to establish a consolidated network of subcontractors by applying the just-in-time manufacturing methodology. We also want to provide our customers with an additional after sales support service which can be guaranteed by creating detailed and functional use and maintenance manuals in original form, training courses on product use, the opening of a well-stocked spare parts warehouse and the creation of after-sales service.



Prodotti Products

Le nuove macchine per la pressofusione Albertini Machine sono eseguite nel pieno rispetto delle vigenti norme CE.

The new Albertini die-casting machines are built in full compliance with the applicable CE regulations.

CAMERA FREDDA COLD-CHAMBER

La nuova macchina della Albertini Machine ha privilegiato la razionalità e la facilità d'uso senza dimenticare l'attenta cura nella realizzazione dei dettagli.

The new Albertini machine has put rationality and ease of use first, without compromising extreme care in the implementation of the details.

CAMERA CALDA HOT-CHAMBER

La serie di macchine a camera calda Albertini machine è stata completamente progettata e nuova, facendo ricorso al rilevato dai consigli degli utilizzatori e degli operatori.

The Albertini hot-chamber machine series has been entirely redesigned, building on the advice from users and operators.

CARICATORI METAL LOADERS

Se sono i nuovi modelli di caricatori del metallo della Albertini Machine.

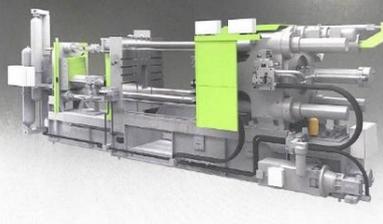
If CMCL, CM2C and CM3C, da scegliere in base alla serie ed al tonnellaggio delle macchine.

Albertini Machine has produced three new metal loader.

According to machine series and tonnage, one out of CMCL, CM2C and CM3C can be chosen.



AM600



- Alta qualità nella scelta dei materiali
High quality of chosen materials
- Cura delle lavorazioni e degli allestimenti
Care in manufacturing and equipment
- Cura particolare nelle lavorazioni
Special care in manufacturing
- Design compatto
Compact design
- Facilità d'uso senza penalizzare il livello tecnologico
Ease of use without compromising technology
- Struttura pesante e solida
Heavy and solid structure

IT'S EASY TO VISIT US:

Nearest airports:
MILAN
BERGAMO
VERONA

A4 - Milano Venezia
uscita BRESCIA EST
Bergamo alla Sola
Callinate

Milano Bergamo Verona Venezia

Contacts:

ALBERTINI MACHINE SRL
Via Stazio 11, 37122 - 37131 Callinate (BS) Italy

Phone: +39 030 9964220
Email: info@albi.it | info@albi.com
website: www.ALBERTINI MACHINE.com

MC IDRAULIK SRL
Parte del gruppo ALBERTINI MACHINE SRL
Member of ALBERTINI MACHINE SRL group
website: www.mcidraulik.it

Annexe 2 : Brochure Mc Idraulik

we Make Care
Repairing, reconditioning and servicing die casting machines

I nostri servizi

Offriamo diversi tipi di servizi in base alle tue esigenze. Fatti sorprendere dalla nostra professionalità e dal nostro lavoro eccellente.

ASSISTENZA

Con la assistenza diretta in loco, il nostro Team vanta una conoscenza specialistica nelle riparazioni delle parti idrauliche, meccaniche, elettriche ed elettroniche. Forniamo e installiamo pezzi di ricambio.

REVISIONE E RIGENERAZIONE

Riparamento macchine di pressofusione di qualsiasi tonnellaggio. Proponiamo revisioni totali o parziali per voi di ogni tipo di macchina. Dopo il collaudo, della macchina in ogni sua particolare meccanica ed idraulica alla riparazione e se necessario alla sostituzione delle parti non idonee.

SAVING ENERGY

Grazie al nostro progetto garantiamo un risparmio energetico CERTIFICATO.

HARDWARE E SOFTWARE

Riparamento guasti elettrici tramite Video - PC software e Software di ultima generazione.

Punti chiave

Un servizio completo che può coprire tutte le esigenze del cliente dalla riparazione all'avvio in azienda.

Esperienza ventennale

Nata da un'esperienza pluriennale del settore della pressofusione, possiamo garantire la perfetta realizzazione di riparazioni usando materiali originali in completa sicurezza con norme UE.

Trasporti affidabili

CRAM s.r.l. è situata a Lograto (Brescia) vicino alla McIdraulik, è specializzata nella imballaggio e movimentazione delle macchine da pressofusione di qualsiasi tonnellaggio garantendo sicurezza e affidabilità per un servizio necessario.

Garanzia prodotti

La formula delle nostre revisioni comprende: smentaggio, trasporto rimontaggio, collaudi in nostra e vostra sede con garanzia sulle parti rivasate.

Dati

Lo schema riporta i dati aziendali nel corso dei vari anni sul numero di macchine riparate e delle ore di assistenza.

Repairing, Reconditioning Servicing

L'azienda

SIAMO UN'UNICA GRANDE FAMIGLIA DAL 2009. LA NOSTRA ESPERIENZA E PASSIONE GARANTISCONO UN SERVIZIO ACCURATO SINONIMO DI AFFIDABILITÀ DELLE MACCHINE REVISIONATE.

Azienda fondata da Moreno Caroti che come ditta individuale vanta un'esperienza ventennale nel settore delle macchine da pressofusione avendo collaborato come tecnico nelle aziende leader del settore. Proprio grazie a questa esperienza è venuto a conoscenza una ineccepibile conoscenza e abilità nel gestire il PROBLEMA SCLINCO, e affrontare interventi di manutenzione con implementazione di migliori. Da gennaio 2018 siamo entrati a far parte del gruppo Albertini, grazie a questa unione possiamo garantire un servizio ancor più efficiente.

METTIAMO CURA IN QUELLO CHE FACCIAMO PERCHÉ AMIAMO IL NOSTRO LAVORO

TROVARCI È FACILE:

Via Donizetti 6/8A - 10
25030 Mairano
BRESCIA - ITALY

Contatti

MC IDRAULIK S.r.l.
Sede operativa e officina
Via Donizetti 6/8A e 10 - 25030 Mairano (BS) - ITALY
Phone: +39 030 6344611
Fax: +39 030 6378926
Email: service@mcidraulik.it / info@mcidraulik.it
website: www.mcidraulik.it

Chiamata per avere una consulenza o per un preventivo!

Annexe 5 : Attestation de non-plagiat

- 24 -

ANNEXE 4 : ATTESTATION DE NON-PLAGIAT

Je soussigné(e) RASIRA Louise atteste sur l'honneur que le présent dossier a été écrit de ma main, et que toutes les sources d'informations externes ont été citées.

Je suis informé que en cas de plagiat, les sanctions prévues pour fraude dans le règlement des examens peuvent s'appliquer.

Fait à Calcinato (Bs) le, 31/05/2021



Annexe 6 : Bilan du stage et évaluation du stagiaire

- 22 -

ANNEXE 1 : BILAN DU STAGE

Année 2020 - 2021

Gardez un original

Nom, prénom de l'étudiant : *Rasera Louise*

LLSH - LEA Licence Master

Dates de stage : *01/03/2021 - 31/05/2021*

Nom et titre du responsable de l'étudiant dans l'entreprise

LUCA ALBERTINI - PRESIDENTE

Opinion générale sur l'étudiant

*Apprend e mette in pratica velocemente le nozioni acquisite.
Si sa ben relazionare con i colleghi ed ha una buona padronanza linguistica.
Ha dimostrato di essere molto disponibile e versatile nei vari lavori svolti.*

Aptitudes particulières constatées au cours du stage

Louise ha dimostrato un ottimo livello di preparazione soprattutto a quanto riguarda la produzione del testo in lingua straniera, l'abilità nel cercare le informazioni e organizzarle commercialmente.

Nel caso in cui un posto sarebbe disponibile, piacerebbe che lo studente fosse assunto

Dans l'hypothèse où un poste serait disponible, souhaitez-vous que l'étudiant soit engagé :

non oui

Dans quel genre de fonction le verriez-vous ? *In qual tipo di "funzione" lo vedresti ?*

ufficio commerciale

Au cas où vous auriez, l'an prochain, un stage comparable, souhaitez-vous un stagiaire de formation similaire ?

Nel caso in cui, l'anno prossimo, avrebbe un stage paragonabile, le piacerebbe un'alternante della stessa formazione ?

Signature du responsable de l'étudiant dans l'entreprise :

Tampone di Firma
ALBERTINI SRL
 Via Statale 11, 1012
 25013 CALCIANO (BS)
 C.F. e Part. IVA 03877890986

- 23 -

ANNEXE 2: GRILLE D'ÉVALUATION DU STAGIAIRE PAR SON TUTEUR DANS L'ORGANISME D'ACCUEIL

NOM et Prénom du tuteur professionnel : *ALBERTINI Luca*

NOM et Prénom de l'étudiant : *RASERA Louise*

Critère	++	+	-	--	Conseils et/ou commentaires
Savoir-vivre					
Sociabilité	X				
Ponctualité	X				
Tenue	X				
Maîtrise de soi	X				
Aptitudes					
Autonomie	X				
Écoute	X				
Organisation	X				
Ténacité	X				
Rigueur	X				
Initiative	X				
Compétences					
Rédaction	X				
Communication	X				
Linguistiques	X				
Analyse	X				
Techniques	X				
Appréciation générale du tuteur					
<i>tutto perfetto, brava</i>					
"Tout est parfait, bravo"					
					Signature <i>Luca Albertini</i>

Opinion générale sur l'étudiant

"Apprend et met en pratique rapidement les notions acquises.
S'entend bien avec les collègues et à une bonne maîtrise linguistique.
Elle a démontré être très disponible et versatile dans les diverses missions réalisées."

Aptitudes particulières constatées au cours du stage :

"Louise a montré un niveau de préparation excellent surtout au niveau de la production de texte dans les langues étrangères, dans l'utilisation des pack informatiques et dans son organisation commerciale."

Dans quel genre de fonction le verriez-vous ?

"Bureau/Département commercial"

Bibliographie

Sites Internet

<https://www.abcportage.fr/actualites/les-news/consultants-comment-developper-votre-portefeuille-client/>

<https://www.salesforce.com/fr/learning-centre/crm/what-is-crm/>

<https://www.act.com/fr-fr/qu'est-ce-qu'une-base-de-donnees-crm>

Ouvrages et Articles

Ambroise, Laure, and Isabelle Prim-Allaz. « *Gestion De La Relation Client Et Performance Des PME.* » Décisions Marketing, no. 77, 2015, pp. 13–29. JSTOR, www.jstor.org/stable/44816091. Accessed 2 May 2021.

BELKHOUTOUT, K. and WARIAGHLI, R. 2020. « *La Gestion de la Relation Client Acceptions, Taxons-types, Objectifs et Causalité illustrative.* » International Journal of Management Sciences. 3, 1 (Aug. 2020).



Louise Rasera