

Lorenz Giannoni

“Notre objectif est de toujours nous remettre en question, pour mieux répondre aux besoins de nos consommateurs”

Lorenz Giannoni est le Managing Director de Sanijura et VP Kohler Europe, une entreprise profondément attachée à ses origines et à l'authenticité de ses produits. Une marque au tempérament fort et solide dont la vision stratégique et les plans d'action ont dû être repensés pendant la crise, pour répondre toujours au mieux aux besoins de la société.

Angélique GASMI
Comment allez-vous ?

Lorenz Giannoni
Je vais bien, merci. Surtout dans ce contexte qui me galvanise. Nous en profitons donc, pour accélérer certains points liés à la transformation de l'entreprise. Comme tous mes confrères, nous avons eu une période difficile et, avec cette situation de crise, un certain nombre de questions se sont posées : Que va-t-on devenir ? Que faire pour s'en sortir ?... Du moins, sur les éléments que l'on maîtrise, à l'échelle de l'entreprise.

Angélique GASMI
Quelle sont les actions engagées par la société pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs ?

Finalement, cela nous a permis de nous recentrer sur nos nécessités :

Le service client où nous devons toujours nous adapter aux besoins du client. Ne serait-ce que pour les accompagner dans leur choix de réalisation de leur salle de bain de demain. Et puis nous devons rassurer les clients sur notre situation propre, tout en s'adaptant à leur manière de prendre l'information et de la consommer ; ce qui se traduit par la nécessité d'accélérer le développement de l'offre-produit.

C'est d'ailleurs, un élément fort de notre ADN : nous développons beaucoup de produits et donc pouvons proposer une offre complète chaque année sur le marché. Pourtant, dans cette démarche de satisfaire les consommateurs, nous sommes revenus à l'essentiel. Le consommateur est en recherche de personnalisation et de customisation de son intérieur. À cette réflexion, nous nous sommes aperçu que nous avions des manques. C'est pourquoi nous avons accentué le pas sur 3 gammes (sur le design, le sur-mesure, la mixité des matériaux et enfin l'aspect décoratif), le tout pour conduire les clients à se recentrer sur la décoration de leur maison ou de leur appartement. Et ça pour offrir une solution aux consommateurs désireux de changer leur intérieur afin qu'il leur ressemble et réponde à leurs attentes dans l'usage.

Le digital. Aujourd'hui, nous ne pouvons plus espérer être connus et reconnus sans avoir une vraie stratégie digitale. Pour nous, la digitalisation de l'entreprise n'est pas que de la commercialisation sur des marketplaces ou des déstockages. C'est avant tout une façon d'aborder une relation avec le consommateur, d'être présent sur toutes les étapes du parcours client pour apporter notre expertise dans sa réflexion. En ce sens, nous faisons évoluer notre site internet muni d'un configurateur 3D et nous nous voulons inspirants à travers les divers moyens de communication modernes que sont notre site Internet et les réseaux sociaux tels Instagram et Pinterest par exemple. Nous tendons également à favoriser les échanges directs avec la création d'une hotline client dédiée.

Ces axes majeurs sont donc les objectifs que nous nous sommes fixés, pendant cette période de confinement. Cette crise était un temps fort important pour mener à bien une bonne réflexion. Maintenant, il faut passer à l'exécution!

Angélique GASMI

Quel est votre vision : Est-ce que l'habitat de demain va évoluer, quels sont les marqueurs de l'évolution ?

Lorenz Giannoni

Oui, j'ai une vision. Maintenant, va-t-elle se réaliser ? Je n'en ai pas cette prétention. Pour autant, notre conception autour de l'évolution de l'habitat est aussi liée à l'évolution des mœurs. Les gens ont besoin de se ressourcer, de revenir dans un univers cocooning, pour reprendre de l'énergie. Modestement, nous aurions envie de les accompagner dans cette recherche de bien-être. Pour cela, il nous faut travailler sur des produits plus émotionnels, en offrant des éléments qui répondent à leurs besoins primaires. Tout en y apportant une touche d'esthétisme, de façon à leur offrir du temps et à les aider à prendre soin d'eux. Il faut que ces nouveaux endroits nourrissent, qu'ils renvoient des ondes positives.

D'ailleurs, c'est un besoin qui va s'accroître. Notamment à cause de cette inquiétude chronique qui arrivera à exacerber les consommateurs dans le temps. Cela va nourrir chez chacun la nécessité de se recentrer chez soi, avec ses proches, autour du bien-être. Et avec l'avènement des outils informatiques, les gens sont de plus en plus connectés. Ce sont des évolutions qui sont liées à une nécessité d'activité, qui est de plus en plus dense et challengeante. C'est pourquoi nous réfléchissons à des pans plus technologiques, sans pour autant oublier la nécessité de revenir sur les fondamentaux, comme l'aspect écologique. Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de ce qu'ils achètent.

Ils sont plus écoresponsables : ils veulent des produits durables, faits en matériaux nobles, et être sûrs que l'entreprise qui les produit le fasse en respectant l'environnement.

Je pense que c'est très important d'écouter ces demandes-là. Enfin, les consommateurs sont en recherche d'identité : ils ont besoin d'avoir une identité affirmée et raffinée. Ce sont aussi des approches importantes dans la consommation aujourd'hui, surtout dans l'aménagement de son intérieur. Vraiment pour moi, c'est ça les 4 marqueurs de l'évolution.



Angélique GASMI

Quelle est votre vision de l'entreprise libérée ?

Lorenz Giannoni

Je ne suis pas sûr que nous soyons dans un contexte d'entreprise libérée. Très honnêtement, je me suis beaucoup documenté sur cette dénomination d'entreprises. J'ai vu quelques succès et quelques échecs aussi ! Et je ne suis pas vraiment certain que ce soit LA solution. À mon sens, il y a plein de facteurs à prendre en compte : la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, etc. Quand vous êtes une start-up informatique avec un public jeune, la mise en œuvre d'une entreprise libérée est plus simple et réalisable ; vous avez plus de chance de réussir. À l'inverse, lorsque vous avez un héritage industriel - ce qui est notre cas ! -, vous pouvez avoir des écueils à mettre en place ce fonctionnement. Certains collaborateurs peuvent avoir été éduqués avec une logique hiérarchique très forte, une vision qui fonctionne moins avec les jeunes recrues.

Convaincus de la nécessité à faire évoluer notre approche managériale, nous avons lancé un programme intitulé « Culture Shift ». Il s'agit dans un premier temps de l'accompagnement par un cabinet spécialisé en méthodologies d'entreprise. Au fil des étapes, nous prenons le relais par nous-mêmes. Nos employés deviennent des influenceurs de changement positif ! Afin de bien évidemment garder le cap sur un objectif majeur tel que celui de combler le consommateur, nous nous basons sur plusieurs piliers majeurs : être inspirants, audacieux et innovants, experts dans la gestion des priorités et de l'appropriation des savoirs et savoir-faire associés à nos métiers. Une telle méthode initiée puis diffusée à large échelle chez nous s'est élargie grâce à d'autres formations similaires. Nous souhaitons atteindre une cohésion collective toujours plus grande. Cela permet de tirer l'ensemble des équipes vers le haut pour mener tant nos clients que nos collaborateurs à un épanouissement certain.

Donc non ! Nous ne sommes pas une entreprise libérée. Toutefois, nous tendons à aller vers la responsabilisation des salariés. On veut aussi donner du sens à notre travail. C'est important pour nous ! Si nos salariés se sentent bien, notre entreprise sera performante.



Angélique GASMI

La crise renforce-t-elle cette idée de responsabilisation ?

Lorenz Giannoni

Sur le mode de fonctionnement, cela change les us et coutumes. Est-ce que c'est un accélérateur d'entreprises libérées ? Je pense que c'est trop tôt pour le dire. En France on est assez lents, sur la mise en place de nouveaux outils. C'est culturel ! D'ailleurs, c'est peut-être une appréhension avant tout du management. En revanche, on sent qu'il y a une attente des salariés. Notamment chez les jeunes. Ils veulent que le système change, qu'il soit moins hiérarchisé et plus transversal. Donc oui, la Covid contribue à cette évolution. Mais aujourd'hui je pense qu'il y a encore beaucoup à faire dans cette nécessité qui demande à ce qu'on s'y attelle avec force et énergie.

Angélique GASMI

La difficulté dans ce changement, ne serait-elle pas dans la mise en place du télétravail ?

Lorenz Giannoni

Oui, c'est vrai ! Le bémol, je trouve, c'est que les latins ont l'habitude de partager, de se toucher, de prendre du temps autour d'un café etc. Là, avec le confinement, nos salariés se sont retrouvés confinés et isolés. Globalement, et ce malgré le contexte sanitaire, ils ont quand même été contents d'expérimenter cette aventure. D'ailleurs nous avons déjà commencé à expérimenter le télétravail avant la crise, ce qui fait que certains avaient déjà tout le nécessaire et étaient prêts pour bien travailler.

Aujourd'hui, on est en train de réfléchir à l'évolution du cadre du télétravail. L'idée étant d'en donner l'accès au plus grand nombre, sur une durée par semaine plus importante que dans la phase expérimentale. Ce qui est intéressant, c'est l'envie des salariés de télétravailler... mais pas tout le temps. Parce que la distance engendre l'isolement.

Et puis, on a remarqué aussi, que les personnes qui avaient un rythme de travail cadencé, jonglaient facilement entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Le bilan, c'est que nos salariés sont contents : ils sont maîtres de leur espace-temps et satisfaits de faire du résultat. Donc, c'est un bon apprentissage pour nous !

Angélique GASMI

Et au sein de vos usines, est-ce que les femmes sont présentes ?

Lorenz Giannoni

Dans mon équipe directe, j'ai Pascale qui gère la partie Business Développement, Marketing et Digital. J'ai aussi une Responsable informatique et une Directrice commerciale. Les autres postes étant plutôt masculins. Quand on prend le middle management, au niveau usine par exemple, les postes de Responsable ordonnancement, de Responsable approvisionnement, de Responsable des transports et de Responsable de l'administration des ventes sont actuellement occupés par des femmes. On n'est pas encore sur une totale parité, mais on s'en rapproche ! :

40% des postes à responsabilité sont gérés par des femmes. Sur la partie production, on ne doit pas être très loin non plus avec pas loin des 40% de femmes, pour un peu plus de 60% d'hommes. Alors qu'il y a dix ans encore la population féminine en production était bien plus minoritaire et n'avoisinait que les 20% !

Replacer le statut de la femme dans nos industries, c'est un travail qui est mené depuis quelques années déjà chez nous. À l'époque, nous restions campés sur de vieilles approches industrielles et culturelles. Aujourd'hui, nous les avons bannies pour les remplacer par des visions RH de valeur. On travaille autour de compétences. En aucun cas, chez nous, être une femme doit être un frein !

Angélique GASMI

Quel est votre parcours ?

Lorenz Giannoni

Mon parcours est assez simple. Je suis né à Lyon et j'ai grandi dans une petite ville en Haute-Saône. J'ai fait des études dans l'industrie du bois et ai terminé ma scolarité comme ingénieur dans les processus industriels robotisés. J'ai vécu ma première expérience professionnelle en Belgique, en qualité de consultant junior pour la mise en place de l'ERP SAP qui est un incontournable dans l'industrie. Mais ce n'était pas un métier qui me portait beaucoup. Donc, je me suis réorienté dans l'industrie. Là, j'ai découvert Sanijura, une entreprise qui fabrique des meubles de salle de bain. J'y ai démarré en tant qu'ingénieur industrialisation et ensuite, j'ai enchaîné d'autres fonctions

: Chef de projet produits, Responsable de bureau d'études.... Puis en 2005, j'ai pris la direction du site industriel de Champagnole, et en 2012 la direction générale de l'activité meuble du groupe (marque Sanijura et marque Jacob Delafon). Depuis un an, je suis désormais le Vice-président Europe du groupe pour lequel j'ai deux autres catégories à gérer : bains et robinetterie, pour la marque Jacob Delafon.

Angélique GASMI

On peut donc conclure, que vous êtes un homme comblé ?

Oui tout à fait ! On peut même dire que je suis très bien entouré personnellement, et que j'ai la chance d'avoir une équipe formidable au travail. Pascale étant bien sûr, une des pierres angulaires du bien-être dans mon travail. C'est une femme pleine d'énergie, qui bouscule les idées. C'est vraiment intéressant ! C'est une femme de convictions et qui ne recule pas devant les difficultés. Ça, c'est un réel atout ! De plus, on voit que les résultats sont là pour Sanijura, une société qui se porte bien et se développe avec de très belles ambitions.