

***Parole à François Pugliese, propriétaire et président d'Elite SA, entreprise spécialisée dans la literie haut de gamme, et président de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI).***

François Pugliese a entamé sa carrière professionnelle dans le secteur automobile, notamment en tant que CFO de Honda Suisse SA. Lorsque la maison mère japonaise reprend la structure suisse, il décide de donner une nouvelle orientation à son parcours. Le hasard le conduit alors à racheter Elite SA, une entreprise centenaire spécialisée dans la literie haut de gamme. Partisan du tout ou rien, il exige d'en reprendre l'intégralité du capital-actions, tout en maintenant un lien avec l'ancienne propriétaire, qui siègera quelques années au conseil d'administration.

S'ensuit une phase de croissance importante : l'entreprise passe de 15 à 150 collaborateurs et développe un réseau étendu de revendeurs. Il y a une dizaine d'années, il met en place un conseil d'administration pour atténuer les risques reposant uniquement sur ses épaules. Ce conseil comprend notamment un spécialiste de l'innovation, un avocat et deux entrepreneurs. Il accompagne le développement du groupe au fil des acquisitions et des implantations à l'étranger. Toutefois, en tant que propriétaire unique et dirigeant, François Pugliese conserve la maîtrise totale, ce qui peut parfois générer des tensions avec le conseil.

Cette opposition s'exprime notamment autour de sa vision stratégique : positionner Elite au sommet de son segment de marché. Pour y parvenir, il renforce l'accompagnement client et transforme un produit de consommation en un produit d'investissement. Il mise sur des vendeurs entièrement dédiés et imprégnés du produit, et décide – contre l'avis du conseil – de remplacer les revendeurs par un réseau propre de boutiques, convaincu qu'il est impossible de sous-traiter la plus grande richesse de l'entreprise : sa clientèle.

## **L'innovation et la durabilité, au cœur de l'activité d'Elite SA**

Fils de paysan, François Pugliese est très tôt sensibilisé à l'importance de la durabilité. Produisant un bien avec lequel les clients sont en contact direct 6 à 8 heures par jour, il ne transige pas sur la qualité des matériaux utilisés. Là encore, ce n'est pas le conseil d'administration qui impulse cette orientation, mais bien la vision personnelle de l'entrepreneur.

À l'écoute des besoins de ses clients, notamment dans le secteur hôtelier qui cherche à variabiliser ses coûts fixes, il innove en développant un système de location de matelas. Il y intègre un compteur permettant de monitorer leur usage et d'optimiser leur remplacement.

## Le rôle du Conseil d'administration face à ces défis

L'innovation et la durabilité sont devenues des leviers essentiels pour assurer la croissance et la pérennité des entreprises. Pour les intégrer efficacement, le Conseil d'administration doit :

- Inscrire les critères d'innovation et de durabilité dans la mission et la vision de l'entreprise ;
- Les intégrer dans les décisions stratégiques ;
- Définir des objectifs concrets et mesurables.

Les investissements de l'entreprise peuvent être orientés vers des projets innovants et durables, en particulier en :

- Exigeant des critères ESG dans le choix des projets et des partenaires ;
- Définissant une enveloppe annuelle dédiée à l'innovation et aux améliorations environnementales ;
- Investissant dans la formation pour encourager une culture de l'innovation ;
- Cherchant des subventions et aides publiques.

L'innovation étant avant tout un état d'esprit, le Conseil doit aussi :

- Favoriser une culture interne où les employés peuvent proposer des idées ;
- Créer des partenariats avec des startups ou instituts de recherche, comme via Innosuisse ;
- S'inspirer d'autres PME innovantes, même dans des secteurs différents.

Enfin, la culture d'entreprise et la rémunération des dirigeants doivent également refléter ces priorités :

- Lier une part de la rémunération des dirigeants aux résultats en matière d'innovation et de durabilité ;
- Promouvoir une culture qui encourage les technologies et pratiques responsables ;
- Impliquer les collaborateurs à tous les niveaux ;
- Intégrer la durabilité dans toute la chaîne d'approvisionnement ;
- Privilégier les fournisseurs locaux et responsables ;
- Exiger des certifications environnementales ;
- Optimiser la logistique.

Le Conseil d'administration joue un rôle déterminant dans l'orientation d'une entreprise vers une croissance durable et innovante. En définissant une stratégie claire, en orientant les investissements, en assurant un suivi rigoureux et en intégrant ces enjeux dans sa gouvernance, il garantit un équilibre entre performance économique, impact positif et pérennité