economiesuisse



Elite SA: L'innovation au paradis du sommeil

S'inspirer de l'industrie automobile pour révolutionner le monde de la literie, voici l'un des secrets de l'entreprise Elite SA, fabricant des matelas depuis plus d'un siècle.

Le paradis du sommeil. Voici la première pensée du visiteur qui pénètre dans le showroom d'Elite à Aubonne, canton de Vaud. Les différents matelas et lits sont présentés dans cet immense espace à haut plafond qui était autrefois un garage automobile. Une mezzanine accueille les clients pour un café, alors que le rez-de-chaussée est une véritable caverne d'Ali Baba de la personnalisation de sa literie. Tout peut y être choisi, de la taille du matelas aux matériaux qui le composent et, bien entendu, le degré de confort pour les dos les plus exigeants.



L'évolution de la petite entreprise familiale fondée en 1895 par Jules-Henri Caillet à la PME active à l'international, repose sur un savoir-faire peaufiné au fil des décennies, mais aussi sur un homme qui a su valoriser cet héritage: François Pugliese. Après une carrière dans le secteur automobile – il possède un CFC de mécanicien automobile, complété par d'autres formations professionnelles – il rachète l'entreprise Elite à la troisième génération Caillet en 2006, sur recommandation d'un ami et par goût du défi. «À quarante ans, c'était le bon moment. Mais je ne connaissais alors rien au secteur de la literie et je n'ai que rapidement visité les ateliers un samedi matin avant de signer» nous confie-t-il. Loin de vouloir tout changer, François Pugliese s'attache à d'abord comprendre son produit et ses spécificités. Son ambition: redynamiser le produit en capitalisant sur le savoir-faire plus que centenaire. «Il a fallu construire une équipe pour aller plus loin » explique-t-il. Il commence par engager un étudiant en

marketing pour analyser la concurrence – essentiellement de grandes entreprises – et définir le positionnement d'Elite: ce sera le haut de gamme.

Pour permettre cette renaissance, le nouveau propriétaire procède à l'achat d'un nouveau parc de machines, financé grâce au soutien de la Banque Cantonale Vaudoise. «La BCV nous a toujours suivi. Contrairement à la pensée populaire que les banques sont frileuses, si le projet que vous leur proposez est bon, les banquiers vous soutiennent» précise l'ancien responsable financier de Honda Suisse. Ce changement majeur dans les ateliers d'Elite permet à la petite entreprise de passer à une production à la commande, un système qui permet de fournir aux clients des produits entièrement personnalisés. Un peu à l'image d'une voiture avec ses options.



Comment gérer la reprise d'une entreprise familiale avec une aussi longue

histoire? Pour François Pugliese, la première responsabilité était de créer des emplois et de continuer à produire de bons produits. Il tenait aussi à pérenniser le savoir-faire et maintenir le lien avec la famille fondatrice. Selon le directeur, «l'histoire fournit une expérience, ce qui marche, ce qui ne marche pas: c'est comme une base de données». La visite des ateliers situés juste au-dessus de l'espace d'exposition l'illustre parfaitement: une équipe découpant et assemblant les sommiers en bois, un collaborateur adroit équilibrant les ressorts de matelas ou encore une femme aux mains habiles cousant les dernières finitions. Ici, tout respire la tradition, la qualité et l'authenticité. La majorité des tâches sont encore effectuées à la main, en interne, par du personnel expérimenté. Une volonté de rester en Suisse qui a un coût.

Comment fait donc Elite pour demeurer compétitive face aux concurrents étrangers? François Pugliese explique qu'il s'agit ici de «surqualifier» le produit et de miser sur sa véritable valeur comme vecteur de communication, notamment grâce à ses deux principales qualités: le confort et la durabilité. Celles-ci sont le résultat d'une sélection rigoureuse des matières premières nobles auprès de fournisseurs locaux, ceci dans la mesure du possible. Le directeur considère d'ailleurs ces derniers comme des partenaires. Forte de l'attention particulière portée à sa chaîne de production, l'entreprise a décidé d'adopter l'Ecolabel Européen, certification écologique qui repose sur une approche globale tenant compte du cycle de vie du produit, de l'extraction des matières premières au recyclage, en passant par la fabrication, la distribution et l'utilisation. Un gage de qualité supplémentaire pour ses clients.



Les principales innovations datent de 2009, avec le lancement du «smart lease», véritable révolution dans le secteur de la literie. Destiné à la clientèle hôtelière, le système, inspiré du marché de l'automobile, se veut très simple: l'achat de lits représentant un investissement conséquent pour les hôteliers, le «smart lease» leur permet de disposer immédiatement de lits de haute qualité et de ne payer que leur utilisation effective grâce à un capteur de pression breveté installé dans le matelas. De ce fait, l'établissement ne paie qu'entre 50 et 60 centimes par nuit d'utilisation, remplaçant ainsi un investissement bien souvent gourmand en liquidités par des mensualités variables. C'est également une excellente opportunité pour Elite de faire découvrir le confort de ses matelas aux usagers.

Grâce aux efforts entrepris depuis le changement de propriétaire en 2006, l'entreprise est passée de 2 millions de francs de chiffre d'affaires et 20 employés à 12 millions de francs de chiffre d'affaires et 65 collaborateurs. Pour assurer son développement, Elite a également procédé à des acquisitions stratégiques qui portent les revenus du groupe Elite à 22 millions de francs et 130 collaborateurs. Et la société à succès ne s'arrête pas là.



François Débordants d'idées, François Pugliese et ses équipes planchent constamment sur de nouveaux projets pour rendre le sommeil encore plus confortable. «Nous ne sommes pas un simple fabricant de matelas: notre objectif stratégique est de faire bien dormir les gens» assure le directeur. Après la mise au point de ressorts en bois pour les sommiers, fruit d'un partenariat avec la Haute école spécialisée du bois de Bienne, la dernière invention en date est un matelas destiné à lutter contre le ronflement développé avec l'École polytechnique fédérale de Zurich. Grâce à des micros analysant le ronflement, un système de mécanismes intégrés dans le lit fait bouger l'utilisateur jusqu'à l'arrêt du trouble. Elite aspire même à contribuer à la lutte contre l'apnée du sommeil au travers de ses projets en cours. Quelle meilleure illustration du dicton selon lequel le sommeil est la moitié de la santé? Pour François Pugliese, pas question de s'arrêter à la problématique du coût quand il s'agit de parler d'innovation: «lorsque nous discutons avec nos partenaires, la question essentielle est: que pouvons-nous amener de différent à nos clients?».

Pour en savoir plus sur l'entreprise

Marché de concurrence et liberté d'entreprendre



L’essor économique repose sur l’esprit d’entreprise. Les entreprises ont besoin du ma-ximum d’espace de liberté pour se développer.