DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2024

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

UE7 – MANAGEMENT
Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient 1

Document autorisé : **aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.**

Document remis au candidat : **le sujet comporte 12 pages numérotées de 1/12 à 12/12**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants :

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (9 points)

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE ..... (11 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 La fabuleuse histoire de « Bob ».

Document 2 Les difficultés de production rencontrées par « Daan Tech ».

Document 3 En Vendée, les secrets de « Daan Tech », créateur de micro-électroménager, pour réussir à produire local.

Document 4 L'électroménager se stabilise après une année au sommet.

Document 5 Les bons coups de *com'* de « Daan Tech » pour vendre son petit lave-vaisselle « Bob ».

Document 6 Crise de gouvernance chez « Daan Tech », l'inventeur du mini lave-vaisselle « Bob ».

Document 7 Comment la PME vendéenne « Daan Tech » veut « casser les codes » de l'électroménager made in France.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

« Daan Tech » est une entreprise créée en 2016 en Vendée. Le site web de l'entreprise la présente de la façon suivante : « Daan Tech » a été créée afin de concevoir, fabriquer et commercialiser une gamme d'appareils et de services permettant de relever les grands enjeux du 21ème siècle, avec comme premier produit « Bob » le mini lave-vaisselle autonome et écoresponsable le plus avancé au monde. « Bob » répond à deux enjeux : d'une part, permettre aux personnes vivant seules ou en couple de posséder un mini lave-vaisselle adapté à leurs besoins ; d'autre part répondre aux défis de l'économie circulaire avec un appareil conçu pour durer au moins 10 ans, sans obsolescence programmée et fabriqué en partie en plastique recyclé. Ce produit a été présenté lors du salon international de l'innovation, CES de Los Angeles en 2020.

Trois personnes ont permis le développement de l'entreprise :
- Damian Py, ingénieur qui voulait initialement créer une entreprise de robotique et qui est à l'origine des innovations de « Bob » ;
- Antoine Fichet, spécialiste du marketing, qui a eu l'idée du mini lave-vaisselle en 2009 et qui s'est associé à Damian Py en 2016 après l'avoir rencontré en 2015 ;
- Nicolas Ravallec, ancien directeur technique de S20 Industries, qui a rejoint « Daan Tech » pour relancer la filière du lave-vaisselle en France et qui assure la direction de l'usine qui fabrique « Bob » en Vendée.

En septembre 2020, « Daan Tech » est en mesure de livrer les premiers lave-vaisselle « Bob » aux clients qui en avaient fait la précommande dès 2018, à 199 €. En 2021, l'idée de proposer un nouvel appareil émerge : Joe, un appareil à cuisson réunissant 5 fonctions (cuisson vapeur, micro-onde, grill, chaleur tournante, air fryer). Il pourra être livré dès fin 2024.

« Daan Tech » ne cesse de croître, compte aujourd'hui 43 salariés et travaille avec 15 fournisseurs en Europe. Ces évolutions entraînent de nombreuses mutations et de nouveaux défis à relever. Une crise de gouvernance éclate en 2022. Le conseil d'administration révoque alors le président et cofondateur D. Py. Malgré ce contexte, l'entreprise entend poursuivre sa croissance à un rythme soutenu et renforcer ses innovations. Antoine Fichet vous emploie pour l'aider à atteindre ces objectifs.

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

Dans le cadre de votre nouvel emploi, vous débutez par une analyse préliminaire de la situation de l'entreprise. Pour cela, vous traitez les sujets suivants :

1. **Repérer les contributions de chacune des parties prenantes au développement de l'activité de « Daan Tech ».**
2. **Expliquer les évolutions stratégiques de l'entreprise « Daan Tech ».**
3. **Présenter les éléments du marketing opérationnel du lave-vaisselle « Bob » en France.**
4. **Analyser le processus décisionnel ayant conduit à internaliser la production du lave-vaisselle « Bob ».**

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLEMATISÉE

Nicolas Ravallec annonce prévoir la sortie d'un nouveau produit tous les deux ans. Il vous sollicite pour l'aider à accéder à ses ambitions. Les dirigeants attendent ainsi vos recommandations sur le problème suivant :

Comment « Daan » Tech peut-elle créer les conditions favorables à l'innovation ?

Remarque : en réponse à cette question, il est attendu une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et vos connaissances (théoriques et factuelles).

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – La fabuleuse histoire de « Bob ».

Malgré des débuts difficiles dans un contexte de crise économique et sanitaire, rien n'aura dissuadé les deux fondateurs de « Daan Tech » de fabriquer leur lave-vaisselle en Vendée (région administrative des Pays de la Loire). En plein essor, la jeune pousse ambitionne de devenir la prochaine génération d'électroménager français. C'est en 2016 que Damian Py et Antoine Fichet, deux jeunes ingénieurs, montent leur start-up. La recherche et développement se fera au départ dans la cave d'une amie parisienne d'où ils sortiront leur premier prototype. « On peut dire que l'on a commencé tout en bas ! » plaisante Damian Py qui a de bonnes raisons aujourd'hui d'avoir le sourire. Il se vend 2 000 « Bobs » par mois alors que la production dans leur usine de Cugand n'a débuté qu'en septembre 2020, il y a quelques mois.

Le produit « Bob » mesure seulement 34 cm de large. Il peut accueillir des assiettes de 29 centimètres. Il lave la vaisselle quotidienne de 1 à 2 personnes en seulement 20 minutes. Le prix de « Bob » le mini lave-vaisselle est de 329,90 € pour le modèle de milieu de gamme (expédié sous 15 jours ouvrés).

« Bob », c'est un lave-vaisselle miniature pour une à deux personnes, qui ne pèse pas plus de 11 kilos, ne consomme que 0,35 kWh par cycle et n'utilise que 3 litres d'eau, soit cinq fois moins qu'un lavage à la main. Compact, il se remplit d'eau par l'avant, se vidange dans l'évier et s'utilise donc sans robinet d'arrivée. Soucieux de réduire son empreinte carbone, ses créateurs ont choisi qu'il soit au moins pour moitié fabriqué en plastique recyclé. « Bob » est de surcroît le seul lave-vaisselle 100 % assemblé en France.

À le regarder de plus près, avec son design à la mode, ses couleurs vives et toutes ses options, c'est un petit bijou d'innovation. Et pourtant, il a bien failli ne jamais voir le jour nous raconte Damian Py : « Personne n'y croyait. Nous sommes allés frapper à toutes les portes mais aucun investisseur n'a voulu miser sur notre projet. Certains nous ont même dissuadé de le construire en France ! »

D'après leurs calculs, il leur fallait trouver 3 millions d'euros pour arriver à lancer la production. Leur idée était d'aller s'installer chez S20 Industries, un fabricant d'électroménager de La Roche-sur-Yon créé par des anciens de Fagor-Brandt. Brandt, l'un des premiers fabricants français de lave-vaisselles jusqu'à sa liquidation et son rachat par le conglomérat algérien Cevital en 2014 qui finira par arrêter la production en 2016, avait quand même laissé une tradition industrielle dans cette région. La « Silicon Vendée » comme aime à vanter la région les directeurs de « Daan Tech », tant ils sont reconnaissants du soutien qu'ils y ont trouvé.

Car en 2018, après avoir écumé sans succès toute la place des Venture Capital (capital risque) et fonds d'investissements de Paris, c'est finalement la communauté des chefs d'entreprises vendéenne qui s'est mobilisée en leur offrant leur aide financière à hauteur de 700 000 euros. Le reste de l'investissement vient des clients eux-mêmes. Grâce au système de précommande, pas moins de 6 000 clients vont en un mois acheter leur lave-vaisselle « Bob » alors même qu'il n'existe que sur le papier.

« Sans les premiers clients qui nous ont fait confiance, on n'existerait pas ! L'enthousiasme qu'ils nous ont accordé avec les précommandes a servi de levier. Ça a été le point de bascule. Grâce à eux, nous sommes passés aux yeux des banques d'un projet irréaliste et pas rentable à un projet innovant et audacieux ! ». Ce ne sont pas moins d'1,2 millions d'euros qui vont rentrer dans les caisses de « Daan Tech » et leur permettre ainsi de payer les moules pour fabriquer les pièces, la main d'œuvre et l'assemblage.

Mais la jeune pousse n'est pas au bout de ses peines. L'entreprise S20 dans laquelle elle s'est installée en août 2018 met la clé sous la porte en avril 2019. Sans local, « Daan Tech » ne peut non

seulement pas honorer ses commandes dans les délais prévus mais se retrouve contrainte de monter sa propre usine.

Avec ses carnets de commandes sous le bras et la marque d'intérêt que lui manifestent ses clients, la jeune pousse va une nouvelle fois faire le tour des banques pour aller chercher des financements et des prêts d'État que cette fois-ci elle arrive à décrocher auprès de la BPI (800 000 euros) et de la région Pays de la Loire (500 000 euros).

En mars 2020, ils posent finalement leurs cartons à Cugand, toujours en Vendée, dans un ancien site de production de vêtements de sport. L'usine fait 3 000 mètres carrés, proche de l'usine AS Molding qui fabrique les moules de leurs pièces, des pièces fabriquées non loin de là chez Process à Challans. Ils reprennent certaines machines de S20. Avec un an de retard sur la livraison des commandes, Damian Py et son associé pensent enfin pouvoir lancer la production quand arrive la pandémie et le confinement. « Nous avons reçu in extremis nos pièces avant que toute la France s'arrête. » Finalement, en septembre dernier, les premières livraisons ont pu partir chez des clients à bout de patience.

Mais lancer la production et la commercialisation d'un produit n'est pas un long fleuve tranquille. Quand on accuse un tel retard au démarrage, les clients ne souffrent plus la moindre anicroche. Une partie d'entre eux a souhaité être remboursée et « Daan Tech » a dû très vite se doter d'un service après-vente qu'il assure aussi sur place dans leur usine en Vendée, ainsi qu'un service de pièces détachées de rechange pour assurer un taux de réparabilité maximum prévu dans ses objectifs environnementaux. En recrutement permanent, la société emploie aujourd'hui 49 salariés, dont la moitié environ en CDI.

Le lave-vaisselle a toutefois trouvé ses publics. « Les jeunes actifs, célibataires ou en couple sans enfants, habitant de grandes villes représentent notre premier marché. Nous réalisons aussi un tiers des ventes auprès des seniors qui ne remplissent pas tous les jours leur gros lave-vaiselle et l'utilisent en appoint », relève Damian Py. Un cinquième des ventes se fait auprès des étudiants mais le coût de l'appareil constitue un frein auprès d'eux. Les modèles sont vendus entre 289,90 € et 399,99 €, ce qui a amené les deux entrepreneurs à lancer un « Bob Minimalist », plus simple et moins cher. Avec 35 000 lave-vaisselles vendus en 2021, pour un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros, « Daan Tech » s'affiche ainsi d'ores et déjà comme rentable. Signe de ce succès, ce produit haut de gamme qui était vendu exclusivement en ligne se trouve désormais distribué par quelques acteurs de la grande distribution spécialisée (Darty, Boulanger …).

Source : d'après radiofrance.fr (mars 2021).

Document 2 – Les difficultés de production rencontrées par « Daan Tech ».

Pas facile de produire un lave-vaisselle « Made in France ». La start-up « Daan Technologies », pas épargnée par les coups du sort depuis un an, l'a appris à des dépens. […] En effet, l'entreprise a joué de malchance. Son principal partenaire, S20 Industries, qui avait repris l'ancien outil industriel de Brandt, et était chargé de la fabrication du produit, a déposé le bilan une semaine après avoir signé le contrat avec la start-up. « Et en plus, on ne pouvait rien dire pour des raisons juridiques. Ni aller voir d'autres fabricants. Bref, on était bloqués », euphémise le co-fondateur.

Entre-temps, six mois de travail ont été perdus, et il a fallu reprendre l'industrialisation de zéro, ou presque. « À l'origine, jusqu'en novembre 2019, nous avions tout développé en interne, et ce prestataire a tout redessiné. On a donc dû revenir à la version initiale, reprendre les choses sur l'électronique, la mécanique, tout ré-internaliser », détaille Damian Py. Une partie de l'équipe de S20 a rejoint la start-up. Il a fallu remonter aux bases du concept, pour mieux tenir les promesses faites aux premiers clients. « On a décalé la livraison pour s'assurer que le produit aurait le niveau de qualité attendu, avec les critères de performance et de durabilité espérés ».

Nouveau site d'assemblage

« Daan Technologies » a finalement trouvé en mars 2020 à Cugand en Vendée, un bâtiment de 3 000 m^2, qui leur a permis de créer leur première ligne de montage et d'avoir un espace assez grand pour assurer le stockage. « On a dû faire des compromis. On n'a pas la prétention de faire du 100 % *Made in France*. Des composants, comme les pompes, les composants électroniques, le moteur, ne sont plus produits en France », constate-t-il. « Mais on confie à des injecteurs français, et même régionaux, la réalisation des pièces plastiques, et la fabrication des outillages nécessaires à la production. Ces pièces sont livrées chez nous, et 20 à 30 personnes (en fonction des volumes) les assemblent, les emballent, les expédient. »

Source : l'Usine Nouvelle (novembre 2019).

Document 3 – En Vendée, les secrets de « Daan Tech », créateur de micro-électroménager, pour réussir à produire local.

Avec sa petite bouille colorée, « *Bob* » a tout d'une superstar. Produit depuis 2020, le mini lave-vaisselle de « Daan Tech » se vend à 30 000 exemplaires par an. Tous sont fabriqués sur le site de l'entreprise à Cugand, près de Montaigu (Vendée), à contre-courant des délocalisations qu'a connues le tissu industriel français ces dernières décennies. Ceci constitue un des ingrédients d'un succès (micro)-industriel.

Un lave-vaisselle pour quatre couverts, quel intérêt ? « Nous répondons au besoin de foyers d'une ou deux personnes, qui disposent de peu de place, résume Nicolas Ravallec, directeur technique de « Daan Tech ». Le tout en utilisant peu d'eau ». Trois litres, contre quinze estimés pour la même tâche à la main.

L'entreprise innove, c'est son ADN. Exemple avec le service après-vente. S'ils le souhaitent, les clients se voient proposer de réparer eux-mêmes, sur la base du diagnostic des techniciens. Pièces et tutoriel vidéo leur sont envoyés. « 80 % choisissent cette option qui leur évite de réexpédier le lave-vaisselle », assure Nicolas Ravallec.

Marque d'un seul produit, « Daan Tech » développe actuellement un mini-four, *Joe*, qui permettra tous les types de cuisson fin 2024. Un partenariat a été noué avec l'Ademe, l'Agence de la transition écologique. De la fabrication au retraitement, tout le cycle de vie est détaillé. « Pour un four c'est l'usage, via la production de chaleur, qui est le plus énergivore. Donc on soigne énormément l'isolation. En attendant un mini lave-linge ? Nous l'avons en tête mais c'est un produit très complexe ». Ce sera peut-être pour 2026, à moins que ce ne soit un mini réfrigérateur.

À part quelques options et la couleur de la porte, « *Bob »* est un produit standard. L'assemblage de tous les éléments, pensés pour limiter le nombre de pièces, est rapide : environ une demi-heure sur la petite chaîne de montage. « Nous fabriquons à la demande. L'envoi peut se faire deux jours après réception de la commande, c'est assez innovant », assure Nicolas Ravallec.

Service commercial, recherche et développement, production… 43 personnes travaillent à Cugand. Un nombre auquel peuvent s'ajouter une quinzaine d'intérimaires en période de pointe, comme la fin de l'année. « Daan Tech » poussera les murs mi-2024 : pour assurer la production de *Joe*, elle s'installera dans un bâtiment de 6 000 m² dans la commune voisine de Montaigu-Vendée.

Cartes électroniques de Lannion (Bretagne), plaque insonorisante de Carquefou (Pays de la Loire), pièces plastiques d'Aizenay ou de Challans (Pays de la Loire)… La grande majorité des fournisseurs sont localisés en France. Sept d'entre eux sont même dans un rayon de 50 km. **«** Tout ce qu'on peut faire en France, on le fait. Et c'est beaucoup plus simple pour discuter en cas de besoin. Recréer de l'emploi Made in France fait partie des valeurs des actionnaires **»** rappelle Nicolas Ravallec. De quoi obtenir sans problème le label Origine France garantie, récompensant plus de 50 % de la valeur ajoutée réalisée en France. Quelques composants, comme le système d'affichage, viennent malgré tout de Chine.

60 % des clients de « Bob », dans sa version à 350 €, sont à l'étranger. Et très majoritairement en Europe du Nord : Allemagne, Suède, Danemark… Petits appartements, pouvoir d'achat élevé : l'équation fonctionne. « Daan Tech » veut accentuer la tendance en Europe, mais aussi dans le grand export. Nous regardons le Japon avec attention », se réjouit Nicolas Ravallec, qui y a mesuré une forte attente, lors d'un salon, fin octobre.

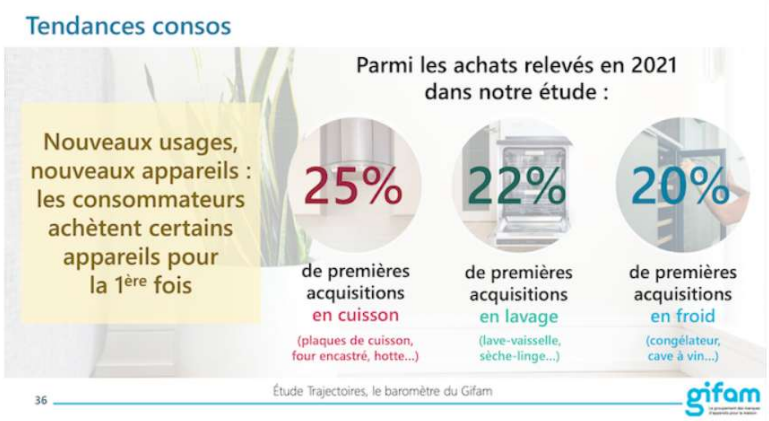
Lignes arrondies, porte aux couleurs vives : « Bob » mise sur son look. « Pour *Joe* comme pour « *Bob »*, nous voulons proposer quelque chose de joli », résume Nicolas Ravallec, qui place ce critère juste derrière l'usage et la fiabilité. Jouer la séduction, comme Apple l'a fait en son temps : la recette permet déjà à « Daan Tech » d'atteindre un chiffre d'affaires annuel de dix millions d'euros.

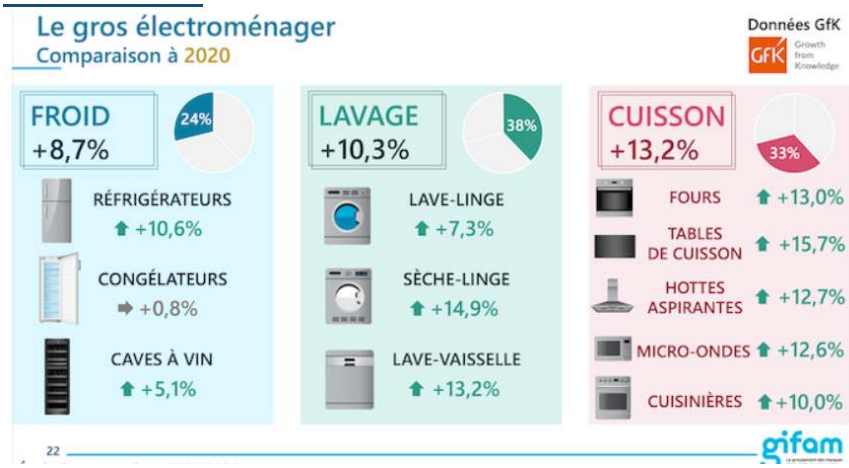
Source : « Ouest France » (novembre 2022).

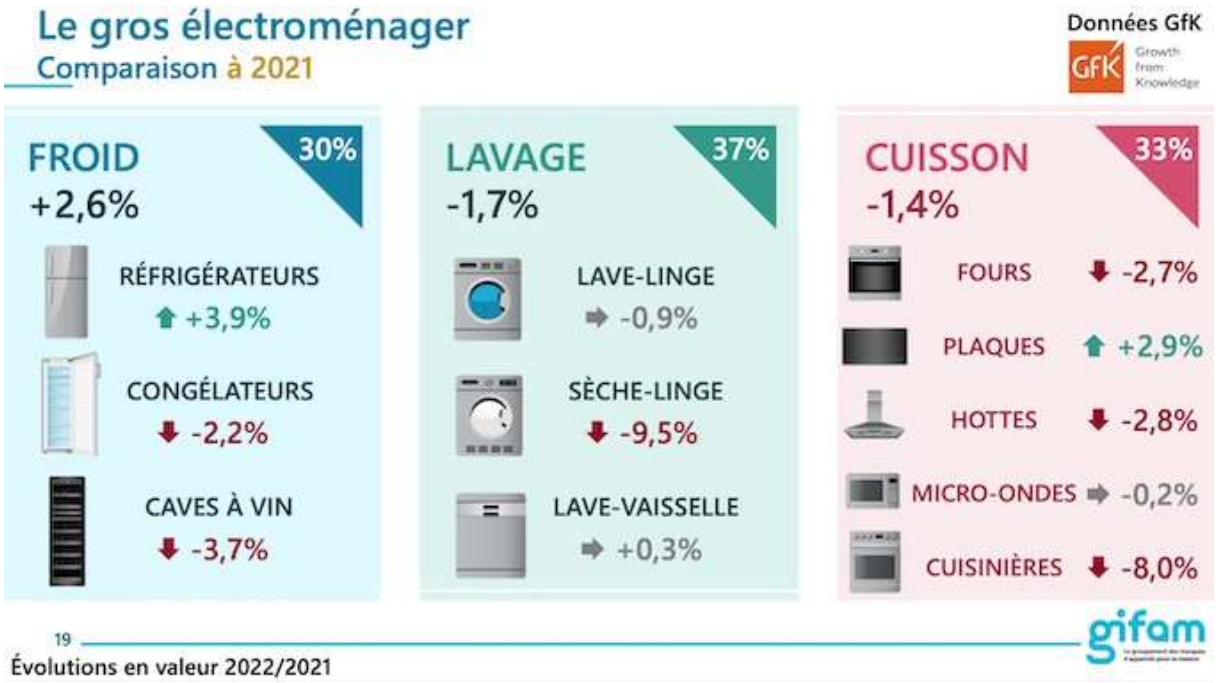
Document 4 – L'électroménager se stabilise après une année au sommet.

Avec 9,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021, le secteur affiche une performance exceptionnelle, de + 7,6 % en valeur, portée surtout par le gros électroménager (+ 10,8 % en valeur). Les changements de modes de vie créés par la crise COVID favorisent l'équipement de la maison.

[…] Toutefois, en 2022, le gros électroménager s'est mis en mode résistance. Face à l'explosion du prix des matières premières (plastique, acier, verre...), du coût des transports et de la facture de gaz et d'électricité, le prix du gros électroménager s'est renchéri de 6 %, à 372 € en moyenne. « Nous avons tous dû procéder à des hausses de tarifs, concède Matthieu Lanier, directeur du secteur chez Samsung. Nous espérons que c'est fini, mais nous ne sommes pas à l'abri de surprises. »







Le prix pour un mini lave-vaisselle s'échelonne entre 250 € et 450 €.

Sources : à partir de neomag.fr (février 2022 et février 2023), LSA (septembre 2022).

Document 5 – Les bons coups de com' de « Daan Tech » pour vendre son petit lave-vaisselle « Bob ».

La start-up « Daan Tech » a connu de nombreux déboires pour produire en France son mini lave-vaisselle « Bob ». Aujourd'hui, six ans après son lancement, ses ventes ont enfin décollé grâce à une stratégie marketing aux petits oignons.

Plus jamais ! Damian Py, co-fondateur avec Antoine Fichet de « Bob », un lave-vaisselle miniature crée en 2016, est catégorique. « Je ne travaillerai plus avec des sous-traitants pour la production. Je préfère garder la maîtrise industrielle et gérer la fabrication en interne. Cela va plus vite, cela coûte moins cher et c'est beaucoup plus simple ». L'entrepreneur, ingénieur de formation, sait de quoi il parle. Il lui a fallu cinq ans pour lancer « Bob » sur le marché. En 2018, après dix-huit mois de R&D et une cinquantaine de prototypes, il confie la fabrication de sa première série à S20 Industries, un fabricant d'électroménager de La Roche-sur-Yon. « Le site a fermé au bout de trois mois. Nous n'avions plus de toit et un carnet de 6000 pré-commandes suite à une campagne de financement lancée sur notre site internet. Nous avons dû attendre que l'entreprise soit liquidée pour continuer de travailler ». Le bec dans l'eau, il décide de monter sa propre usine, et trouve grâce à une annonce sur le « Bon Coin » un ancien atelier textile de 3000 m^2 à Cugand en Vendée. Après plusieurs mois de travaux et des financements de Bpifrance et de la région Pays de la Loire, la production redémarre à l'été 2020. « Dès que nous avons pu produire, tout s'est accéléré. Nous avons rattrapé notre retard avec une cadence de 3 000 produits assemblées par mois sur la fin 2020 » explique Damian Py, heureux d'avoir pu honorer les commandes passées deux ans plus tôt par ses premiers clients ambassadeurs.

Trois cibles de prédilection

Depuis, la startup a bien grandi. Elle a vendu 35 000 produits en 2021, pour un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros, et est devenue rentable en vendant à la fois en ligne, sur son propre site internet (55 %) et chez quelques distributeurs de renom comme Darty ou Boulanger (30 %).

Elle entend maintenant conquérir massivement ses trois cibles de prédilection : les étudiants, les jeunes et les retraités, en couples ou en solos, particulièrement séduits par le design de « Bob », sa petite taille et son côté écolo (moins de 3 litres d'eau consommés par cycle.) « Nous avons créé une version moins chère et minimaliste que nous proposons exclusivement en vente directe, avec la possibilité de payer en plusieurs fois ». Idéal pour les étudiants que l'entreprise arrose sur les réseaux sociaux, notamment sur Instagram où elle compte une communauté de 50 000 followers, et plus récemment sur TikTok, avec des vidéos amusantes. « Le but désormais, c'est de nous faire connaître pour vendre le plus possible de « Bob » auprès des 35/55 ans et des entreprises, en B to B » insiste le fondateur qui n'a pas hésité à créer le buzz en participant en janvier dernier à l'émission de M6 « Qui veut être mon associé ». « On y est allé pour avoir de la visibilité, en sachant pertinemment que nous ne pourrions pas lever les montants que nous attendions (entre 5 et 10 millions d'euros). Nous avons été surpris du deal de 1,5 million d'euros qui nous a été proposé. Nous l'avons refusé mais nous avons profité d'une incroyable vitrine médiatique pour mettre en valeur notre produit ». Culotté mais furieusement efficace ! L'entrepreneur est depuis en pourparlers avec des gros investisseurs pour une levée de fonds « très conséquente » dont il ne peut encore rien dire.

L'argument « Made in France » à l'international

Car, Damian Py ne le cache pas. Après tant d'années de galère et ce début de succès, il a de grosses ambitions pour « Bob », particulièrement à l'international. La startup, déjà présente en Chine, en Corée, au Japon et à Taiwan, mise sur l'argument « Made in France » pour séduire la clientèle asiatique. « Les produits français sont associés au luxe, à l'art de vivre à la française, ils plaisent », souligne l'ancien stagiaire de Bpifrance qui, en ce début d'année 2022, assure déjà réaliser 50 % des ventes à l'étranger. Ce chiffre devrait encore décoller dans les

mois à venir avec l'arrivée de « Bob » aux États-Unis. Pour poser ses pions sur l'échiquier américain, « Daan Tech » a participé au dernier CES « Consumer Electronic Show » de Las Vegas début 2022.

« Dans ce pays où tout est XXL, nous ciblons les habitants des grandes villes, où les appartements sont petits et chers. Nous y ferons de la vente directe, via la filiale que nous sommes en train d'implanter ». Avec l'idée d'étendre aussi le marché au secteur des camping-car, très développé et dynamique Outre-Atlantique. Pour chaque pays ou continent visé, l'entreprise applique la même stratégie. Elle s'octroie systématiquement les services d'attachés de presse locaux mais toujours francophones. « C'est plus simple et plus efficace. Quand on est arrivé à Las Vegas, les journalistes américains nous connaissaient déjà grâce à une trentaine d'articles ou émissions qui avaient parlé de nous en amont de l'évènement. Cela nous a facilité l'accès au marché ». Dans la foulée du CES, une centaine de pré-commandes a ainsi été lancée.

Nouvelle ligne de produits

Désormais installée dans le paysage industriel, et reconnue comme l'une des dernières marques françaises à fabriquer des lave-vaisselles, « Daan Tech » va s'attaquer à la diversification des produits. Avec toujours la même promesse de miniaturisation et d'innovation. « Nous allons lancer un grille-pain-four, une sorte de mini Thermomix, qui permettra de tout faire, du déjeuner au diner ». La commercialisation est prévue en 2023 mais d'ici là, l'entreprise doit augmenter ses lignes de production et trouver de la place. « Notre site du Cugand va vite devenir trop petit, nous pouvons encore tenir un an mais après nous devrons nous agrandir ou déménager » explique Damian Py, qui réfléchit également au lancement d'un mini four pour 2025. « Faire du hardware, c'est long, compliqué et très capitalistique. Il faut conceptualiser, tester, produire... Idéalement, pour fabriquer notre futur lave-vaisselle, il faudrait que nous devenions fabricant de moteur électrique ». Un autre métier et un nouveau défi à relever pour la startup tricolore.

Source : emarketing.fr (janvier 2022)

Document 6 – Crise de gouvernance chez « Daan Tech », l'inventeur du mini lave-vaisselle « Bob ».

La société vendéenne, créée en 2016 pour développer des produits électroménagers « Made in France », se prépare à débarquer son président. En cause : une divergence avec les actionnaires sur la façon de gouverner l'entreprise pour porter la suite de son développement. Dans « Daan Tech », il y a Da pour Damian Py et An pour Antoine Fichet. Les deux cofondateurs de la société vendéenne en 2016 sont désormais en conflit ouvert sur la façon de gouverner l'entreprise pour assurer la suite de son développement. Le conseil d'administration qui s'est tenu vendredi 24 juin s'est soldé par la révocation de Damian Py, président de la société chargé de la finance, du développement international au grand export et de la communication. Antoine Fichet, directeur général, évoque une crise de gouvernance. « Nous ne sommes plus dans un mode start-up. Avec le lancement de « Bob » le mini lave-vaisselle, fabriqué dans notre usine de Cugand, nous avons réussi notre pari : montrer qu'il était possible de réindustrialiser en France la fabrication de produits électroménagers innovants, design et écoresponsables. Nous sommes désormais une entreprise en forte croissance. Ce qui suppose de structurer l'entreprise pour consolider son développement et devenir un groupe industriel », résume le directeur général de 33 ans, chargé du marketing, de la finance opérationnelle et de la stratégie Europe.

Source : « Les Échos » (juin 2022).

Document 7 – Comment la PME vendéenne « Daan Tech » veut « casser les codes » de l'électroménager made in France.

Le 10 octobre a marqué une nouvelle étape dans le développement de la PME « Daan Tech ». L'entreprise vendéenne a lancé les précommandes de sa dernière innovation après deux années de recherche. « On l'appelle Joe le fantastique », s'enthousiasme Nicolas Ravallec qui dirige le site installé à Cugand (à environ 40 kilomètres de Nantes) depuis 2020.
« C'est un très bon démarrage, notre objectif des 1 000 Joe vendus en précommande, à 599 euros, à fin octobre est atteignable », affirme-t-il. »
Joe est le premier appareil qui combine cinq technologies en une : cuisson vapeur, airfryer pour les fritures, grill, toaster, micro-ondes et chaleur tournante. Son prix s'établit à 799,99 euros TTC. Et, comme pour le lave-vaisselle « Bob » (80 000 exemplaires écoulés depuis son lancement commercial en 2020, dont 90 % via le e-commerce), Joe tient dans un format ultra-compact pour un gain de place (44 x 37,5 x 47), avec un design « sympa, pratique et efficace ». La commercialisation est prévue fin 2024, début 2025.

Un investissement massif dans la R&D

Que ce soit avec « Bob » ou maintenant Joe, « Daan Tech » a toujours investi massivement dans la R&D, afin de proposer des appareils « révolutionnaires », qui améliorent le quotidien de ses utilisateurs. « Pour Bob, nous avons investi plus de 3 millions d'euros dans la recherche et le développement et l'industrialisation. Pour Joe, l'investissement s'élève à un million d'euros ». À cette somme, s'ajoute une enveloppe de 2,7 millions d'euros injectés dans l'outillage pour l'installation d'une deuxième ligne de production.
Une fois encore, l'écoconception a été au coeur des réflexions. En effet, le produit imaginé en Vendée et, qui y sera également assemblé, a été pensé en tenant compte de son impact environnemental, depuis la phase de conception jusqu'à la fin de vie.
Pour la fabrication de Joe, l'entreprise fait également le pari d'utiliser plus de 65 % de matériaux recyclés. Et, comme pour « Bob », la volonté est de continuer à s'engager dans le reconditionné, une activité qu'elle vient tout juste de lancer. De fait, la vente des « Bob » reconditionnés démarre cette semaine avec une centaine de mini lave-vaisselle en préparation.
« L'objectif est de proposer à tous les produits de « Daan Tech » une nouvelle vie et de proscrire leur mise en décharge », fait valoir Nicolas Ravallec.

Un projet de seconde usine en 2024

L'entreprise emploie à Cugand 35 salariés à la production, au développement ou aux fonctions supports, en sus d'une dizaine de salariés au sein de l'antenne parisienne en charge du marketing, du commercial et des réseaux sociaux. Des recrutements sont en cours pour renforcer les équipes R&D avec 4 à 5 personnes.
Et Daan Tech compte bien doubler ses effectifs pour accroître sa capacité de production et permettre l'industrialisation de Joe. « D'ici à 2027, nous tablons sur 200 personnes dans l'atelier », anticipe Nicolas Ravallec qui vise également les 60 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici là.
Le site actuel étant déjà exigu, la PME industrielle s'engage dans la construction d'une nouvelle usine plus performante sur le plan énergétique (construction isotherme, panneaux photovoltaïques...).
Le futur emplacement comprendra 3 000 mètres carrés de stockage, 2 000 mètres carrés d'atelier et 1 000 mètres carrés de bureaux. Un projet estimé à 5 millions d'euros. Pour le financer, Daan Tech envisage une seconde levée de fonds, dont le montant serait entre 6 et 10 millions d'euros, début 2024 auprès de financeurs institutionnels et de *business angels* (un premier tour de table en 2019 avait permis de lever 640 000 euros, ndlr).

Accélérer à l'export

La demande croissante pour ses produits éco-conçus a conduit « Daan Tech » à étendre au fil des années sa présence dans de nouveaux marchés et à établir des partenariats stratégiques à l'échelle européenne et mondiale.
L'entreprise (25 millions d'euros de chiffre d'affaires cumulé) expédie 1 500 à 2 500 « Bob » chaque mois, 40 % vers le marché français, le reste à l'export. Elle réalise aujourd'hui 60 % de ses ventes en Europe, avec une croissance de 400 % (en volume, ndlr) et un chiffre d'affaires multiplié par quatre en un an sur cette zone géographique. Son premier marché à l'export est l'Allemagne, qui représente 20 % des ventes et une croissance de 150 % des ventes en un an entre 2021 et 2022.
L'Europe du Nord (Suède, Finlande, Danemark, Pays-Bas) constitue 25 % des ventes. « Daan Tech » a accéléré son développement sur cette zone en recrutant fin 2022 trois Country Managers dédiés. L'entreprise est aussi présente en Turquie, Bulgarie et Suisse. Côté grand export, elle cible également Taïwan, le Japon (via une filiale), Israël, l'Argentine, l'Uruguay. En tout, « Bob » est vendu dans 28 pays. Prochaine étape en 2024 avec l'Afrique du Sud.

Infiltrer le marché professionnel

La marque qui s'adressait jusqu'alors aux particuliers s'étend désormais aux professionnels. Un nouveau credo que la société a officialisé avec le lancement de la nouvelle *business unit* « Daan Tech Professionnel » et une offre de location mensuelle (leasing), option d'achat et services associés (comme la maintenance), dont le tarif n'a pas été communiqué. « Il y a un vrai besoin, mais pas de solutions sur le marché », justifie le directeur. Dans un premier temps, la version pro est légèrement adaptée (recettes et programmes différents) pour s'adresser aux locaux d'entreprises, professions libérales, hôtels et restaurants.
Fidèle à l'idée de départ qui était de produire en France de l'électroménager, de « casser les codes » du marché et de développer toute une gamme de produits, l'équipe de « Daan Tech » planche déjà sur l'élaboration d'autres solutions. Ainsi, d'après Nicolas Ravallec qui table sur la sortie d'un produit tous les deux ans, deux nouveautés, toujours dans l'univers de la cuisine, sont attendues pour 2025 et 2027. Puis un appareil dédié cette fois-ci au lavage arrivera sur le marché en 2029.

Source : « La Tribune » (octobre 2023).