



**HAL**  
open science

# Incitations et mise en réseau des entreprises. Le cas de la filière de l'industrie nautique en Bretagne.

Denis Melle

► **To cite this version:**

Denis Melle. Incitations et mise en réseau des entreprises. Le cas de la filière de l'industrie nautique en Bretagne.. Economies et finances. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2011. Français. NNT: . tel-00607736

**HAL Id: tel-00607736**

**<https://theses.hal.science/tel-00607736>**

Submitted on 11 Jul 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

The logo for the University of Brittany Occidental (UBO) consists of the letters 'UBO' in a stylized, white, sans-serif font. The 'U' and 'B' are connected, and the 'O' is a simple circle with a dot in the center.

université de bretagne  
occidentale



**THESE / UNIVERSITE DE BREST**  
*sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne*  
pour obtenir le titre de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE BREST**  
*Mention : Sciences Economiques*  
**Ecole Doctorale des Sciences et de la Mer**

présentée par

**Denis MELLE**

Préparée à l'Unité Mixte de recherche AMURE  
Etablissement de rattachement : Université de  
Bretagne Occidentale

**Thèse soutenue le 5 juillet 2011**

Devant le jury composé de :

**Jean BONCOEUR**, Professeur, Université de Bretagne Occidentale (**Suffragant**).

**Hervé THOUEMENT**, Maître de Conférences, Université de Bretagne Occidentale, (**Directeur de thèse**).

**Maurice BASLE**: professeur, Université de Rennes 1, (**Rapporteur**).

**Serge GAGNON**: Phd, professeur à l'Université de Québec en Gaspésie, (**Rapporteur**).

**Thierry SAUVIN**, Maître de Conférences, Université de Bretagne Occidentale, (**Suffragant**).

**Hervé MOULINIER**, Président du Pôle Mer Bretagne (**Suffragant**).

Incitations et mise en réseau  
des entreprises.  
Le cas de la filière de  
l'industrie nautique en  
Bretagne

Tome 2 – Annexes

## Sommaire

<i>Annexe 1 : Retranscription des entretiens</i>	3
<i>Annexe 2 : Matrices Intra-sites</i>	61
<i>Annexe 3 : Méta-matrices intra-sites</i>	114
<i>Annexe 4 : Analyses des méta-matrices de la filière</i>	143
<i>Annexe 5 : Fichier d'entreprises qualifié pour étude quantitative</i>	171
<i>Annexe 6 : questionnaire</i>	203
<i>Annexe 7 : questionnaire en ligne</i>	206
<i>Annexe 8 : Données SPSS – analyses univariées et bivariées</i>	214
<i>Annexe 9 : Données SPSS – Analyse en Composantes Principales</i>	285
<i>Annexe 10 : Données SPSS –Analyse Typologique</i>	294

## ***Annexe 1 : Retranscription des entretiens***

### **Entretien N°1**

#### **1. Propos recueillis le 25 août 2007 auprès de Michel DAOUST, Directeur du Groupement d'Intérêt Public Pays de Cornouaille à Quimper. Entretien directif, 2 heures**

##### **A. La loi Pasqua de février 95, reconnaissait la notion de « pays », celle de juin 99 dite « loi Voynet », celle de territoire, quelle est selon vous la différence entre les deux ?**

« La notion de pays est reconnue administrativement, le territoire représente plutôt une zone géographique cohérente sur le plan économique ».

##### **B. Quelle est l'origine du projet de SPL en pays de Cornouaille, qui le pilote et qui le soutien?**

« C'est le groupement d'intérêt public « Pays de Cornouaille » qui est à l'origine du projet, il est soutenu par les chambres consulaires (commerce et industrie et métiers), ainsi que par les communautés de communes concernées.

Nautisme en Finistère qui est une émanation du Conseil régional et dont le rôle ne se limite pas à la coordination de l'enseignement de la voile et aux classes de mer, mais également d'observateur économique, joue également un rôle prépondérant dans ce projet de SPL ».

##### **C. Quelle est la finalité d'un SPL ?**

« Le rôle premier d'un SPL est de fédérer des entreprises autour de projets et d'actions communes, dans le but de les fortifier. »

##### **D. Il existe une commission nationale SPL pilotée par la DATAR, le projet cornouaillais en fait il partie ?**

« A l'heure actuelle, le Pays de Cornouaille et ses partenaires sont toujours en phase de réflexion. Un appel d'offre à conseil à maîtrise d'ouvrage a été attribué au Cabinet Catalyse de Nantes qui à la date d'aujourd'hui n'a pas rendu de conclusion, il travaille sur le projet simplement depuis 5 mois. Un premier rapport d'étape a été rendu, mais il est prématuré d'en parler. Le projet est identifié par la DATAR, mais pas encore validé compte tenu de son faible état d'avancement. »

### **E. Pourquoi avoir choisi la plaisance ?**

« Le terme « industrie nautique » semble plus approprié. La Cornouaille représente le territoire qui comporte la plus forte concentration en termes d'entreprises relevant de l'industrie nautique, après la Vendée, constructeurs, distributeurs, réparateurs etc..... »

### **F. Que représente la plaisance en Cornouaille (nombre d'entreprises, taille, emplois, Chiffre d'affaires)**

« Il existe une étude qui a été réalisée par le département prospective de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Quimper, cette étude a recensé environ 100 entreprises pour environ 1000 emplois. Ce recensement s'est effectué par code NAF directement liés au nautisme, on peut considérer que si l'on y ajoute les activités connexes (par exemple celle qui ont un code NAF relevant de l'électricité ou de la mécanique), et dont l'activité principale n'est pas liée au nautisme, le nombre d'entreprises concernées par le nautisme est plus proche de 200 et le nombre d'emplois de 2500 ».

### **G. Quelle place en Bretagne ?**

« La Cornouaille représente la première place en Bretagne en termes de concentration ».

### **H. Quels sont les principaux secteurs d'activité (construction, revente, équipementiers, motoristes, centres de loisirs, etc.)**

« Vous reporter à l'étude réalisée par la CCI ».

### **I. J.P Raffarin a déclaré le 14/09/04 au CIADT (comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire) « Un SPL est la combinaison sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation, d'unités de recherche engagés dans une démarche de partenariat visant à dégager des synergies autour de projets communs et innovants » La Plaisance remplit elle toutes ces conditions ?**

« En termes de formations oui, en terme de recherche, non. Le lycée Jean Moulin est concerné par le nautisme ainsi que l'AFPA et le CFA de la chambre des métiers. En dehors de Bénéteau-Jeanneau en Vendée qui possède un partenariat de recherche avec l'Aérospatiale

sur les matériaux composites, les partenariats entre les entreprises et les centres de formation, se limitent aux formations techniques.

De plus les entreprises constatent des inadéquations entre le contenu des formations et leurs besoins réels, un partenariat fort ne pourrait qu'améliorer les choses. »

**J. L'économie est devenue mondiale, les flux financiers sont globalisés, les entreprises doivent faire preuve d'imagination, d'innovation, en quoi un SPL peut il améliorer leur compétitivité ?**

« Petit à petit, en faisant preuve de beaucoup de pédagogie et de patience, les entreprises de la filière nautique commencent à se rendre compte des dangers de l'isolement, et que le repli sur soi n'est pas la solution pour les années à venir. Elles sont prêtes à s'ouvrir et à faire des choses ensemble, mais elles ont besoin de temps et d'apprendre à se connaître. Ce sont des gens qui se croisent sur les salons, qui se donnent des coups de main de temps en temps, mais ils se rendent compte qu'ils ne se connaissent pas vraiment. Ces habitudes de sous-traitance laissent à penser que se sont les prémices encourageantes d'un SPL, mais il ne faut surtout pas brusquer les choses, même si l'on ressent l'envie de faire quelque chose en commun.

Il existe aujourd'hui un début de reconnaissance des modes de fonctionnement de la filière, les gros savent qu'ils ne pourraient pas fonctionner sans les petits, par exemple, ce qui constitue la base de la création d'un SPL. »

**K. La mise en commun de ressources est au cœur de l'idée de SPL, quelles sont les ressources que les entreprises nautiques peuvent mettre en commun ?**

« Il est prématuré de parler de mise en commun de ressources à l'heure actuelle, il faut parler de mise en commun de temps, pour réfléchir en ensemble et monter des actions ensemble. Le problème est abordé avec les entreprises sous l'aspect prise de temps destiné à réfléchir et formaliser des modes de fonctionnement souvent déjà existants (spécialisation des uns par rapport aux autres), afin de leur donner une image de ce qu'ils sont réellement et une meilleure connaissance des ressources de chacun. C'est l'aspect « connaissance » et « reconnaissance » qui aujourd'hui est primordial dans ce projet et constitue la première étape d'un SPL, et explique que c'est un processus log et progressif.

La mutualisation des moyens n'est pas encore dans les habitudes, ce milieu reste très soucieux de son indépendance. »

**L. Quel est le niveau d'internationalisation de l'industrie de la plaisance en Cornouaille ?**

« L'internationalisation a été évoquée, en particulier pour la participation a des salons spécialisés. L'ouverture sur l'international est surtout perceptible chez certains gros revendeurs ou constructeurs, pourtant beaucoup de TPE ont des clients étrangers, mais n'ont pas pour autant une démarche volontariste. »

**M. Sur un plan économique, qu'attendez vous de la création de ce SPL ?**

« On ne peut pas chiffrer les retombées économiques d'une organisation en SPL. On met en perspective ce qui s'est fait ailleurs (en méditerranée, à La Rochelle) ou les entreprises s'organisent territorialement.

La Cornouaille bénéficie d'atouts indéniables dans l'industrie nautique et n'est pas organisée. C'est l'aspect performance, formation, commercial, veille technologique, qui est mis en avant pour expliquer l'intérêt économique du SPL aux entreprises concernées ».

**N. Et en terme de formation et d'emplois ?**

« Le SPL permettra d'adapter els formations aux besoins des entreprises. Il s'agit principalement de formations à caractère technique, les compétences managériales, financières et commerciales sont considérées comme étant détenues par le chef d'entreprise et l'expert comptable, ce qui caractérise les TPE artisanales.

Les besoins en la matière ne sont pas souvent ou pas encore exprimés ».

**O. Beaucoup des entreprises sont des TPE, souvent concurrentes, quels avantages peuvent elles concrètement tirer de la mise en place d'un SPL, quels arguments utiliser ?**

« Les premières actions d'un SPL qui peuvent motiver les entrepreneurs sont des actions que l'on qualifiera de « non-impliquantes » qui n'ont pas d'incidences financières, mais qui ont des résultats immédiats sur le court terme et qui inciterons les entreprises à s'engager financièrement dans un SPL.

Un peu citer par exemple des actions de communication, commerciales prises en charge par les collectivités et qui serviront de première étape avant l'engagement des entreprises concernées ».

**P. Il existe déjà un SPL sur le pays de Vannes depuis 1999 consacré aux engins de loisirs en milieu naturel, on y trouve Plasmor (kayaks de mer) et BIC (planches à voiles), qui représente environ 250 établissements, et un autre à Cannet en Roussillon depuis 1998 (constructeurs, Catana, Martinez etc) vous êtes vous inspiré de leur expérience ?**

« Non, le projet en Cornouaille ne s'est pas inspiré de ce qui s'est fait ailleurs, du reste, le SPL de Cannet-en-Roussillon est en panne depuis plusieurs années, ce sont les collectivités qui le relancent à l'heure actuelle en créant une Zone d'Activités Spécifiques de plusieurs centaines d'hectares sur le nautisme. La principale entreprise concernée ayant eu des problèmes, l'ensemble est resté en gestation jusqu'à aujourd'hui ».

**Q. Ce type de SPL fonctionne grâce à la complémentarité des entreprises qui le composent, un SPL englobant d'autres activités maritimes que la plaisance seule a-t-il été envisagé ? partenariat avec le SPL créé sur le port de Concarneau)**

« Une action commune avec ce SPL « construction navale » est envisagée, sur le plan de la communication. »

**R. La métropole brestoise a été élue pôle de compétitivité mer à vocation internationale, quelle synergie est envisageable avec ce type de projet ?**

« Le SPL en projet pourrait bien concerner tout le Finistère, en incluant également le pôle course, car il existe des entreprises sur Brest qu'il serait intéressant d'intégrer, voire à l'échelon de la région Bretagne. C'est la teneur des conclusions préliminaires du cabinet catalyse.

Néanmoins il ne faut pas cacher qu'il existe une concurrence entre territoires, en particulier avec Lorient, sur la compétitivité en matière d'entreprises d'industrie nautiques ».

## **Entretien N°2**

**2. Michel LE GOFF, Maire de Morlaix, Conseiller Général, Vice-président de la Communauté de Commune du Pays de Morlaix. Du 13 novembre 2007**  
**Interviewé en tant que Président du Groupe de Travail « Développement des Industries Nautiques », réflexion prospective organisée par le Conseil général du Finistère en vue du renouvellement du Livre Bleu du nautisme pour les années 2007-2013. Entretien semi-directif, 1h45.**

Il existe une implication personnelle de M. Le Goff pour l'histoire maritime de la région morlaisienne, pour son bassin d'activité et pour l'aspect structurant des politiques publiques dans l'évolution économique des territoires. Exemple de la « compensation financière » de l'Etat qui implanta la manufacture de tabac (1736-1740) pour répondre à la baisse de l'activité économique de la ville due au blocus de la marine anglaise. Né à Morlaix il cultive une réelle passion pour la culture maritime, pratiquant lui-même la navigation (possède un bateau traditionnel et un bateau moderne)

« La baie de Morlaix à possédé pendant longtemps des chantiers de construction traditionnels de bateaux en bois. Le basculement du bois au polyester a provoqué la disparition de la plupart d'entre eux.

Ces chantiers ont disparu pour plusieurs raisons :

1. l'inadaptation du produit par rapport aux nouvelles techniques (coûts de construction beaucoup plus élevé)
2. La tradition est souvent synonyme de repli sur soi, de peur de la nouveauté et de frein à l'ouverture vers la nouveauté. Elle peut être un frein à l'ouverture, donc au développement de la concurrence.
3. Les caractéristiques artisanales de ces PME voire TPE ne sont pas propices aux « projets industriels.

L'ouverture de l'UBO en 1968 a bousculé les structures artisanales du Finistère Nord pour faire naître des projets industriels, y compris récemment avec la création de chantiers navals certes de petite taille, mais d'avant-garde (STRUCTURE à Combrit, PABOUK, de l'innovation, mais également dans le domaine de l'équipement (voilerie Cudenec).

Ces nouveaux chefs d'entreprises ne sont pas issus du milieu de la voile et ont des approches « marketing » du produit.

Néanmoins, ils ignorent les opportunités en matière de recherche dont ils disposent sur leur territoire.

La mise en relation des acteurs ne doit donc pas se limiter aux seules entreprises.

L'implication des différents acteurs locaux (communes, communautés de commune, département) n'est pas nouvelle, idée du « coup de main » ( des initiatives ont permis de créer par le passé la plateforme SYRTEF (Synergie des Ressources Technologiques du Finistère), le CRT (Centre de Ressources Technologiques) crée au lycée Tristan Corbières de Morlaix en 1995 et devenu depuis un service à par entière de la CCI de Morlaix' chargé de la métrologie au service des entreprises du secteur de la métallurgie, principalement de l'aéronautique.

Les entreprises du secteur nautique n'ont pas atteint une taille suffisamment critique pour subir les aléas de la mondialisation, elles se sentent protégées par leur petite taille. Néanmoins, la délocalisation de la production de certains modèles du constructeur de bateau JEANNEAU en Pologne qui interpelle les professionnels du secteur. Comme beaucoup de ses concitoyens, les patrons de PME et PMI ressentent également du désarroi face aux bouleversements économiques et à l'incertitude de l'avenir. Dans cette optique, le territoire morlaisien doit accroître sa compétitivité en mettant en valeur ses atouts (mer, tourisme, biotechnologies). Son avenir repose sur l'utilisation de l'intelligence et la formation.

Il n'existe que très peu d'adaptation de l'offre commerciale, aux caractéristiques géographiques ou météorologiques du milieu nautique finistérien (on ne navigue pas de la même façon à Bénodet qu'à l'Aberwrac'h). Il suffit de s'inspirer de ce qui se fait dans d'autres pays aux caractéristiques semblables, ce qui permet d'ouvrir sur l'extérieur (la mondialisation a du bon) et non refermer le secteur.

L'image du département est beaucoup trop liée à la tradition maritime (rassemblement de voiliers traditionnels à Brest, port musée de Douarnenez) et pas à la compétition (course au large), synonyme de dynamisme et d'innovation. La région de Lorient s'étant engagée à fond dans cette direction. Le Finistère est un département qui paradoxalement souffre d'un déficit en terme d'image du nautisme due à une prise de conscience tardive par rapport au pays de Lorient qui a réagit plus vite. Il précise toutefois que la ville de Lorient a saisi l'opportunité de la disparition des infrastructures de la Marine nationale pour développer son projet. La taille de la ville par rapport à celles du Finistère sud joue selon lui également un rôle important. Par ailleurs, peu d'élus en Bretagne sont sensibilisés par la chose maritime.

La loi Voynet a amorcé une reconnaissance des territoires de vie en opposition avec le territoire administratif.

Le pays de Morlaix en tant que structure bien identifiée est un territoire de vie. Une réserve cependant sur l'intégration de la commune de Plouescat qui semble plus proche par ses habitudes de vie, du bassin brestois. Ces « pays » ont été imaginés sans penser à la suppression éventuelle d'une « strate » de gouvernance, le département. La gouvernance des Pays est aujourd'hui assez difficile, en particulier à cause de l'augmentation du pouvoir des départements voulus par les nouvelles lois de décentralisation.

A l'origine, la volonté des pouvoirs publics en créant les Pays était de réunir les élus, les centres de formation et les entreprises. Ils sont aujourd'hui devenus des instances de répartition des subventions allouées.

Le département doit avoir un rôle « d'incitateur » envers les territoires, les Pays, les communautés de communes à s'organiser. Ces rassemblements d'intérêts doivent pouvoir proposer une « offre » plus large, une « offre cumulée » pour attirer. L'attractivité peut même être « transfrontalière » aux départements (Morlaix et Lannion sont considérées comme des villes « jumelles et complémentaires » par leurs activités.

La concentration des villes plus importantes sur un territoire en Pôles ne doit pas être un « dépouillement » mais un « rayonnement » (Allusion sur l'attractivité de Brest par rapport à Morlaix).

La « brutalité de l'action de l'Etat (allusion à l'annonce récente de la fermeture des tribunaux en Bretagne) va inciter les collectivités à revendiquer la responsabilité de la permanence des Services Publics. Ceci impliquera donc forcément le renforcement du pouvoir de la région et des départements. La création de « Maisons des Services Publics » à l'initiative des collectivités, très ancrées territorialement, abritant non seulement des services administratifs mais également des permanences de grandes entreprises délégataires ou non de SP, peut être une réponse au désengagement de l'Etat des territoires ».

- De quels leviers les acteurs publics disposent-ils ?

« La création des « Pays » avait justement pour objectif de mettre en place toutes les « incitations » nécessaires à son développement. Son rôle était d'installer un dialogue avec les acteurs privés au travers du Conseil de Développement. Les acteurs publics étaient eux mêmes représentés par les Groupements d'Intérêt Public de Développement Local. Malheureusement ces deux instances se sont souvent révélées non représentatives des intérêts locaux par des modes de désignation inadaptés.

Dans la commission sur le renouvellement du Livre Bleu du Nautisme, les Organisations Consulaires, les entreprises, les centres de formation et les Associations étaient représentées.

En tant que Président du groupe de travail sur l'avenir des industries nautiques dans le Finistère, j'ai été frappé par la réserve des TPE, l'absence des distributeurs et par l'implication des jeunes entreprises innovantes. J'ai constaté chez ces dernières de véritables démarches industrielles, mais également l'ignorance des acteurs locaux et des possibilités offertes par les collaborations locales. Je pense en particulier à un fabricant de voilier qui fait fondre certaines pièces métalliques à La Rochelle sans savoir qu'un laboratoire de l'UBO est spécialisé dans ce domaine ».

### Entretien N°3

#### 3. Jean-Jacques LENORMENT, Chef de Projet à l'Agence Economique de Bretagne. Chargé du développement de la filière nautique. Propos recueillis le 20 décembre 2007. Entretien semi-directif, durée 1h45 mn.

Chef de Projet à l'AEB depuis septembre 2007, auparavant chargé de mission à la région Bretagne. Passé et racines nautique, compétiteur, dirigeant de club de voile, présélectionné aux JO de Barcelone en Série Olympique Soling, DESS en Management des Organisations, DEA d'études politiques puis consultant au cabinet ACTE Ouest fondé par Mr Philippe Duchesne, cabinet spécialisé dans l'ingénierie de loisir nautiques( structuration des activités associatives, organisation de filières complètes. Clientèle essentiellement composée de structures publiques (départements régions, gouvernements).

« Il existe une réelle volonté de la part des collectivités territoriales d'obtenir une information économique fiable et des recommandations stratégiques pertinentes pour prendre des décisions incitatives de développement. Même si parfois la limite de l'action publique (essentiellement financière) fait que certains rapports ne sont pas suivis d'effet. A l'inverse des chargés de développement économique sont souvent recrutés ».

- *Quelles sont les motivations/ressorts d'une collectivité pour commander un audit ?*

« Essentiellement par rapport à l'établissement, d'une stratégie de communication liée à l'environnement nautique (région Haute Normandie avec le 60' de Paul Vatine) et par la volonté d'évaluer le poids économique de la filière. Les préoccupations sont cependant assez récentes en matière de nautisme »

« On peut observer 2 stratégies différentes en Bretagne, celle du Morbihan qui s'appuie essentiellement sur le monde de l'entreprise en mettant en place des politiques fortes d'attractivité (y compris en *chassant* les entreprises) et celle du Finistère, beaucoup plus ancrée dans une tradition associative qui ne s'est intéressé que très récemment aux entreprises commerciales de la filière. »

« Le but recherché reste néanmoins le même, évaluer une filière et la rendre plus compétitive par des mesures incitatives. Beaucoup d'acteurs publics découvrent que le nautisme représente une économie non négligeable et cherchent donc à en mesurer le poids »

« Les outils incitatifs utilisés sont la mise à disposition de ZAC, d'espace foncier, de subventions de fonctionnement et d'une fiscalité adaptée. Néanmoins, l'efficacité de ces

politiques dépend essentiellement de la qualité de l'interface terre/mer sans laquelle elle ne vouées à l'échec. Je pense en particulier à la notion géographique de bassin de navigation aisé d'accès et de la qualité des infrastructures portuaires. »

« L'environnement géographique joue un rôle important sur la caractérisation de la filière et les décisions d'implantation des entreprises. Par exemple, un constructeur de Yacht de luxe préférera s'implanter en méditerranée pour profiter de l'effet de proximité de sa clientèle. Ce n'est pas néanmoins la raison nécessaire et suffisante, l'expertise professionnelle joue également un rôle très important, le savoir faire. JFA est un exemple assez frappant du développement d'une activité de construction et de réparation d'unités importantes tournées vers un marché de niche de bateau de luxe, sur le savoir faire local en matière de constructions navales (proximité des chantiers de construction navales de navires professionnels)».

« Ces mesures incitatives constituent en quelque sorte le premier niveau de développement, l'effet d'entraînement constituant le second pour enfin atteindre le troisième niveau qui est la masse critique. Ceci dit il faut relativiser l'importance de l'activité construction navale nautique sur le plan strictement économique en Bretagne. Elle représente 8% de part de marché totale du secteur, 161 chantiers navals et 14% de taux de croissance. »

« Il existe cependant un vrai décalage entre le poids économique et l'aspect incontestablement structurant du territoire de ces activités. Les chantiers de construction navale ont toujours existés, leur ancrage territorial est légitime, il perpétue le savoir faire technique, il est ancré dans une forte tradition locale d'utilisation de l'espace maritime. Ceci participe à l'identité régionale, la culture bretonne, même si elle a deux visages en ce sens que les activités agricoles y sont également très importantes, s'est appropriée depuis longtemps la culture maritime. Cette culture maritime véhicule des valeurs propres (tradition, écologie, innovation) elle fait rêver et se trouve donc être un bon vecteur de communication de marketing territorial »

- *L'attractivité des territoires engendre nécessairement de la concurrence, comment cela se passe t'il au niveau de la région Bretagne ?*

« Il existe une supra collectivité qui est l'entité régionale qui peut pallier aux télescopages, qui sont néanmoins limités par les frontières administratives des aides départementales. Schématiquement, il existe une forte disparité en Bretagne au niveau de l'implication des pouvoirs publics :

1. le département 35 (aucune politique nautique)

2. Le département 22 (aide ponctuelle au développement, limitée par la qualité de l'interface terre/mer, ports à écluses)
3. Le département 29 (la structure NEF s'investit depuis peu dans le secteur marchand à la demande de son autorité de tutelle qu'est le Conseil Général)
4. Le département 56 (Politique affirmative pour attirer des entreprises y compris en provenances d'autres territoires, exemple de CDK qui a déménagé de Port La Forêt)

« Il existe en Bretagne un tropisme pour les activités nautique sur un axe en forme de banane, partant du de la baie de Quiberon et allant jusqu'à Brest. Les comportements induits par la concurrence entre les départements peuvent être un frein au développement ».

- *Quel rôle attribuez vous au Pôle Mer Bretagne dans cette configuration de la filière nautique ?*

« Le Pôle Mer a été considéré dans un premier temps par les acteurs de la filière nautique comme un pôle technologique adossé à des grands groupes industriels. Dans un second temps, le PM montré la volonté d'agrèger la filière nautique et a travaillé sur l'amélioration du positionnement du nautisme dans ses commissions. Il est cependant difficile de trouver des synergies entre les problématiques de la construction navale (+ de 24 mètres, axe Lorient, Brest, St Malo, Concarneau, Pôle Naval) et les chantiers navals de plaisance. De plus ce décalage au démarrage et ce déficit d'affichage de la part du PM d'une volonté d'intégrer la filière nautique à fait naître des projets locaux (tels le pôle course au large de Lorient) ».

- *Selon vous, qu'est ce qui fait qu'un réseau d'entreprise fonctionne ?*
  1. « L'animation, en particulier l'organisation de rencontres entre chefs d'entreprises autour d'un projet fédérateur, d'une vision prospective à l'échelle de leur marchés locaux ».
  2. « Néanmoins, le problème de la gouvernance reste posé. Elle reste à construire entre la multiplicité des acteurs, pour qu'elle soit apaisée et consensuelle. »
  3. « Le problème de la gouvernance ne doit se poser que pendant la phase d'allumage et sur une durée déterminée. Le rôle des collectivités est d'inciter et d'accompagner pendant le temps nécessaire à la mise en place d'une croissance autonome »
  4. « La structure de gouvernance doit également disposer d'une forte légitimité pour construire le réseau. Concernant le nautisme, il faut

pouvoir justifier d'une expérience significative dans le secteur, faire partie de la communauté. Disposer d'un fort degré d'expertise et être capable de démontrer la valeur ajoutée potentiellement atteignable grâce à la mise en place du réseau. D'où la notion de projet fédérateur ». Par exemple, Eurolarge s'est positionné sur les problématiques de l'énergie embarquées sur les bateaux de plaisance. Il s'agit à l'évidence d'une thématique fortement actuelle et qui devra forcément déboucher sur des processus d'innovation ».

- *Les entreprises que vous côtoyez expriment elles leur sentiment vis-à-vis du processus de mondialisation des économies ?*

« Les entreprises nautiques ont parfaitement conscience de leur environnement global, ne serait ce que par l'augmentation du prix des résines de synthèse dérivées des produits pétroliers. On peut observer deux types d'attitudes chez ces entrepreneurs. Chez les plus jeunes ayant fait des études, une ouverture sur le monde et l'innovation et pour les plus anciens, souvent ancrés dans les activités plus traditionnelles, un repli sur le marché local ».

## **Entretien N°4**

### **4. *Propos recueillis le 1<sup>er</sup> avril 2008 auprès de Serge Leroux, Directeur de l'Atelier Composite à Saint Pol de Léo, constructeur naval. Entretien semi-directif, durée 1h30***

Après un parcours éclectique (infirmier psychiatrique), déjà passionné par la navigation, suit l'Institut Nautique de Bretagne de 1989 à 1991 pour diriger pendant 8 ans le Centre nautique de Saint Pol de Léon.

En 1999, il reprend une activité de plasturgie pour l'industrie et en raison de son expérience dans le domaine nautique, rachète les moules polyester des bateaux Miniji et Caravelle.

Il s'agit d'une activité très artisanale et fortement verticalisée dans la mesure où tous les éléments du produit fini sont élaborés et fabriqués sur le site, c'est un choix délibéré. L'entreprise dispose de deux salariés en plus du chef d'entreprise. Son objectif pour 2008 est de pérenniser les emplois créés.

« Je reconnais que mon implantation à Saint Pol de Léon est plutôt le résultat d'une opportunité (activité à céder) qu'un véritable choix. En effet l'activité traditionnelle est agricole et non maritime. Un chantier de construction navale au milieu des primeurs a tendance même après toutes ces années à faire anachronique.

Néanmoins, l'activité se situe entre Roscoff qui possède une solide tradition maritime professionnelle (Pêche et transport) et Carantec qui possède plutôt une image « belle plaisance » traditionnelle dans laquelle ses produits peuvent s'inscrire. Même si la future ouverture d'un port de plaisance eau profonde à Roscoff présentera des facilités en termes de manutention, être un peu éloigné du littoral présente des avantages en termes de prix du foncier.

La production est à destination d'un marché national avec quelques opportunités à l'export. L'environnement économique national et international pèse sur la santé de l'activité de l'entreprise de façon directe. Le salon nautique de décembre a été mauvais pour les fabricants de petites embarcations pour deux raisons complètement distinctes. Les élections municipales de mars ont eu pour conséquence de ralentir voire de geler les projets de subventions aux associations sportives (Centre Nautiques) et donc de reporter les projets d'investissement de ceux-ci.

Le Miniji et la Caravelle exploitent également un segment de clientèle de CSP aux revenus moyens. L'impact de l'incertitude sur l'emploi ou l'activité économique a des conséquences

directes et immédiates sur l'achat loisir. A l'opposé, la vente des unités de 15 mètres et plus ne subit pas de crise.

Un phénomène nouveau est apparu depuis quelques années : la plupart des fabricants artisanaux sont démarchés par des « agents » pour délocaliser leur production à l'étranger (Chine, Tunisie ou Pologne). Le risque est, en cas de refus de voir ses propres produits mis sur le marché à des prix inférieurs de 40% en ayant été copiés. La caravelle fabriquée par l'Atelier Composite souffre d'une concurrence venue de Pologne sur un produit identique, d'autant plus que le contexte international de hausse des coûts du pétrole pèse sur le prix des matières premières entrant dans la fabrication du produit (résine polyester). Certains devis ayant été signés plusieurs mois auparavant, il est impossible d'imputer la hausse du prix de revient sur le client, ce qui a pour conséquence de faire chuter la marge de l'entreprise.

La seule façon de résister est de se différencier par son savoir-faire, la qualité de son produit et la possibilité pour le client de personnaliser son achat. Il est clair que si le consommateur est attentif à l'aspect qualitatif, local, artisanal du produit, il n'en est pas moins paradoxalement très « négociateur » sur les prix.

Je ne perçois absolument pas de sentiment « d'appartenance » à un territoire donné. Le fait d'exercer mon activité dans une zone où le lobby agricole est extrêmement fort y est certainement pour beaucoup. Il me semble que l'essentiel de la politique publique locale est tournée vers le secteur agricole, en tous les cas, je ne perçois rien de la commune et de la communauté de commune. Il existe un fort décalage entre les subventions agricoles et le nombre d'entreprises : 5 milliards d'euros d'aide pour 600 000 agriculteurs en 2007 et 0,65 milliard d'euros pour 2 600 000 TPE et 100 000 PME.

Néanmoins, le Conseil Général du Finistère finance l'entreprise sur ses participations à des salons et intervient à hauteur de 30% (7700 euros) dans le cadre des projets « Innovation et Technologie » pour un investissement dans la refonte des moules du Miniji.

Il n'existe pas de réseau constitué d'entreprises nautiques sur le territoire léonard. Par contre l'association NEF apporte un support technique non négligeable pour l'organisation des manifestations commerciales, fait un travail de défrichage sur les nouvelles normes techniques applicables dans les ateliers de matériaux composites. En ce sens, la notion de réseau existe entre les entreprises adhérentes de NEF, qui l'anime.

Je pense que le réseau collaboratif type Pôle Compétitivité est une bonne solution, mais qui présente le risque de démarche opportuniste de la part de certaines entreprises (percevoir des subventions). Etre seul est plutôt une faiblesse pour une TPE, mon projet de départ était de

m'installer avec un charpentier, un mécanicien et une voilerie dans un bâtiment qui a finalement été attribué à une activité agricole contre toute attente ».

## **Entretien N°5**

### **5.Propos recueillis le 2 avril 2008 auprès de Bertrand Cudennec, Directeur de la Voilerie Incidence à Brest. Entretien semi-directif, durée 1h45.**

En préambule Bertrand Cudennec insiste sur le fait que leur entreprise est caractérisée par sa grande autonomie et son individualisme (par rapport à son environnement sociopolitique). Il ne sait pas ce que c'est que le Pôle de compétitivité Mer, ne s'y intéresse pas, pense que c'est une perte de temps et que ça ne le concerne pas. Il admet toutefois que se sont là des à priori négatifs dus en particulier à la mauvaise expérience qu'il a pu avoir par le passé avec les pouvoirs publics locaux dont il pense que les préoccupations concernant l'industrie nautique locale sont quasiment inexistantes. A ce titre la localisation sur Brest de l'entreprise s'est tout simplement faite parce que le chef d'entreprise est brestois. A l'heure actuelle, une ville comme Lorient est beaucoup plus attractive pour les métiers du nautisme grâce à une politique volontariste de la municipalité dont les projets remontent à 15 ans et ont été initiés par l'ancien maire aujourd'hui président de la région Bretagne.

« La philosophie de l'entreprise repose sur une maxime simple: « on s'en sort mieux tout seul ». Depuis 30 ans, c'est le mode de fonctionnement, qui passe par le refus total de subventions. Le groupe Incidences (Brest et la Rochelle), c'est 90 personnes et 10 millions d'euros de CA. Le groupe possède 3 autres sites (Fréjus, Lorient et dans le centre de la Vendée). A Lorient, il s'agit d'une voilerie généraliste (ex voilerie Tonnerre), le site vendéen est consacré à la production grande série avec un prix de revient de 22 à 23 euros du m<sup>2</sup>, soit un des plus faibles de France.

Les concurrents sont : North Sails (le plus gros) qui domine la production mondiale (échelle de 1 à 10 avec les suivants (Quantum US, Elvström Norvège). Incidence fait partie des 5/6 entreprises leaders dans le monde. Contrairement à nos concurrents, Incidence a décidé de ne pas délocaliser sa production (au Sri Lanka comme North ou en Tunisie comme Elvström ou Quantum, même si l'environnement internationale est très défavorable à l'Euro/ USD). Le sujet de la délocalisation a pourtant déjà été abordé mais elle ne peut se concevoir que comme une délocalisation industrielle avec un management français. Le seul problème est que l'entreprise a énormément de difficulté à recruter des compétences en design (il faut plusieurs années pour former quelqu'un) et que délocaliser ne ferait que déplacer les

compétences. Des économies d'échelles sont certainement encore possibles entre les différents sites mais l'optimisation en termes de réorganisation structurelle est limitée.

Si l'entreprise résiste bien pour l'instant c'est quelle est implantée depuis plus de 30 ans avec un management d'origine stable (pas de rachat ou dépôt de bilan contrairement à nos concurrents français), avec une forte notoriété sur le savoir faire et le service. Le maintien de l'image de marque est fondamental, sans la compétence des hommes, c'est impossible. L'entreprise ne réalise pas de recherche et développement par elle-même, par contre la veille technologique est systématisée (Internet, revues spécialisées, course au large). Si l'opportunité de travailler avec un laboratoire de recherche se présentait, elle serait accueillie favorablement.

Il existe un réseau informel qui s'est constitué au fil des années entre les architectes, les chantiers, les fabricants d'espars et les voileries. A Lorient, Eurolarge Innovation a structuré une démarche autour d'entreprises innovantes spécialisées autour de la course au large afin de les fédérer autour de projets technologiques. Néanmoins, l'idée de travailler/ collaborer avec des concurrent nous freine.

L'entreprise exporte peu car la taille de North lui donne une position extrêmement favorable sur les marchés américains et australiens. Par contre la perspective de pénétrer de façon sensible les autres marchés européens fait partie de la stratégie pour les 10 prochaines années. J'insiste sur le fait que la limite de leur expansion tient aux limites des ressources humaines dans le domaine ».

## Entretien N°6

### 6. Propos recueillis pendant la commission thématique « Naval Plaisance » du Pôle Mer Bretagne du 29 avril 2004, auprès des participants

Réunion de la commission thématique « Naval, Nautisme » du Pôle Mer Bretagne , le 29 avril 2008

Rappel du contexte par Marc Bœuf (animateur de la commission).

« Le PMB est un des 15 pôles à vocation mondiale labellisés en France, 42 projets ont été labellisés pour 12 millions d'euros. 32 projets ont été financés pour un montant total de 90 M° d'euros dont 33 de financements publics.

Les centres de recherche et les PME représentent la majorité des projets financés. 60% des adhérents sont des PME, qui sont représentées par six personnes au CA et un au bureau.

L'activité « naval » dans le PMB, c'est 6 nouveaux projets, principalement dans l'éco-conception, les matériaux innovants, les simulateurs (chargement, pilotage) et l'optimisation de la gestion des équipages ».

- Présentation de « Bretagne Pôle naval » par Mr L'Haridon, Délégué Général.

« L'Association a été créée fin 2007, elle a un rôle de lobbying industriel, elle fait suite à Lorient Pôle naval. Regroupe 66 entreprises dans le domaine de la construction (DCNS, Piriou, Aker, Glehen), des bureaux d'études, des intégrateurs systèmes, des fournisseurs d'équipement et les CCI concernées (Brest, Lorient, St Malo, Quimper) »

Elle ne comprend pas le nautisme (s'arrête à la grande plaisance et est structurée en 5 commission :

- Infrastructures portuaires
- Développement et diversification
- Activités défense
- Emploi formation
- Communication

Ce pôle est à comparer au cluster « nautisme et construction navale » du Conseil Général du Morbihan. On peut éventuellement s'interroger sur d'éventuelles redondances dues à la multiplication des commissions travaillant dans des domaines analogues ».

## Entretien N°7

### 7. Propos recueillis le 30 avril 2008 auprès de Patrick Poupon , Directeur Général du Pôle Mer Bretagne, Brest. Entretien semi-directif, durée 1h45.

Patrick Poupon :

« Il existe 3 catégories de ‘Clusters’ :

1. A vocation Innovante (Pôles de Compétitivités)
2. Destinés à faire du Lobbying (Cluster maritime Français, Bretagne Pôle Naval)
3. Orientés vers le marché (clusters anglo-saxons)

Pour qu'un territoire ait une identité, il lui faut deux dimensions, thématique (la mer) et géographique (la Bretagne), avec pour conséquence l'existence ou non d'un bassin d'emploi régional ou inter régional.

La notion de territoire (local, départemental) est souvent remise en cause par la création des Pôles de Compétitivité. Pour le PMB, le contrat de pôle a été signé entre l'Etat et la Région Bretagne alors que les projets sont néanmoins menés hors frontière géographique (Existence de compétences hors Bretagne, vocation mondiale)

Il existe une ambiguïté dans la gestion de la notion de territoire. En plus de la gestion des pôles par la région, l'Etat a imposé des zones de R&D (littoral, sauf les îles et St Brieuc). Cette implication directe de l'Etat permet des aides particulières sous forme d'allègement fiscaux. Une PME en zone R&D peut prétendre à des allègements de 45% plutôt que 30%. Ceci permet à l'Etat de limiter les coûts totaux des allègements fiscaux en limitant géographiquement les zones d'éligibilité.

L'ensemble est piloté par la DGE, elle-même rattachée au MINEFI et par la DIACT. L'initiative de l'Etat a permis de focaliser des financements publics sur des projets très précis, qui se sont rajoutés aux financements des collectivités et du privé.

L'attractivité du territoire sur lequel est situé le PMB, peut se mesurer entre autre par les manifestations d'intérêts de la part d'acteurs étrangers qui ont identifié le territoire par l'intermédiaire des acteurs impliqués dans les commissions thématiques du PMB. Ces contacts ont été relayés par l'AFII, Bretagne International et l'AEB.

La démarche du gouvernement français concernant les pôles de compétitivité a été mal vue par l'Union Européenne dans un premier temps, mais est vite devenue une référence, dans la mesure où elle intègre les PME. Dans le PMB, 60% des acteurs sont des PME. L'agence de

développement Economique du sud Est de l'Angleterre a également approché certains acteurs du PMB. En effet, le programme européen INTERREG 4, considère que la Manche est une frontière régionale et permet donc à chaque acteur de part et d'autre d'accéder aux financements européens.

L'union Européenne souhaite que le financement des pôles reste national, par contre, elle incite fortement à la constitution de réseaux transnationaux.

L'existence des pôles de compétitivité a été intégrée dans la stratégie de développement régional par la mise en avant des contributions financières possibles. La présence des pôles ou des clusters est donc présentée comme un atout pour attirer les entreprises, dont les choix d'implantations reposent souvent sur des critères d'attractivité financière.

On ne peut pas nier que les « territoires maritimes » se font concurrence en Bretagne. Les collectivités locales ont besoin d'exister et sont des moteurs du développement économique dont elles sont les représentantes. Il n'y a pas d'incompatibilité entre les systèmes d'aides locales et les financements proposés par le PMB.

Concernant les entreprises, leurs motivations principales pour intégrer le PMB, sont :

1. Le besoin de financement pour attirer des compétences supplémentaires et présenter un projet innovant labellisable.
2. Une approche « réseau »
3. l'opportunité de faire des affaires
4. l'horizontalité du secteur maritime attire des entreprises qui ne sont pas identifiées au préalable comme travaillant dans le secteur maritime.
5. Les motivations sont très différentes en fonction de la taille et de la nature des entreprises. Les relations sous-traitant/donneur d'ordre existant auparavant entre les grands groupes et les PME sont entrain d'évoluer des relations de partenariat/co-traitance, de part leur appartenance au PMB. Il existe incontestablement un lien avec l'externalisation des tâches sur des critères de compétences accrues (exemple de la restructuration de DCNS et du développement de Véolia sur le secteur)

Il existe au sein du PMB, de la part des PME, une inquiétude légitime vis-à-vis du « pillage » possible de leur technologie, mais il n'existe pas de situation de crise.

Les pôles ont été évalués par le BCG associé à CMI, chaque pôle est audité sur sa dynamique interne, des critères plus qualitatifs que quantitatifs, l'organisation choisie pour le dispositif du pôle et les liens avec les collectivités territoriales.

Des projets collaboratifs peuvent se développer sans l'existence d'un pôle, la forme d'organisation du pôle n'est pas figée, elle évoluera vers une structure plus lourde ou disparaîtra si la dynamique engendrée s'auto suffira.

Néanmoins, le PMB est un acteur, un incitateur des stratégies de développement (énergies renouvelables) il émet des recommandations et fait des propositions ».

## Entretien N° 8

### 8. Propos recueillis le 15 mai 2008 auprès de Jean-François THOMAS, Chargé d'Affaires Nautisme et Construction navale auprès du Conseil Général du Morbihan . Entretien semi-directif, durée 1h45.

« La démarche du CG 56 s'est fait en parallèle et recoupe l'appel à projet lancé par le gouvernement sur les Pôles de compétitivité.

Le Morbihan est un département majoritairement agricole (53%), la collectivité territoriale a néanmoins pris conscience de l'importance de la filière naval/nautisme et décidé de réaliser un diagnostic de la filière, en faisant recruter en 2005 un Chargé d'Affaires par la Direction de l'emploi et du développement économique. L'implication des élus est totale puisqu'un groupe de travail nautisme est piloté par le maire de Muzillac (Joseph Brohan) également président de la SAGEMOR

Le diagnostic a été effectué en binôme avec les services de la CCI et de l'agence de Développement Economique de Bretagne. Soixante entretiens ont été réalisés (intérêt pour la filière, priorités et problématiques rencontrées, sondages sur les thématiques de type SPL, district, cluster. Il n'existe pas d'envie majoritaire chez les chefs d'entreprises pour se regrouper et collaborer. Seuls certains sont sensibilisés par la démarche. Néanmoins l'enquête a mis en évidence un véritable intérêt pour la démarche mise en place par le CG, car peu d'initiatives dans ce sens avaient été prises par le passé. L'enquête s'est fixée comme objectif d'identifier toutes les entreprises de la filière (y compris celles qui ne travaillent qu'à temps partiel dans le nautisme), afin de l'élaborer un outil de travail favorisant l'interconnexion entre les acteurs.

Le profil des chefs d'entreprises reste assez classique dans la mesure où le tissu économique de la filière reste majoritairement composé de PME et TPE (créateur d'origine voile passion et capitaux familiaux). Certains repreneurs présentant par contre un profil plus gestionnaire et d'un niveau de formation supérieure.

Même si dans sa globalité le secteur nautique croît de 5 à 8 % par an, le chef d'entreprise de TPE, ne la ressent pas forcément et n'a pas forcément envie de grandir. Ce qui fait que la démarche du CG est souvent considérée comme pouvant présenter des opportunités (subventions), mais il n'y a pas de volonté affichée de pro activité.

Quand un sujet préoccupe un Chef d'entreprise, il accepte volontiers de se mettre autour d'une table pour en discuter si des solutions pratiques et rapides peuvent émerger rapidement. Il s'agit encore là de démarches opportunistes.

L'organisation d'un salon nautique a pu se faire au mois de mars à la TSM avec des acteurs qui sont farouchement concurrents et qui n'avaient auparavant pas l'habitude de collaborer. (Intérêt opportuniste sur la perspective de développer son chiffre d'affaire).

Le diagnostic réalisé préconisait déjà la création de passerelles avec l'université de Bretagne Sud. C'est chose faite, en particulier dans le domaine des matériaux composites et de l'éco-conception des navires, de l'électronique embarquée et de l'intelligence artificielle et des peintures sous marines (labos LESTER, BCM et entreprise NAUTIX).

Il existe un fonctionnement en réseau de fait, de toutes les institutions en charge du développement économique (Eurolarge innovation, CG 56, CG 29, ADE, CCI, CRCI)

Les aspects concurrentiels entre ces organismes existent, c'est la règle de la première touche qui prévaut. Au final, cela crée une dynamique de création de valeur et de l'émulation, (exemple du constructeur naval ARCOA, récupéré in extremis par Lorient alors qu'il était pressenti à Montoir dans le 44.

Les collectivités territoriales ont mal ressenti la création des pôles de compétitivité, alors qu'elles finançaient et financent encore beaucoup plus les PME que l'état. Les PDC seraient plutôt un moyen détourné trouvé par l'Etat pour continuer à subventionner les grands groupes industriels français en contournant les contraintes de la Commission Européenne. Même si le CG56 n'est pas dupe sur la genèse de la création des pôles, il continue néanmoins à financer les projets collaboratifs dès lors qu'une PME morbihannaise est impliquée dans un projet ayant un rapport avec le nautisme (ex : NKE à Hennebont).

Il existe une problématique fondamentale à l'attractivité d'un territoire qui souhaite développer les activités de la filière nautique : l'acquisition foncière. En effet, pour être attractif, un territoire maritime doit pouvoir proposer à certaines entreprises qu'il souhaite accueillir, un accès à la mer, un « bord à quai ». C'est en partie la raison pour laquelle, le chantier naval Arcoa a choisi l'emplacement de l'ancienne base sous marine lorientaise pour s'installer, plutôt qu'une autre zone qui présentait par ailleurs d'autres avantages en particulier financiers. Malheureusement, le développement économique est perçu par les communes littorales comme essentiellement touristique, la construction navale étant considérée comme une source de nuisances sur des espaces essentiellement urbanisés avec

des résidences secondaires devenues les résidences principales d'une population de retraités très active dans les associations de protection du littoral voir dans les Conseils Municipaux. L'opposition ne vient du reste pas seulement des inactifs mais également des professionnels de l'ostréiculture et conchyliculture qui refusent même en cas de cessation d'activité que leurs terrains soient vendus à d'autres activités (la société Régionale conchylicole qui gère les mutations des emplacements ostréicoles se refuse à modifier les POS des zones littorales pour permettre l'implantation d'activités liées à la construction navale)

Il existe peu de solution, le CG 56 a mis en place un outil financier dédié aux réserves foncières qui aident les collectivités locales à préempter sur des terrain en bord de mer. Il existe plusieurs zones sur le pays de Lorient qui sont dédiées au développement des activités liées au nautisme (nautiques de Kéroman, zone de Rohu à Lanester).

Le développement d'un « cluster nautique » passe obligatoirement par la main mise sur le foncier de la part des collectivités locales et par l'aide aux investissements immobiliers. Il est de plus en plus difficile de travailler sur les terre pleins portuaires pour cause de nuisances au voisinage (en effet, les ports de plaisances se trouvent souvent entourés d'habitations), il est donc nécessaire pour certaines activités de réparation de rechercher des terrains excentrés.

Le CG 56 a mis en place plusieurs aides (Nautiparc, Nautimmo, Nautijob, Nauticaren et Nautinnov)

Concernant ce dernier point en particulier, un « ingénieur transfert » a été recruté par le CG 56 et détaché auprès de l'UBS pour servir de lien entre les labos et les entreprises pour les aider à faire un « saut technologique ». Même chose pour les recrutements de cadres et ingénieurs/techniciens avec l'outil Nautijob (financement du salaire pour 1500 euros pendant 6 mois.

La gouvernance s'apparente exactement et ni plus ni moins à une politique de développement économique locales bien menée (se connaître, se parler et travailler ensemble permet d'obtenir des aides concrètes). L'évaluation est pour l'instant difficile, sauf quand il s'agit de développement exogène (Arcoa) ».

## **Entretien N°9**

### **9. Propos recueillis le 15 mai 2008 auprès de Eric SECHAUD, Directeur Technique de la société CATLANTECH, constructeur de catamarans de croisière, base des sous-marins à Lorient. Entretien semi-directif, durée 1h30.**

« Le souci de veille informative est très présent dans l'entreprise, même si elle n'est pas systématisée. Les salons spécialisés sont une source d'information intéressante. Compte tenu des techniques nouvelles en matière de plasturgie (infusion/mouillage), tous les constructeurs sont intéressés pour voir comment les entreprises concurrentes s'organisent techniquement. Le partage de l'information présente un risque, raison pour laquelle, le savoir faire est protégé.

Les spécificités très techniques des procédés de fabrication interdisent toute forme de délocalisation dans des pays à bas coûts, par cotre, une partie des achats d'équipement se fait vers les pays « low cost ».

L'implantation dans la base sous marine réhabilitée, s'est faite par opportunité. Le créateur de l'entreprise (Yves Gallot-Lavallée, dirigeant de Catana) a rencontré les pouvoirs publics locaux car il souhaitait installer une unité de production en Bretagne. La municipalité de Lorient était confrontée à deux problématiques au début des années 2000 :

1. Le départ de l'armée de la base sous marine impliquait soit une destruction, soit une réhabilitation des bâtiments
2. L'activité de la pêche avait perdu entre 3 et 4000 emplois dans la décennie 1990.
3. L'importance de l'aspect de la reconversion du foncier dans les activités de construction navale

Le chantier Catana (devenu Catlantech depuis s'est donc implanté en 2001 dans ces locaux réhabilités. La maîtrise d'ouvrage de l'ensemble a été assurée par la municipalité de Lorient et financée sur fonds européens, régionaux et locaux pour un montant avoisinant les 20 millions d'euros.

L'ensemble était à l'origine sous tendu par des objectifs de création d'emploi qui n'ont pas été tenus à la hauteur de ce qui avait été évoqué. Des activités complémentaires sont venues s'installer à proximité (fabricants de moules et de mâts). La proximité avec les autres entreprises locales génère des possibilités de sous-traitance (voiles, selleries, hydraulique, accastillage et équipement).

L'agglomération d'entreprises sur un petit territoire a également un effet bénéfique sur le recrutement car elle attire les compétences et incite les centres de formation à adapter leurs offres (Greta/ Afpa). Les aides mises en place par le CG56, Nautijob ont permis l'embauche d'une personne au bureau d'études, ce qui permet une montée en puissance des compétences internes de l'entreprise.

L'outil Nautinov a également permis de mettre au point le procédé d'infusion pour des pièces importantes (les coques font entre 14 et 17 mètres).

Concernant les activités de construction navale, l'attractivité d'un territoire se mesure avant tout par la toute proximité géographique avec la mer. La mise à disposition de locaux est un élément essentiel, car la rentabilité de cette activité ne permet souvent pas de financer des locaux industriels de taille importante.

Il est nécessaire que qu'il existe une forme de coordination de la part des pouvoirs publics car les PME n'ont pas toujours le temps de s'impliquer même si elles ont conscience de la nécessité de participer.

Il est néanmoins difficile de quantifier l'impact des mesures d'aides.

La notion de « Cluster » reste floue, mais dans le cadre de stratégies de diversification (à l'étude, pales d'éoliennes), il est nécessaire de collaborer avec d'autres entreprises sur un plan horizontal pour participer à la réussite du nouveau produit (adjonction de compétences complémentaires). Ceci nécessite nécessairement un chef d'orchestre ».

## **Entretien N°10**

### **10. Propos recueillis le 15 mai 2008 auprès de Denis BOURBIGOT et Serge CALVEZ, Directeurs des chantiers navals « IDB Marine » et « Marée Haute » .route de Pouldohan, 29 TREGUNC. Entretien semi-directif, durée 1h30.**

Il s'agit de deux chantiers de construction navale de plaisance partageant des locaux contigus, qui ont été créés à 2 années d'intervalle, le premier en 2003 (Marée haute) et le second en 2005 (IDB Marine).

Le profil de Denis Bourbigot est autodidacte (parcours « passion voile) alors que celui de S. Calvez passe par une compétence en menuiserie/ ébénisterie alliée à un parcours voile.

D'après lui, c'est la double compétence qui a déclenché son projet de création d'entreprise.

La proximité de la localisation s'est plutôt décidée par opportunisme (difficulté pour trouver des locaux adaptés) et possibilité de partage de coûts de loyers.

Il faut ajouter que sur ce site, on trouve également des locaux appartenant à une école des professionnels du nautisme et 2 chantiers d'hivernage et une entreprise de sellerie marine. Il existe avec ces entreprises des formes de collaboration ponctuelles (manutentions).

« C'est le partage technique de l'outillage qui a déclenché l'idée de mettre en commun certains moyens, les deux entreprises utilisant de l'outillage semblable.

Le fonctionnement commun porte sur:

- Le partage des investissements (chacun investit l'un après l'autre)
- Des achats groupés
- Des échanges d'idées, innovations techniques
- L'Administratif commun à l'étude
- L'échange de techniciens quand c'est possible

Cette collaboration est possible parce que leurs gammes ne sont pas concurrentes, mais complémentaires. Marée haute fabrique des bateaux destinés à la course de taille inférieure à 7,50 m et IDB, uniquement des bateaux de croisière de taille supérieure à 7,50m.

Les projets collaboratifs ne peuvent exister que s'il existe une culture et des valeurs communes et s'ils ne sont pas trop chronophages. Il faut surtout prendre le temps de la réflexion avant de les mettre en œuvre.

Les contraintes des marchés mondialisés des matières premières à base d'hydrocarbures (résines) sont limitées par la mise en commun de leurs commandes ».

Les deux entreprises bénéficient d'aides au développement de la part du CG 29. La mise en place de la technique de l'infusion a été permise grâce à ces aides. Il existe une vraie concurrence territoriale dans le sud Bretagne (Cornouaille et Morbihan) dans le domaine de la plasturgie.

« Néanmoins, nous ne sommes pas toujours écoutés, en particulier dans le domaine sensible qu'est la propriété foncière. Il n'existe pas de solution viable pour le développement de la construction navale de plaisance sans un accès au littoral et une gestion volontariste du foncier.

Nous nous efforçons de participer aux réunions auxquelles nous sommes invités, nous ressentons fortement le besoin de coordination et de prise en charge sur des projets incitatifs ».

## Entretien N°11

### 11. Propos recueillis le 22 octobre 2008 auprès de Georges Sibiril, chef d'entreprise des établissements « Chantier Naval Ernest Sibiril et Blocon réparation navale » . Entretien semi-directif, durée 1h15.

L'entreprise Sibiril est présente sur la région de Morlaix depuis 1789. Les dirigeants sont constructeurs navals de pères en fils depuis cette date. Avant il s'agissait plutôt de charpentiers ou d'ébéniste pour le clergé ou la noblesse. La révolution française a eu pour conséquence une reconversion dans le naval.

Ernest, le grand père de Georges Sibiril, actuel dirigeant a été le créateur du chantier actuel et l'instigateur de son développement avant la seconde guerre mondiale. Essentiellement sur la construction de bateaux de pêche en bois et de petits bateaux de plaisance (le fameux cotre de Carantec). Le père de Georges Sibiril a pris la suite en 1961 et a développé la construction de bateaux de servitudes (vedettes de sauvetage, pilotines etc...).

« A partir des années 78/79, le virage de la construction en polyester a été pris et l'abandon du bois progressif. Le passage a été facilité par l'utilisation de techniques innovantes comme le lamellé-collé qui allie bois et résines de synthèse.

L'entreprise ne possédant malgré tout que peu de savoir faire en polyester, elle a importé des coques toutes faites construites par un chantier naval anglais, Almatic (aujourd'hui disparu) chez qui plusieurs personnes de l'entreprise ont fait des stages de formation technique. La construction de coques en propre a commencée à partir de 1980, à l'heure actuelle, 90% des coques sont fabriquées au chantier, avec des importations résiduelles. Il faut noter que le passage au polyester s'est fait de façon concomitante avec le départ à la retraite d'anciens compagnons menuisiers, ce qui a permis une mutation rapide avec de nouveaux spécialistes du polyester.

Le métier de l'entreprise reste de toute façon le même : fabriquer des bateaux. Afin de se diversifier et répondre à une demande de bateaux de pêches hauturiers faisant escale à Roscoff, l'entreprise a créé une structure uniquement destinée à la réparation navale, avec 10 emplois hautement spécialisés (soudure, hydraulique).

L'entreprise sous-traite également pour de grands chantiers de construction comme Bénèteau qui a conservé encore un petit département pêche et fournit ses moules. Il s'agit là d'une

opportunité qui évite d'avoir à amortir les études, l'outillage, le moule nécessaire à la création d'un modèle. De plus cela a une incidence directe sur l'extension de la zone de réparation navale en ayant des bateaux plus dispersés géographiquement.

La concurrence internationale est beaucoup plus sensible depuis 3 à 4 ans. Les clients de l'entreprise consultent de plus en plus à l'étranger. Les chantiers navals étrangers démarchent en France. Nous avons fait la même chose. Il s'agit plutôt d'une démarche opportuniste liée à un contact d'il y a 7 ou 8 ans avec des espagnols cherchant à acheter un bateau d'occasion vendu à Brest. Ils en ont profité pour visiter le chantier et trois années plus tard, l'Espagne a publié un appel d'offres international auquel l'entreprise a répondu.

Depuis, un courant d'affaires s'est installé avec la vente de six bateaux. L'entreprise est également consultée par des pays beaucoup plus lointains (Guatemala, Panama) depuis sa mise en ligne sur le Web. Elle a également des clients au Royaume Uni. L'influence de la mondialisation est tout à fait concrète sur les carnets de commande des entreprises. Par exemple : une entreprise française fabricant des pénichettes et appartenant à un fonds de pension britannique a été contrainte de fermer ses portes ainsi que la société de location sur les canaux qu'elle possédait, alors qu'elle disposait d'un carnet de commande sur plusieurs années. Le rendement n'était pas suffisant pour le fonds de pension.

Plusieurs autres chantiers de plaisance ont vu des commandes annulées suite à la crise financière.

La mondialisation a eu un effet en termes de formation du personnel aux langues étrangères et a donné une possibilité infinie (NTIC) d'informations sur les marchés étrangers et une meilleure connaissance de la concurrence. Mon fils est à Southampton en architecture navale. Il y a des opportunités de diversification sur des marchés nouveaux (navire de maintenance de parcs éoliens) liés aux crises énergétiques mondiales.

J'ai adhéré au Pôle Mer Bretagne à partir d'un constat déjà fait plusieurs années auparavant : ne pas rester isolé permet de trouver des opportunités d'affaires plus facilement. Le fait de rentrer dans un réseau permet de s'associer sur des grands projets qui n'auraient pas été abordables en étant seul.

Le choix du PMB s'est fait pour des raisons de proximité géographique alors que l'entreprise avait la possibilité à l'origine d'adhérer à Lorient pôle naval, plus éloigné.

Avoir des contacts, appartenir à un réseau permet d'élargir son champ d'activité, de mettre en commun certains problèmes, de s'associer sur des appels d'offres. Quand G. Sibiril, salarié

de l'entreprise depuis 1974 en a pris la direction en 1995, il a tout de suite adhéré à un club d'entrepreneurs du pays de Morlaix.

La réalité économique, sociale, commerciale devenant de plus en plus complexe, l'appartenance à un réseau permet également de mettre des moyens en commun pour trouver de meilleures réponses aux problématiques de développement. Par exemple, la participation commune d'entreprises du secteur maritime à un salon en Espagne nous a permis de démarcher sept ports en Espagne. C'est à la fois un gain de temps et d'argent.

Il existe un lien fort de notre entreprise et son territoire, fait par l'ancienneté historique, la proximité avec la mer et le savoir-faire développé localement. Cependant la localisation actuelle (excentrée) serait plutôt un handicap par rapport à certains regroupements d'entreprises comme à Lorient qui sont très intéressants.

La notion de territoire par rapport à l'entreprise s'est agrandie, elle se définit aujourd'hui entre l'Irlande (pour les coques nues), la Vendée, la Grande Bretagne et Lorient. L'aspect ressources humaines pose un problème car il n'existe pas suffisamment d'écoles spécialisées et le recrutement doit donc s'élargir.

Le PMB peut apporter des solutions en termes de ressources humaines et de R&D. car les PME seules ne peuvent pas forcément en assumer les coûts.

L'action des pouvoirs publics n'est pas toujours simple à comprendre avec une multiplication des acteurs. L'entreprise en a néanmoins déjà bénéficiée (dispositif ARBRE, salons etc..).

J'espère que l'appartenance à des réseaux peut optimiser tous ces systèmes d'aides. Un pilotage est nécessaire pour pouvoir coordonner efficacement un réseau. La bonne volonté des entrepreneurs ne suffit pas (trop occupés).

Dans le cadre du PMB, l'aspect collaboratif est essentiel, il est facilité quand il n'existe pas de concurrence directe avec les acteurs, néanmoins, ça fonctionne très bien avec un concurrent direct (le chantier naval Bernard à Locmiquelic dans le Morbihan), nous sommes pourtant sur les mêmes marchés. La collaboration prend la forme de travaux en sous-traitance, ou de co-traitance ».

## Entretien N°12

### 12. Propos recueillis le 22 octobre 2008 auprès de Pascal CITEAU, chef d'entreprise société MARINELEC, systèmes d'alarmes embarqués. Entretien semi-directif, durée 1h25.

Le chef d'entreprise n'est pas issu du monde maritime. Venant de l'industrie, il a repris la société Marinelec en 1997.

« L'entreprise a environ 30 années d'ancienneté, elle fabrique des systèmes d'alarmes embarqués, de la conception à la vente. Les produits se déclinent en tableaux de commande et d'alarmes pour bateau (incendie, feu, niveaux, envahissement, pression). Nous avons élargi notre offre vers les boîtiers de commande sans fil. Nous travaillons exclusivement en B to B vers des électriciens installateurs équipant des bateaux professionnels.

La construction navale est une activité à fort taux de main d'œuvre, elle s'est donc fortement délocalisée vers les pays à bas coûts, Corée, Chine, Turquie. Nous avons donc dû nous tourner vers l'international rapidement pour nous rapprocher des marchés. Certains bateaux à forte valeur ajoutée se fabriquent néanmoins en Europe (Pologne).

Les coûts de l'entreprise restent français puisque la conception et l'assemblage s'y font, avec de la sous-traitance locale pour certains composants. La valeur ajoutée des produits de Marinelec se fait sur l'innovation et la différenciation des produits.

L'accès aux marchés internationaux se fait par la participation à des salons spécialisés (Espagne, Hollande, Roumanie, Turquie, Brésil, Dubaï, Singapour, Argentine, Russie). La mondialisation a peu d'incidence sur les aspects logistiques, par contre la facturation en euros pénalise par rapport à la parité avec l'USD. L'export représente 40% du CA. La vraie question que nous nous posons est : « peut-on vivre seul ? C'est notre principale source de réflexion stratégique.

Nous sommes adhérents du PMB, et nous sommes engagés dans un projet en cours de labellisation (SAPHIR). Les motivations pour intégrer le PMB sont essentiellement pour enrichir l'offre Produit par des nouvelles technologies. Mais l'investissement de l'entreprise dans le PMB est antérieur, le projet SAPHIR faisant partie du projet Poséidon du 7<sup>e</sup> PCRD.

Le principal intérêt du PMB réside dans la mise en relation, la veille sur les projets et l'orientation donnée aux projets. Il existe d'autres façons de mener à bien des projets

innovants de R&D, mais les pôles ont drainé les financements, ce qui fait que les éventuels projets individuels sont de plus en plus difficiles à financer. L'aspect « gouvernance » est primordial pour un pôle et donne une bonne indication de l'emprise des pouvoirs publics sur l'activité des territoires, puisqu'il existe des incitations dans certaines directions en R&D.

Une entreprise ne peut pas mener seule un projet de ce type, d'autant qu'il tourne autour d'une technologie qui n'est pas le métier de l'entreprise. Le cœur de métier de l'entreprise c'est : l'ingénierie de la conception de systèmes d'alarmes embarqués sur les navires professionnels.

Je considère que la notion de réseau est intimement liée à la notion de partenariat. En ce sens, le PMB facilite les projets collaboratifs. Les réseaux tels que le PMB sont plutôt politiques, alors que la recherche de partenaires stricto sensu est fonction de compétences indépendantes de la localisation géographique. La carte de la proximité est intéressante si les partenaires les plus importants sont éloignés.

A contrario, la localisation de compétences sur un même territoire est très importante. Ceci facilite la co-traitance, ce qui n'exclut pas de faire une veille active pour ne pas s'enfermer.

Nous avons un fort attachement personnel à Quimper et nous y trouvons un véritable vivier en termes de RH. Un lien s'est créé avec la section électronique embarquée du lycée de la Croix Rouge de Brest. Il existe également un partenariat plus ancien avec l'INSA de Rennes sur le projet SAPHIR. Ce partenariat aurait été beaucoup plus compliqué à mettre en œuvre si cette école d'ingénieurs avait été localisée ailleurs qu'en Bretagne.

Sur tous ces projets, la collaboration doit être « cadrée » fermement pour éviter les problèmes liés à la propriété industrielle. Tous les aspects liés à la confidentialité sont très importants et souvent à l'origine des limites de la collaboration ».

## **Entretien N°13**

### **13. Propos recueillis le 22 octobre 2008 auprès de Frédéric JAOUEN, chef d'entreprise société JFA, Concarneau, constructeur de Yacht de luxe.. Entretien semi-directif, durée 1h30.**

L'entreprise a été créée il y a 15 ans, par opportunité, sans stratégie particulière. Le marché de l'entreprise est la grande plaisance de luxe à l'unité, la clientèle est européenne. Ne « vend » pas ses bateaux, on les lui « achète ». Le chef d'entreprise avait à l'origine une expérience dans la restauration de châteaux.

« Sous la pression de l'environnement économique, le métier de constructeur de yachts de grande plaisance s'est structuré, avec l'acquisition de compétences nouvelles, pour faire face à un déficit de compétences locales. Nous faisons peu appel à la sous traitance, nous préférons l'intégration verticale. L'environnement concurrentiel se situe essentiellement en Hollande et en Nouvelle Zélande et Allemagne. Les hollandais avaient un savoir faire et un intérêt particulier sur ce type de bateaux. Ce savoir faire n'existe pas en France, faute de volume. Le niveau d'exigence a augmenté chez les clients.

Nous avons de moins en moins affaire au client final. Les clients mandatent des intermédiaires pour suivre la réalisation du bateau.

Le choix de localisation à Concarneau s'est fait par opportunité et parce j'avais des attaches familiales. Si l'entreprise y reste c'est que nous avons su former un personnel compétent (30 personnes en 15 ans) que nous ne pourrions pas les retrouver ailleurs faute de formations ad hoc. Ce métier ne s'apprend pas à l'école de toute façon. Je considère que les motivations pour intégrer un réseau sont uniquement opportunistes. La difficulté réside dans la façon de communiquer sur les réalisations. Il existe l'Interprofession du port de Concarneau. Si c'était à refaire, je ne me réinstallerais pas à Concarneau (trop de difficultés et de divergences avec les gestionnaires du port) l'endroit est inadapté. Le PMB devrait avoir un rôle déterminant sur la formation, même si c'est l'entreprise qui en détient le rôle primordial.

J'ai déjà bénéficié d'aides à la création d'entreprise et à l'investissement. La R&D se fait uniquement sous forme de veille concurrentielle. Je suis élu à la CCI de Quimper, en charge de la plaisance.

Je m'interroge sur les politiques publiques d'incitation, comme celle du pays de Lorient qui attire les investisseurs dans la construction navale de plaisance. Je doute qu'il y ait un

réservoir suffisant de main d'œuvre pour satisfaire tout le monde. Je constate la concurrence entre territoires (Paimboeuf dans le 44 devait accueillir Arcoa). L'installation d'Arcoa est opportuniste car c'est le pied dans l'eau qui l'intéresse pour construire des grosses unités. Je reconnais quand même que le regroupement d'entreprises génère de l'activité. »

## **Entretien N°14**

### **14. Propos recueillis le 5 novembre 2008 auprès de Christian BOUROLLEC, chef d'entreprise, Chantier naval STRUCTURE à Combrit, constructeur de voiliers de plaisance. Entretien semi-directif, durée 1h30.**

Le chef d'entreprise est de type autodidacte. Pas de formation technique à la base. A découvert la navigation à voile vers 18 ans et a décidé de construire son propre bateau pour partir naviguer. Il a ensuite travaillé pour plusieurs chantiers de construction (B&B à la Trinité sur Mer et ACX à Brest dans les années 85/86).

« J'ai créé mon propre chantier à Quimper en 1987 pour construire des prototypes destinés à la mini-transat. C'était une petite activité aléatoire, le vrai démarrage s'étant effectué en 1995 avec le lancement du « Pogo 6,50 », voilier destiné à la classe mini, mais à un tarif abordable et pouvant rivaliser en performance avec les meilleurs prototypes.

La gamme s'est ensuite étoffée, toujours sur le même concept (aller vite sur l'eau à des prix compétitifs), avec un 8,50m puis d'autres modèles jusqu'à un 40 pieds. Ce sont des produits très novateurs, l'entreprise produit entre 50 et 60 modèles/an.

La mondialisation s'est manifestée de deux façon pour l'entreprise : l'Internet et l'€uro. Internet a permis de se faire connaître très rapidement en Europe, aujourd'hui 35% du CA est réalisé à l'exportation (Espagne, Italie, Europe du Nord). L'internationalisation de la classe mini a également été un détonateur (lié à la visibilité internationale des épreuves créées en France.

Les clients étrangers sont traités de la même façon que les autres. En réalité, le produit n'est que très peu adapté, car ses caractéristiques issues de bateaux open est déjà un avantage concurrentiel et attire les clients. L'euro a clairement facilité les transactions internationales et reste notre monnaie de facturation.

Il existe une concurrence étrangère assez précise depuis 2 à 3 ans. Elle vient de Tunisie. Des français spécialistes se sont expatriés et produisent des bateaux de qualité à des prix similaires sur le marché (transport et commission de l'importateur incluse). Un importateur français les distribue. Ce concurrent a su prendre sa place car il possède des délais moins importants que nous, dus en particulier à l'intégration verticale de la production de l'entreprise. Le recours à la sous ou co-traitance serait sans doute une réponse pour raccourcir les délais, mais ce n'est pas envisagé.

Pour raccourcir les délais de fabrication, nous travaillons plutôt sur l'optimisation de certains process de fabrication, en innovant et en faisant évoluer les techniques. Nous avons recruté un commercial sédentaire pour faire face à l'augmentation de la demande, et nous avons formé le personnel aux langues étrangères.

Concernant les achats, les résines viennent de Hollande et les tissus d'Italie. Une expérience peu concluante a été entreprise avec un fournisseur chinois de tissu (après avoir été démarché), mais les produits se sont avérés ne pas correspondre au cahier des charges et l'entreprise chinoise trop « empressée ».

Je constate une forte augmentation des matières premières depuis quelques années (plomb), plus de 120%.

Nous avons spécialisé des tâches qui ne l'étaient pas à l'origine, les ressources humaines, le commercial, le bureau d'études. Nous devons maîtriser notre stratégie et tout est internalisé verticalement, même si des essais infructueux ont déjà été tentés avec des sous-traitants.

En internalisant tous les process, ceci rassure les clients (tout est fabriqué sur place), même si certains clients étrangers s'en étonnent (Québec, USA).

L'organisation verticale de la production contribue à l'identité de marque forte du produit.

L'évolution de la rationalité productive se fait en collaboration avec le cabinet d'architecture navale français (Finot-Conq) qui dessine les bateaux ainsi qu'avec l'ingénieur en charge du bureau d'études.

Ce cabinet dispose d'une grande expérience chez le leader français du marché (groupe Bénéteau) et même si les réflexions des gros industriels sur l'optimisation des process ne sont pas duplicables, l'expérience des architectes est très intéressante. Il s'agit quand même donc d'un retour d'expérience et donc une forme d'externalisation de l'étude des procédures.

Chez STRUCTURE, les exigences sont essentiellement tournées vers la légèreté.

L'entreprise a quand même développé des partenariats de co-traitance, même si ça ne fait pas partie de notre stratégie première. Lorsque nous avons souhaité équiper nos bateaux de mats en carbone, nous ne pouvions pas le faire seuls (ne disposant pas d'expertise), nous avons donc proposé à un fabricant de mats de le faire. Cette entreprise ne réalisait pas de mats carbone (Z diffusion), mais a développé le procédé pour lancer une petite série. Il existe un autre exemple avec les bouts-dehors en carbone.

Nous avons une collaboration avec l'IUT de St Brieuc et l'Université de Bretagne Sud. L'IUT possède une licence professionnelle et nous recrutons régulièrement des jeunes diplômés. C'est très important pour la validation des nouvelles techniques en plasturgie.

Je n'ai pas de regrets concernant mon implantation à Combrit en Z.A. et de ne pas être au bord de l'eau, en particulier à cause des contraintes liées à l'environnement. De plus l'incidence transport pour mettre à l'eau est insignifiante.

Je n'envisage pas de déménager (sauf localement) à cause de la ressource en RH, le personnel est attaché au territoire, pratique la mer sous toutes ses formes.

La notion de territoire revient à l'amour du bateau à l'origine (culture maritime, pratique). Même si depuis plusieurs années il existe une évolution plus technique du personnel au travers des formations (licence pro), la grande majorité pratique le bateau.

L'entreprise a bénéficié de fonds FEDER pour des investissements immobiliers, par l'intermédiaire des collectivités locales et a perçue une subvention de la région destinée à financer des évolutions techniques (passage à l'infusion).

L'intervention des pouvoirs publics est trop interventionniste (ciblée), il serait préférable que les aides se limitent à des allègements fiscaux plutôt que des aides directes. »

## Entretien N°15

### 15. Propos recueillis le 5 novembre 2008 auprès de Jean-Yves LANGLOIS, chef d'entreprise, société NAUTIX à Guidel, peintures sous-marines. Entretien semi directif, durée 1h30.

« De 1981 à 1992 l'entreprise fabriquait des pièces de planche à voiles et s'est lancée en 92 dans la peinture sous marine. Le métier de l'entreprise c'est : R&D dans le domaine des matières plastiques, produits chimiques, fabrication et distribution. Le CA actuel est à 60% sur la peinture, il ne reste que 25% pour la planche à voile. L'export représente 40%. Sous-traiter ou co-traiter n'est pas envisagé. Il s'agit d'une activité de « niche ». Les maîtres mots sont : R&D, export et veille concurrentielle et réactivité. La clientèle est une clientèle de B to B, elle est donc très exigeante en matière de services, c'est d'ailleurs cette proximité qui fait la différence avec la concurrence

Il n'y a pas de turn-over dans l'entreprise, le recrutement est local. L'ancrage local s'est important. La pression de la mondialisation nécessite une adaptation au jour le jour. Les imprévus et les événements rares sont fréquents. Les fluctuations des matières premières sont constantes. Ceci a un impact sur la gestion des achats et la gestion des stocks. L'entreprise doit adapter sa stratégie et faire appel à des courtiers en matières premières pour acheter au meilleur prix. La qualité des produits même importés de pays lointains est bonne.

Je dois vous parler de la structure EUROLARGE INNNOVATION, pilotée par Mr Bruno Mottet. Il s'agit d'entreprises de l'arc sud Bretagne, regroupées autour de la course au large. C'est une structure qui fonctionne bien puisque environ 15 bateaux engagés dans le Vendée Globe ont été conçus ou équipés par des entreprises appartenant à Eurolarge. La structure anime des conférences autour de problématiques communes, telles que l'énergie à bord ou la sécurité. Environ 100 personnes se sont réunies à chaque conférence, alors qu'en général, les effectifs baissent rapidement.

C'est d'autant plus intéressant que d'ordinaire les responsables d'entreprises n'éprouvent pas spontanément le besoin de se regrouper autour de projets communs, c'est compliqué de les faire se déplacer. La réussite vient du fait qu'il y a un pilotage efficace. L'ensemble a également une vocation économique car cette collaboration représente du chiffre d'affaire. Ceci contribue à valoriser le travail bien fait et fait la promotion d'un territoire. Cette initiative en direction des bateaux de course a attiré des sous-traitants.

L'ensemble est soutenu par les pouvoirs publics et tire l'image du territoire vers le haut. Il est nécessaire de travailler sur une image haut de gamme. Le fait que ce genre d'initiative fonctionne vient aussi du fait qu'il existait un certain nombre de savoir faire indépendant. Les entreprises du secteur étaient typées plaisance depuis longtemps et on souvent essaimé grâce au groupe Plastimo installé à Lorient depuis très longtemps. La géographie a également joué un rôle important, le secteur de Lorient présentant des caractéristiques favorables à l'accueil de bateaux de course au large (accès direct à la mer, chenaux profonds liés à l'activité port de commerce). L'histoire y trouve également sa place avec la nécessité de réhabiliter la base sous-marine. L'entreprise s'insère depuis 12 ans dans des réseaux de compétences. Le PMB s'inscrit tout à fait dans la continuité des aides que la région proposait en matière de recherche et d'innovation.

Nous collaborons depuis 12 ans avec des chercheurs de l'UBS sur les antifoulings. Ce laboratoire est très reconnu au niveau mondial. C'est très important d'être à la pointe de l'innovation car les concurrents de l'entreprise sont des entreprises beaucoup plus importantes (Boero, International). Le projet labellisé « Paintclean » antifoulings 100% bio dégradables auprès du PMB est l'aboutissement de 10 ans de collaboration avec des chercheurs.

Une petite entreprise ne peut pas faire de la recherche seule. Les moyens des laboratoires universitaires sont sous-exploités. Il est important que s'instaure une forte relation sociale entre le chercheur et le chef d'entreprise, une relation de confiance. Concernant le partage de l'information, il existe une spécificité de la chimie. Dans le projet Paintclean, les partenaires (DCNS, Ifremer, UBS, Nautix), chacun est propriétaire de ce qu'il a pu trouver par lui-même (formules chimiques), mais pas du produit fini. Ceci implique des intérêts convergents et complémentaires. Des relations de confiance mutuelle sont nécessaires, chacun prend les informations des uns et des autres. «Il vaut mieux prendre des risques avec des fuites que de rester derrière son bureau ». Eurolarge n'est pas une structure de R&D alors que le rôle du PMB est de fédérer l'innovation.

Le département du Morbihan est un acteur structurant un au niveau de la filière nautique. Ceci dépend des responsables concernés. Il faut un pilote (Thomas au CG 56) toutefois l'implication des acteurs dépend de la volonté politique. Les territoires sont concurrents (Morbihan / Finistère, pour la filière), il faut un pilotage.

Reste l'importance de la géographie pour le secteur de Lorient. On ne délocalise pas la géographie, il existe une spécificité du territoire et de son aménagement. Un territoire doit s'occuper de ses atouts non délocalisables (port de Lorient avec 7 mètres de tirant d'eau).

Ceci étant les chantiers de Port La Forêt et Finistère Course au Large ont été intégrées dans Eurolarge.

Il existe sur le secteur de Lorient un rayon de 10km de compétences spécifiques au nautisme, raison pour laquelle vont s'implanter ARCOA et Alumarine. Ce sont des accélérateurs d'attractivité dynamique. Il faut du marketing territorial. »

## **Entretien N°16**

### **16. Propos recueillis le 14 novembre 2008 auprès de Yann Dollo, Conseiller Industrie et Innovation à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan. Entretien semi-directif, durée 1h15.**

Yann Dollo : 15 année dans l'industrie, diplôme d'ingénieur et IAE de Caen. Au sein de la CCI, accompagne la filière nautique (50 à 60 entreprises par an pour environ 25 dossiers de financement)

« Certaines actions restent à l'initiative des communes (extension d'une zone destinée au nautisme à la Trinité sur mer) Il s'agit la des prérogatives des communes et communauté de communes, la CCI est consultée ou non. Le CG 56 accompagne la filière sur le plan financier et a réalisé une étude en 2005. Des accords de coordination sont formalisés entre CCI et CG et entre la CCI et les agences de développement : AUDELOR et VIPE. Leur rôle est la mise en valeur des territoires. Elles obtiennent des résultats. Les acteurs la filière Nautique en Bretagne sont les suivants :

1. Fédération des Industries nautiques
2. Agence Economique de Bretagne
3. Conseil Régional
4. Conseil Général 56
5. AUDELOR
6. CCI 56
7. Eurolarge Innovation
8. Nautisme en Bretagne
9. Chambre Régionale des Métiers
10. SAGEMOR
11. SELLOR

La redondance est évidente entre les Chambres des Métiers et les CCI. La RGPP devrait apporter plus de coordination régionale, mais se heurte aux résistances locales. Certains élus ne comprennent pas que les enjeux des territoires, dépassent les territoires eux-mêmes. Plus de coordination régionale, développement la logique de filières en apportant de la cohérence dans les plans d'actions. Le Conseil régional pilotera un ensemble pus cohérent et optimisera les dépenses de communication. Ce qui est important c'est la structuration de la Région. Il est

inconcevable des équipements structurants ayant les mêmes caractéristiques soient développés à 100 Kms de distance.

Audelor, c'est le territoire du Pays de Lorient, de la communauté de communes Lorient, Cap Lorient. Il y a donc une délimitation géographique à la communauté de commune qui a donné naissance à la notion de pays. Cette notion de Pays est erronée car elle ne correspond pas à une unité économique (la commune de Kervignac en est exclue). Il n'y a pas de corrélation entre bassin d'emploi et définition géographique et administrative et ceci induit des comportements de concurrence entre des territoires définis arbitrairement géographiquement. Ceci implique qu'il est souvent très difficile de définir des projets communs entre territoires sauf si ceux-ci impliquent des accords de co-traitance entre entreprises situées sur les territoires concernés.

Les clusters restent très refermés sur leur territoire en adoptant une politique de fédérations d'entreprises ayant des préoccupations identiques à l'intérieur du même territoire identifié.

A ce titre, l'approche pôle gêne les clusters.

Le PMB pourrait être l'agent fédérateur de la filière dans la région, même si aujourd'hui n'est affiché officiellement qu'une vocation en matière de R&D et d'innovation. Le problème reste l'attribut financier du pouvoir politique et les marges de manœuvres locales qu'il permet. C'est le découpage administratif de la France qui est à mettre en cause. L'avenir est à la région comme acteur structurant et cohérent de ses territoires.

La concurrence entre territoire vient d'un manque de culture et d'ouverture sur l'extérieur. Les enjeux actuels du développement des territoires dépassent largement les enjeux locaux, départementaux, régionaux voir nationaux. Ces comportements sont induits par la subordination de la gouvernance de territoires par les élus qui dirigent la fonction publique territoriale. Exemple : collaborer avec Audelor est mal venu quand on est Conseiller entreprise à la CCI.

Il est prioritaire de faire appel aux compétences. Une réussite est la co-organisation avec Eurolarge Innovation de conférences.

L'efficacité de l'action des pouvoirs publics en matière économique loco régionale est très difficile à mesurer. On peu dire que cela sauve des emplois si ça n'en crée pas. En Bretagne il existe une culture et un respect du travail manuel et donc une valorisation des métiers techniques. Le nautisme n'échappe pas à la règle. Les porteurs de projets sont tous persuadés de posséder le meilleur produit mais sans avoir fait d'étude marketing. En outre ils ne savent

si se vendre ni vendre leur produits. L'image du « commercial » reste mauvaise chez beaucoup d'entrepreneurs traditionnels des TPM/PME.

Le pilotage des filières est nécessaire pour harmoniser et agréger les problèmes. Certaines entreprises sont tentées de délocaliser certains éléments la production d'un bateau (la coque). Il s'agit pourtant d'un élément essentiel du bateau, nécessitant un savoir faire particulier. Le rôle des animateurs de la filière peut être d'empêcher cette perte de savoir faire et de convaincre l'entreprise de l'existence de solutions alternatives.

Sur le pays de Lorient, il est clair que la grande plaisance est attirée par un savoir faire dans la construction traditionnelle. Raisons pour lesquelles, des entreprises comme ALLIAURA ET ARCOA vont s'implanter.

Le rôle des pouvoirs publics en tant qu'acteur structurant est également d'identifier les « manques » dans le tissu industriel. Le métier d'un entrepreneur et le métier des incitateurs sont différents. Les premiers sont dans une logique personnelle, les seconds dans une logique de filière devant profiter au plus grand nombre ».

## Entretien N°17

### 17. Propos recueillis le 14 novembre 2008 auprès de Jean Claude Le Bleis Chef d'entreprise, NKE, Hennebont. Entreprise d'électronique embarquée, capteurs et domotique. Entretien semi-directif, durée 1h00.

#### Historique

J.C Le Bleis possède une double formation ingénieur et école de gestion. A travaillé toute sa vie dans l'électronique. Ex DG de SOREP à Châteaubourg (filiale Dassault puis Thomson puis Thalès)

Départ en 2004 pour acheter une PME, achat de NKE grâce à un fonds d'investissement. L'acquisition a été réalisée grâce à un réseau de relation complexe avec l'ancien dirigeant.

« Définir le cœur de métier de NKE est assez compliqué, car nous possédons 4 secteurs d'activité :

1. L'instrumentation de bord destinée aux bateaux à voile
2. La mesure de la qualité des eaux de mer
3. La domotique/ énergie / Chauffage
4. Bureau d'Etudes sur des projets à façon

L'entreprise ne fait pas seule de la conception. L'activité R&D est extrêmement risquée financièrement pour les PME. L'entreprise fait de la conception et réalise le produit complet. Elle assemble des composants dont la fabrication est sous-traitée. Notre métier de base de l'entreprise c'est sans doute: la conception et la réalisation de capteurs ainsi que leurs interfaces logicielles. Ensuite nous faisons fabriquer nos capteurs et les mettons en œuvre.

Dans le domaine de l'électronique, la mondialisation est apparue très vite par une répartition des rôles, en particulier dans la fabrication des composants. Il n'existe plus qu'une seule entreprise en France qui fabrique des composants (ST Microelectronics) et elle est elle même une firme globale. Tous les écrans et tous les circuits imprimés sont fabriqués en Chine, même pour des petites séries.

Le corollaire de la situation est que l'on peut faire en France de la R&D avancée pour faire fabriquer des petites séries.

Nous sommes très médiatisés par notre activité voile et course au large, alors que ça ne représente que 25% de notre activité, mais 100% de notre image de marque. Dans l'instrumentation marine, l'environnement concurrentiel est international, il y a eu une forte concentration des acteurs, il reste 3 firmes multinationales dont la plus importante est Ray Marine, NKE est la plus petite.

Le PMB est une réussite, les autres sont moins brillants, principalement à cause de leur système de gouvernance lourd. Le PMB a volontairement choisi une structure légère avec des acteurs délégués par le monde de l'entreprise et c'est une bonne chose. Ils assurent l'ancrage dans le monde économique et font le lien avec les PME qui autrement n'aurait pas existé.

Le PMB a créé une dynamique extraordinaire en Bretagne par la mise en relation d'acteurs qui ne se connaissaient pas. Le projet labellisé GIRAC en est une illustration puisque qu'il a vu le jour grâce au triptyque :

1. Grand groupe (VEOLIA)
2. PME (NKE)
3. Centre de recherche (IFREMER)

Le PMB a eu un rôle structurant dans la mesure où il a pérennisé des emplois de chercheurs dans les entreprises. La dynamique de collaboration est bonne avec PACA et avec d'autres organismes (ANRT) et la Commission Européenne. Tous les Etats aident les entreprises en R&D, souvent ou essentiellement si celle-ci a des convergences avec les programmes militaires. D'autres moyens que des financements directs sur les projets labellisés ont été envisagés par les pouvoirs publics tels que des aides sociales et fiscales. Il n'existe pas de solutions meilleures que les autres.

Les CCI ne nous servent pas dans le domaine de l'électronique industrielle. Chaque localisation à ses aspects positifs et négatifs, l'entreprise n'a pas de problème en termes de recrutement. Les déplacements sont facilités par la présence de l'aéroport, néanmoins l'éloignement par rapport aux hubs aéronautiques augmente énormément le coût des déplacements.

Il existe sur le pays de Lorient une multiplicité des acteurs qui on développé dans une voie « naturelle » le territoire après la disparition de la DCN. C'est avec Brest le seul port en eaux profondes de Bretagne. Mais cette localisation n'apporte pas vraiment d'avantages en termes d'apport de business ».

## **Entretien N°18**

### **18. Propos recueillis le 8 janvier 2009 auprès de Dominique BOURCOIS, chef d'entreprise, PLASMOR, à Theix, Morbihan, constructeur d'engins de Loisirs destinés à la randonnée nautique voiliers de plaisance. Entretien semi-directif, durée 1h30.**

L'entreprise a été créée en 1977 par Dominique Bourçois, diplômé d'une Ecole de Commerce. A l'époque, il ne possédait pas de compétences techniques spécifiques, c'est la raison pour laquelle, le choix s'est porté de façon opportuniste vers la plasturgie.

« De 1977 à 1981, nous avons développé un savoir faire en tant que sous-traitant en pièces de matériaux composites. C'est en 1981, pour ne pas rester tributaire des marchés de sous-traitant que le premier kayak de mer a été créé en propre et produit en série. Ceci représente aujourd'hui, 25% du chiffre d'affaire. C'était et ça reste un marché de niche, tributaire de sa faible taille (environ 350 pièces par an en France).

Pour développer cette activité, l'activité de sous-traitance a été scindée du reste (heureusement, car elle a disparue aujourd'hui, comme 12 autres entreprises du même secteur en Bretagne, à la suite de l'augmentation progressive des coûts de main d'œuvre et des matières premières. A cette époque (les années 1990) l'effet de la mondialisation se faisait déjà sentir, les grands constructeurs nautiques (Jeanneau et Bénéteau) ont commencé à délocaliser la production de certaines unités en Pologne, ce qui a eu pour conséquence de faire chuter l'activité des sous-traitants français. Les volumes ont massivement été transférés vers les pays d'Europe centrale, à bas coûts de main d'œuvre ou sur des entreprises mieux structurées sur le plan industriel.

Ceci a permis le développement d'autres activités de niche avec une gamme de petits bateaux de randonnée. En réalité le savoir faire différenciateur de l'entreprise n'était pas suffisant dans les métiers de la sous-traitance dans lesquels la seule issue aurait été la haute technologie. 90% des process industriels sont internalisés. Le produit étant simple, il n'y a pas de raison de faire appel à des sous ou co-traitants spécialisés. Ce n'est pas ce choix qui a été fait, mais celui de l'exploitation de niches marketing. La mondialisation a beau exister, ce qui compte c'est le contact client et le service. Associé à la création d'une gamme originale, le système de distribution a été profondément modifié, en supprimant complètement les intermédiaires commerciaux, distribution directe, donc. La politique de niche permet d'avoir

des produits à forte personnalité et le raccourcissement du circuit de distribution, plus de valeur ajoutée. Si la compétence technologique de l'entreprise a pendant longtemps et le reste encore, la plasturgie, le cœur de métier et incontestablement devenu aujourd'hui devenu « créateur d'engins de loisirs nautiques »

Si les effets de la mondialisation ont commencés à se faire sentir dans les années 90, ma stratégie a toujours été d'y répondre, non pas en accroissant nos capacités de production ou en nous lançant dans une course effrénée à l'innovation technologiques, mais en innovant sur le plan marketing, en créant de nouvelles niches. (Aujourd'hui, un bateau mixte, type fifty-fifty des années 80, dont la production devrait avoisiner les 10 par an pour un prix unitaire d'environ 100 000 Euros). L'objectif dans ce cas est d'agréger de nouveaux produits aux différentes niches. Le développement d'une niche n'engendre que très peu de coûts supplémentaires.

Il s'agit d'un petit marché de passionnés, le comportement de ces consommateurs n'a pas vraiment changé car il n'y a pas de positionnement social dans l'acte d'achat. Le fait de disposer d'une information exhaustive n'induit pas des négociations prix outrancières (effet de niche). Compte tenu de son système de commercialisation, l'entreprise n'exporte quasiment pas (parti prix de la vente directe). Le développement de ventes export ne pouvant se faire que par intermédiaire (l'achat en ligne ne fonctionnant pas), je ne souhaite pas rentrer dans le cycle d'augmentation de la production pour satisfaire la demande, qui fait rentrer l'entreprise dans un cycle industriel classique ou se sont les gains de productivité qui assurent la majeure partie de la VA.

Il existe un partenariat avec l'Université de Bretagne Sud, qui travaille sur les fibres de lin. Un prototype de kayak en fibre de lin a été fabriqué, mais les applications industrielles sont encore lointaines, en particulier sur les difficultés d'approvisionnement en fibre de lin et sur les résines à base d'amidon. Néanmoins l'entreprise fait partie du Pôle Mer Bretagne et du projet labellisé NAVECOMAT dans lequel on retrouve (Plasmor, UBS, Jean Marie Finot, Catherine Chabaud, Ifremer), l'objectif étant de réaliser un matériau composite biodégradable. Cette technologie n'est pas vraiment au point, nous ne communiquons donc pas dessus. Plasmor n'est pas rentrée de sa propre initiative dans le PMB, c'est le partenariat avec l'UBS qui l'y a incité.

Je reconnais ne pas y déployer une grande énergie, je considère que la technologie à base de lin est une parenthèse, même si l'aspect communication/marketing est intéressant pour l'entreprise. La technique est difficile à protéger, il y a beaucoup de projets opportunistes sur

le marché, mais ce nouveau matériau n'apportera pas plus de VA et plus de marge aux produits.

Notre métier est la mise sur le marché d'engins de loisir, s'il fallait les fabriquer en aluminium, nous le ferions. Dans les années 1980, un SPL a tenté de voir le jour autour des entreprises de composites (Bretagne Sud Composites). J'ai toujours fait partie de ces initiatives, mais je considère que ça n'a jamais débouché sur rien de concret en termes de développement de chiffre d'affaires et de marché. J'admets toutefois que les discussions informelles que ce type d'initiatives fait naître entre des chefs d'entreprises, sont très riches. Ces initiatives manquent d'efficacité économique, beaucoup d'argent et d'énergie sont dépensés, sans beaucoup de résultat.

Nous avons déjà bénéficié d'aides directes publique (immobilier, investissements industriels), mais je suis très sceptique sur l'efficacité des initiatives publiques en terme de regroupement. Je suis partisan d'une fiscalité attractive plutôt que d'aides indirectes.

Néanmoins, je crois que la puissance publique est dans son rôle lorsqu'elle met en place des politiques visant à structurer économiquement les territoires. A contrario, elle n'est pas dans son rôle quand elle tente de structurer les filières.

Je souhaite que les prérogatives de la puissance publique en matière économique soient directement liées à la capacité d'un territoire à drainer l'impôt et à le redistribuer. Il n'existe pas d'organisation publique qui sorte du lot, le statut public n'est pas synonyme de productivité. Il y a redondance entre les acteurs publics, trop d'acteurs, trop de coûts, alors que chaque initiative prise indépendamment peut être louable. L'ensemble devrait être mieux structuré, plus simple, moins cher et mieux coordonné.

La baisse des dépenses publiques c'est de points de marge en plus pour les entreprises ».

## **Entretien N°19**

### **19. Propos recueillis le 8 janvier 2009 auprès de Bruno Mottet, Eurolarge Innovation, structure d'accompagnement et d'animation de la filière technologique de la course au large et Frank Antiche, Audelor, Agence d'urbanisme et de développement économique du pays de Lorient. Entretien semi-directif, durée 1h30.**

Bruno Mottet intervient comme prestataire depuis 2003 auprès de la Technopole de Lorient avant d'en devenir le Directeur Délégué. Il faisait précédemment du Conseil en entreprise.

Fin 2003, la Technopole de Lorient lui a demandé de dégager une vision stratégique de son action future. Jusqu'à cette date, la Technopole avait essentiellement une vision « métiers » de son action, il a proposé de travailler sur des thématiques transversales (filières) ayant un fort ancrage local.

« A cette époque, la dimension économique du nautisme était sous estimée, mais, il a quand même été identifié que dans l'industrie nautique et la course au large, on pouvait retrouver beaucoup d'applications technologiques voire de hautes technologies transversales. Il a donc fallu étudier les particularismes locaux du nautisme, et une étude a été réalisée. Elle a été remise fin 2004 et présentée au Conseil général du Morbihan. Elle a clairement mis en évidence qu'il était souhaitable de mettre en valeur les entreprises qui intervenaient sur les bateaux de courses ou les sponsorisaient. Les projets de développement de la filière ont été présentés aux entreprises travaillant pour la course au large et affectées à l'innovation technologique. Les entreprises concernées ont dit qu'il ne fallait pas se contenter du bassin de Lorient, mais étendre la démarche de Brest à saint Nazaire.

Le concept d'Eurolarge Innovation s'est donc développé autour d'entreprises réparties géographiquement entre Brest et le Morbihan. Eurolarge Innovation est positionné sur un concept novateur, il n'intervient pas sur le plan économique, il intervient uniquement sur des animations collectives (journées techniques ou journées d'information). Ces animations concernent des colloques thématiques sur les technologies du nautisme, la sécurité en mer, le développement durable etc... les entreprises participantes (et pas forcément adhérentes) sont réparties sur tout le territoire littoral français, certaines sont étrangères et à chaque fois, environ 100 personnes participantes sont accueillies.

Eurolarge innovation revendique le statut de « cluster breton » de la course au large, un poids économique de 130 millions d'euros, 1000 emplois une centaine d'entreprises adhérentes aussi diverses que les architectes et constructeurs naval en composite, les entreprises de gréement et matelotage, les équipementiers, les services, les médias et l'évènementiel. La fédération des industries nautiques y participe et pourra avoir un rôle structurant des actions. Les entreprises du secteur nautique ne souhaitent pas être incitées à se structurer en réseau au sens économique du terme (mise en commun de moyens, projets de R&D communs, partage de l'information), dans la mesure où il s'agit essentiellement de TPE/TPI, cultivant le goût de l'indépendance et du secret. Eurolarge a proposé à ses adhérents de leur céder la structure, ça n'a pas fonctionné.

Une structure incitative doit être pilotée. Le rôle d'Eurolarge innovation est de « faire prendre la mayonnaise » entre les entreprises en animant la filière sur des préoccupations fédératrices. La région Bretagne par l'intermédiaire de son Agence de Développement a demandé à Eurolarge Innovation d'intervenir partout où s'est possible dans la filière nautique.

Historiquement, dans le domaine de l'accompagnement aux entreprises en 2004,

- Les technopoles s'occupaient des entreprises aux technologies innovantes
- Les CCI du reste
- Les Chambres des Métiers des entreprises artisanales

La nécessité d'optimiser la compétitivité, la mondialisation, l'innovation, ont fait exploser les compétences des uns et des autres. Eurolarge n'est pas un guichet distribuant des subventions, les dossiers d'aides sont gérés par les CCI et les Conseils Généraux. Le problème est que l'activité publique d'accompagnement des entreprises a perdu de sa lisibilité, elle est devenue très floue au fur et à mesure que s'est exacerbé la concurrence entre territoires et/ou institutions.

La multiplicité des acteurs crée un mille-feuilles illisible pour les entreprises. Il est nécessaire que les politiques publiques deviennent plus lisibles. C'est l'aspect innovant de la filière nautique qui favorise ce mille feuilles car tous les acteurs publics souhaitent piloter des projets innovant, c'est valorisant. Il existe en fait une sorte de boulimie des politiques sur une filière dynamique (22 entreprises nouvelles attirées sur le pays de Lorient depuis 2004, 1200 emplois et 70 entreprises au total).

Concernant le développement de la filière nautique sur le pays de Lorient, c'est aussi l'opportunité de la disponibilité d'une réserve foncière qui l'a permis, allié à une bonne

image, au fait qu'il ait peu de nuisance et qu'il existe un savoir faire. La coordination des politiques publiques ne peut pas être imposée, le choix du PMB ne serait pas une bonne solution car il est perçu comme trop « brestoïse » (le Président de la Technopole de Lorient n'a pu être élu au CA du PMB au dernier renouvellement)

Eurolarge innovation ne fait pas l'animation de la filière seul, elle se fait toujours en partenariat avec les CCI, l'Agence de Développement Audelor ou celle de la Région. De toute façon, on ne peut pas non plus ignorer qu'il existe une complémentarité entre l'aide directe et l'animation. Un territoire doit être prédisposé par une action économique directe.

L'animation ne coûte pas cher et peu rapporter plus gros et mieux que les aides directes. De toute façon, le bilan de l'efficacité de l'aide directe est faible, elle avoisine les 10%. Ceci dit aucun outil n'est mis en place pour la mesurer. Le rôle d'une structure publique d'aide doit être de proposer ce que les entreprises ne savent pas faire par elles mêmes. Je pense que les pôles de compétitivité seront amenés à faire de l'animation quand les projets d'innovation diminueront (comme Bretagne Pôle Naval) ».

## Entretien N°20

### 20. *Propos recueillis le 19 janvier 2009 auprès de Jean-Luc Le Jaoën, Chargé de Mission, Chambre des métiers et de l'Artisanat, Service Economique Régional, durée 1h30.*

« La chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat à 2 missions principales :

1. Economique
2. Formation continue

Dans le domaine économique elle travaille de façon thématique (bois, bâtiment, alimentaire, production) et de façon transversale (mise en place des TIC, par exemple). Il y a environ 5 ans, une étude a été lancée sur les TPE concernées par le nautisme, la plaisance, la pêche, la marine marchande. Il s'agissait donc uniquement du champ des entreprises inscrites au RM. 80% de ces TPE ont moins de 10 personnes. Cette étude était financée par l'Etat et la Région et a été réalisée par un cabinet conseil et un groupe pilote sur une durée d'un an. L'objectif était de donner une vision la plus exacte possible de l'environnement macro économique du secteur en réalisant une enquête professionnelle, afin de pouvoir déterminer un certain nombre d'axes stratégiques. Ces axes ont été au nombre de 4 :

1. Développement des ressources humaines
2. Développement économique
3. Environnement et sécurité
4. Développement des infrastructures (travail sur l'accès au foncier)

Ces 4 axes ont été ensuite ventilés en termes de compétences vers une série d'acteurs :

1. Les CCI
2. Les collectivités locales
3. La région Bretagne
4. l'Etat

Les Conseils généraux des 4 départements bretons étaient déjà dans groupe de pilotage, à cette époque, c'était le CG 29 qui était pilote. Cette étude initiée par la Chambre Régionale des métiers est celle qui était le plus en amont et de laquelle ont découlées toutes les autres (CG 56 / Eurolarge Innovation). A la suite de cette étude, l'état et la région on mandaté la Chambre régionale des métiers pour réaliser un plan d'action sur 3 ans sur les 4 axes identifiés + un portail Internet (devenu le portail Bretagne Info Nautisme). Le premier effet

réseau institutionnel est le portail Internet, 2009 est dans la troisième année du plan pluriannuel. A la fin de l'année 2008, l'Etat a quitté le plan (budgétairement). Les différentes rubriques du portail Bretagne info nautisme donnent une idée de la structuration de la filière nautique.

- Les entreprises et les services sont concernés par les rubriques RH, Développement Economique, Infrastructures, Environnement
- Les activités loisirs concernent Nautisme en Bretagne

Le schéma d'ensemble se réfléchit à l'Agence Economique de Bretagne qui dépend de la région et qui a pour mission de répondre à la demande de structuration de filières. Le Pôle Mer Bretagne est arrivé par opportunité et nécessite beaucoup d'investissements financiers de la part de la région. Il existe une réflexion globale sur la stratégie de développement économique de la Bretagne, elle est pilotée par l'Agence Economique de Bretagne (AEB)

On constate que les CCI sont absentes du portail, on peut se poser la question de pourquoi ?, alors que le portail n'est pas identifié comme étant une initiative de la Chambre régionale des métiers et de l'artisanat. Il existe beaucoup d'activisme chez certains organismes, mais sans structuration au niveau régional. Le réseau des Chambres des métiers et de l'artisanat (CMA) est beaucoup plus soudé autour de sa Chambre régionale (CRMA) que les CCI autour de la CRCI. Au niveau du développement économique, ces sont les Conseils Généraux qui ont l'argent, l'AEB n'a pas d'argent, elle fait du marketing territorial. Le plus difficile est de faire en sorte, d'inciter le département à avoir une vision globale, régionale. L'intervention en matière économique n'est ni de gauche ni de droite.

Les entreprises jugent les plans d'actions des pouvoirs publics en fonction des outils mis à leur disposition. Les entreprises qui bénéficient d'aides sont positives mais critiquent le système de paiement. Les entreprises se tournent vers leur CMA pour les aspects techniques (études etc...), mais peu pour avoir de l'information sur les aspects conjoncturels. Du coup la CRMA a mis en place un observatoire structurel de la conjoncture (outil interactif en réseau) ou les entreprises fournissent de l'information pour en recevoir. L'effet structurant pour la filière nautique est en cours, il a été mis en place il y a 3 ans, il en reste deux. On espère avoir un seul stand « Bretagne » au salon nautique de Paris. C'est le financement des postes logistiques qui justifie le « mille feuille » des acteurs intervenant sur la filière. Ce qui tue le système c'est que chacun veut mettre son système en valeur. Il est difficile d'avoir un seul acteur structurel dans la mesure où les filières sont « transfrontalières.

L'efficacité de l'action sur le nautisme se fera par grand bassin de navigation (pointe du Raz à La Baule).

La gouvernance d'une filière doit tenir compte des particularités locales. Le marketing régional est important, et l'attribution des budgets également. Mais le local doit conserver son pouvoir budgétaire, son emprise et ses marges de manœuvres budgétaires. Réactivité et pro action sont les gages d'une politique publique intelligente ».

## **Entretien N°21**

### **21. Propos recueillis le 20 janvier 2009 auprès de Mr François FRENEAT, Directeur de l'entreprise, des filières et de l'innovation sociale, au Conseil Régional de Bretagne 1h05.**

« L'origine d'une réflexion sur les filières vient de la rédaction d'un document interne au Conseil Régional sur la stratégie régionale de développement économique, à l'initiative d'une préoccupation des élus.

Un constat a été fait, l'économie de la Bretagne repose sur quelques filières clairement identifiées :

- L'agroalimentaire
- L'automobile
- Les Télécoms
- L'électronique

Et quelques autres moins importantes en terme d'emploi, mais fortement ancrées territorialement et culturellement: la construction et le nautisme, auxquelles se rajoutent des filières dites émergentes (énergies renouvelables, éolien offshore, éco activités, services à la personne). Sur les principaux piliers, l'objectif de la région est de consolider et soutenir.

Dans l'attention portée à une filière, il y a la dimension économique, mais aussi les interactions avec le territoire (culturelles, image, enracinement) et l'approche est différente suivant les thématiques)

Une méthode d'approche des filières a été mise au point qui met en évidence trois temps dans la construction de l'approche.

1. Constitution d'une expertise pour décortiquer l'écosystème (cette mission est confiée à l'AEB (agence économique de Bretagne) et plus particulièrement à J.J Lenorment pour la filière nautique.
2. Elaboration d'une stratégie régionale, ce travail mobilise les partenaires clefs (technologiques, marché, représentants des entreprises ou entreprises en direct)
3. L'élaboration de plans d'actions qui supposent des moyens financiers publics.

Il existe normalement une répartition des rôles qui assure l'articulation entre la théorie et la réalité des choses (tout ceci dans un monde idéal !). Cette articulation est particulièrement

sensible sur les filières émergentes (nautisme, éco activités) ou les coordinations sont plus difficiles car il existe un « effet de mode » sur les activités émergentes.

Evidemment, une action publique coordonnée est forcément plus économe que les actions individuelles. Nous avons mis un système communiquant entre l'AEB et les différents services de la région qui travaillent conjointement. L'AEB s'occupe du point 1, le point 3 concerne les services de la région et le point 2 s'élabore en collaboration.

La région s'intéresse à la structuration des filières car elle détient de par la loi une vraie légitimité à intervenir sur l'économie de son territoire. L'échelle de la région permet les interactions et permet d'homogénéiser la densité des entreprises. Son action apporte la facilitation de la mise en réseau. Evidemment la pression de l'environnement international a une relation avec les différentes actions de la région en termes de développement économique, cette démarche remonte à 2006-2007. La difficulté est qu'une approche filière est par essence transversale (multi services) elle est non cloisonnée et nécessite des changements d'approche.

La région a une approche différenciée de ses territoires. Elle raisonne en termes d'enjeux territoriaux, elle fait des études prospectives mais pas de veille économique. Son action est peu perçue, mais pas « mal perçue » sauf pour les entreprises qui participent à une démarche réseau et qui perçoivent mieux l'efficacité de l'action. La difficulté que rencontre la région est le choix de remise à plat des outils au profit d'outils financiers à fort effet de levier.

La vision de la compétence en matière d'intervention économique se télescope avec la fiscalité (la Taxe Professionnelle représente 30% des ressources des communautés d'agglomération, cela en soit justifie leur intérêt pour le développement économique) ».

## Annexe 2 : Matrices Intra-sites

### MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 1 du 25/08/2007-

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	?	GIP Pays de Cornouaille à l'origine du projet SPL	B
		GIP soutenu par les chambres consulaires et les communautés de communes dans le projet SPL	B
		Nautisme en Finistère joue un rôle prépondérant dans le projet de SPL	B
<b>OBJECTIFS</b>	<i>Collaboration</i>	Finalité du SPL = Fédérer des entreprises	C
		Aspects "connaissance" et "reconnaissance" primordiaux aujourd'hui = 1ère étape d'un SPL.	K
		Adapter les formations aux besoins des entreprises.	N
<b>STRATEGIE</b>	<i>Réorganisation structurelle</i>	On met en perspective ce qui s'est fait ailleurs, où les entreprises s'organisent territorialement.	M
		Aspects "performance", "formation", "commercial", "veille technologique" mis en avant pour expliquer l'intérêt économique du SPL.	M
	<i>Territoire</i>	Actions qui peuvent motiver les entrepreneurs = actions qui n'ont pas d'incidences financières, mais qui ont des résultats immédiats sur le court terme, qui inciteront les entreprises à s'engager financièrement (actions de communication, actions commerciales prises en charge par les collectivités).	O
			O
	<i>Ressources territoriales</i>	Actions de communication, actions commerciales prises en charge par les collectivités = 1ère étape avant l'engagement des entreprises concernées.	P
			P
	<i>Performance des territoires</i>	Projet en Cornouaille ne s'est pas inspiré de ce qui s'est fait ailleurs. SPL de Canet-en-Roussillon en panne depuis plusieurs années.	Q
			Q
<i>Efficacité</i>	Action commune avec le SPL "Construction navale" du Port de Concarneau envisagée.	R	
		R	
<i>Collectivités territoriales</i>	Le SPL en projet pourrait bien concerner tout le Finistère, voire à l'échelon de la Région Bretagne.		
<b>PRECONISATIONS</b>	<i>Collaboration</i>	Partenariat fort ne pourrait qu'améliorer les choses.	I
		Mise en commun de temps, pour réfléchir ensemble et monter des actions ensemble.	K

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>FORCES</b>	<i>Partage</i> <i>Collaboration</i> <i>Modes</i> <i>d'organisation</i> <i>Territoire</i>	Cornouaille = Territoire ayant la plus forte concentration d'entreprises de l'industrie nautique après la Vendée	E
		Plaisance = 100 entreprises pour 1000 emplois en Cornouaille (selon le code NAF)	F
		Plaisance = 200 entreprises pour 2000 emplois en Cornouaille (selon le code NAF+activités connexes)	F
		Cornouaille = 1ère place en Bretagne en terme de concentration	G
		La plaisance remplit les conditions en termes de formation pour un SPL	I
		Les entreprises de la filière nautique commencent à se rendre compte des dangers de l'isolement.	J
		Les entreprises de la filière nautique commencent à se rendre compte que le repli sur soi n'est pas la solution.	J
		Prêtes à s'ouvrir et à faire des choses ensemble.	J
		Se rendent compte qu'ils ne se connaissent pas vraiment.	J
		Aujourd'hui : Début de reconnaissance des modes de fonctionnement de la filière.	J
		Les gros savent qu'ils ne pourraient pas fonctionner sans les petits.	J
		La Cornouaille bénéficie d'atouts indéniables.	M
		<b>FAIBLESSES</b>	<i>Collaboration</i> <i>Partage</i> <i>Réorganisation structurelle</i> <i>Mondialisation</i> <i>Territoire</i>
La plaisance ne remplit pas les conditions en termes de recherche pour un SPL	I		
Inadéquations entre le contenu des formations et le besoin réel des entreprises	I		
Besoin de temps et d'apprendre à se connaître.	J		
Ne surtout pas brusquer les choses, même si l'on ressent l'envie de faire quelque chose en commun.	J		
Prématuré de parler de mise en commun de ressources.	K		
Processus long et progressif.	K		
Mutualisation des moyens = pas encore dans les habitudes.	K		
Ce milieu reste très soucieux de son indépendance.	K		
Ouverture sur l'international surtout perceptible chez les gros revendeurs ou constructeurs.	L		
Beaucoup de TPE ont des clients étrangers, mais pas pour autant une démarche volontariste.	L		
On ne peut pas chiffrer les retombées économiques d'une organisation en SPL.	M		
La Cornouaille n'est pas organisée.	M		
Néanmoins, il existe une concurrence entre territoires.	R		

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 2 du 13/11/07

*Michel LE GOFF, Maire de Morlaix, Conseiller Général, Vice-président de la Communauté de Communes du Pays de Morlaix, Président du Groupe de Travail "Développement des industries nautiques" (Réflexion prospective organisée par le Conseil Général du Finistère en vue du renouvellement du Livre Bleu du Nautisme pour 2007-2013.*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	<i>Etat</i> <i>Collectivités</i> <i>territoriales</i>	La loi Voynet a amorcé une reconnaissance des territoires de vie en opposition avec le territoire administratif.	L
		La "brutalité" de l'action de l'Etat va inciter les collectivités à revendiquer la responsabilité de la permanence des Services Publics.	P
		Conséquence = Renforcement du pouvoir de la région et des départements.	P
		Acteurs privés représentés au travers du Conseil du Développement.	Q
		Acteurs publics représentés par les G.I.P.D.L.	Q
<b>OBJECTIFS</b>	<i>Partage</i> <i>Collaboration</i> <i>Attractivité</i>	Au début, création des Pays avec pour but de réunir les élus, les centres de formation et les entreprises.	M
		Objectif de la création des Pays = Incitations, nécessaires à son développement.	Q
		Rôle d'un Pays = Installer un dialogue avec les acteurs privés.	Q
<b>STRATEGIE</b>	?	La création de "Maison des Services Publics" peut être une réponse au désengagement de l'Etat des territoires.	P

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>PRECONISATIONS</b>	<i>Collaboration</i>	La mise en relation des acteurs ne doit pas se limiter aux seules entreprises.	G
	<i>Pôle de</i>	Le territoire morlaisien doit accroître sa compétitivité en mettant en valeur ses atouts.	I
	<i>compétitivité</i>	Avenir repose sur l'utilisation de l'intelligence et de la formation.	I
	<i>Attractivité</i>	S'inspirer de ce qui se fait dans d'autres pays aux caractéristiques semblables	J
	<i>Réorganisation</i>	S'ouvrir sur l'extérieur et non refermer le secteur.	J
	<i>structurelle</i>	Département : Doit avoir un rôle "d'incitateur" envers les territoires, les Pays, les communautés de communes à s'organiser.	N
	<i>Offre produit</i>	Ces rassemblements d'intérêts doivent pouvoir proposer une "offre" plus large, une "offre cumulée" pour attirer.	N
	<i>Dynamique de regroupement</i>	L'attractivité peut même être transfrontalière aux départements.	N
		La concentration des villes plus importantes sur un territoire en Pôles ne doit pas être un dépouillement, mais un "rayonnement".	O
	<b>FORCES</b>	<i>Acteur</i>	Aspect structurant des politiques publiques dans l'évolution économique des territoires
<i>structurant</i>		L'ouverture de l'UBO en 1968 a bousculé les structures artisanales du Finistère Nord pour faire naître des projets industriels, de l'innovation.	D
<i>Notion</i>		Récemment, création de chantiers navals, certes de petite taille, mais d'avant-garde.	D
<i>économique</i>		Nouveaux chefs d'entreprise ne sont pas issus de la voile et ont des approches marketing du produit.	E
<i>Innovation</i>		Implication des différents acteurs locaux pas nouvelle.	H
<i>Collaboration</i>		Idée du "coup de main"	H
<i>Mondialisation</i>		Les entreprises du secteur nautique n'ont pas atteint une taille suffisamment critique pour subir les aléas de la mondialisation.	I
		Jeunes entreprises innovantes = Véritables démarches industrielles	R
Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>FAIBLESSES</b>	<i>Innovation</i>	Le basculement du bois au polyester a engendré la disparition de la plupart des chantiers de construction traditionnels de bateaux.	B
	<i>Réticence au partage</i>	Inadaptation du produit par rapport aux nouvelles techniques	C
	<i>Territoire</i>	Coûts de constructions beaucoup plus élevés (des bateaux traditionnels en bois)	C

<i>Mondialisation Economie globalisée</i>	Tradition synonyme de repli sur soi, de peur de la nouveauté et de frein à l'ouverture vers la nouveauté.	C
<i>Environnement de l'entreprise</i>	La tradition peut être un frein à l'ouverture, et donc au développement de la concurrence.	C
<i>Offre produit</i>	Les caractéristiques artisanales de ces PME, voire TPE, ne sont pas propices aux projets industriels. Ils ignorent les opportunités en matière de recherche dont ils disposent sur le territoire.	C
<i>Notion géographique</i>	Délocalisation de la production de certains modèles du constructeur de bateaux Jeanneau.	F
<i>Accélération des processus</i>	Les patrons de PME et PMI ressentent également du désarroi face aux bouleversements économiques et à l'incertitude de l'avenir.	I
<i>Dialectique Collectivités territoriales</i>	Très peu d'adaptation de l'offre commerciale aux caractéristiques géographiques ou météorologiques	I
<i>Etat</i>	Image du département beaucoup trop liée à la tradition maritime et pas à la compétition, synonyme de dynamisme et d'innovation.	J
<i>Gouvernance</i>	Finistère = Souffre paradoxalement d'un déficit en terme d'image du nautisme, dû à une prise de conscience tardive.	K
<i>Fragmentation</i>	Peu d'élus en Bretagne sont sensibilisés par la chose maritime.	K
	Ces "pays" ont été imaginés sans penser à la suppression éventuelle d'une strate de "gouvernance", le département.	L
	La gouvernance des Pays est aujourd'hui assez difficile, en particulier à cause de l'augmentation du pouvoir des départements voulue par les nouvelles lois de décentralisation.	L
	Aujourd'hui, Pays = instances de répartition des subventions allouées.	M
	Ces deux instances (Conseil du Développement et G.I.P.D.L.) se sont souvent révélées non représentatives des intérêts locaux, par des modes de représentation inadaptés.	Q
	Commission sur le renouvellement du Livre Bleu du Nautisme, réserve des TPE, absence des distributeurs.	R
	Commission sur le renouvellement du Livre Bleu du Nautisme, implication des jeunes entreprises innovantes.	R
	Jeunes entreprises innovantes = Ignorance des acteurs locaux et des possibilités offertes par les collaborations locales.	R

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 3 du 20/12/2007-

*Jean-Jacques LENORMENT, Chef de Projet à l'Agence Economique de Bretagne, chargé du développement de la filière nautique.*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	<i>Publics</i> <i>Privés</i> <i>Mixtes</i>	Collectivités territoriales Acteurs publics Acteurs de la filière nautique Entreprises nautiques Pôle Mer	A
<b>OBJECTIFS</b>	<i>Collectivités territoriales</i> <i>Incitation</i>	Réelle volonté de la part des collectivités territoriales d'obtenir une information économique fiable et des recommandations stratégiques pertinentes pour prendre des décisions incitatives de développement	A
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	<i>Collectivités territoriales</i> <i>Attractivité</i> <i>Pôle de compétitivité</i> <i>Incitation</i> <i>Ressources territoriales</i>	Commandes d'audits par les collectivités pour établir une stratégie de communication liée à l'environnement nautique et évaluer le poids économique de la filière. Morbihan = S'appuie essentiellement sur le monde de l'entreprise en mettant en place des politiques fortes d'attractivité. Finistère = Ancré dans une tradition associative, qui ne s'est intéressé que très récemment aux entreprises commerciales de la filière. Evaluer une filière et la rendre plus compétitive par des mesures incitatives. Outils incitatifs = Mise à disposition de ZAC, d'espace foncier, de subventions de fonctionnement et d'une fiscalité adaptée. L'expertise professionnelle joue un rôle très important, le savoir-faire. Mesures incitatives = Premier niveau de développement Effet d'entraînement = Second niveau de développement Masse critique = Troisième niveau	B C C D E F G G G

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	<i>Collaboration</i>	Animation, organisation de rencontres entre chefs d'entreprises, autour d'un projet fédérateur, d'une	L
	<i>Gouvernance</i>	vision prospective à l'échelle de leurs marchés locaux	
	<i>Incitation</i>	Gouvernance à construire entre la multiplicité des acteurs	L
	<i>Acteur</i>	Inciter et accompagner pendant le temps nécessaire à la mise en place d'une croissance.	L
	<i>structurant</i>	Justifier d'une expérience significative dans le secteur, faire partie de la communauté.	L
	<i>Dynamique de regroupement</i>	Disposer d'un fort degré d'expertise et être capable de démontrer la valeur ajoutée potentiellement atteignable grâce à la mise en place d'un réseau. Notion de projet fédérateur	L
<b>FORCES</b>	<i>Innovation</i>	Ancrage territorial des chantiers de construction navale légitime.	H
	<i>Territoire</i>	Perpétue le savoir-faire technique.	H
	<i>Collectivités territoriales</i>	Ancré dans une forte tradition locale d'utilisation de l'espace maritime. Participe à l'identité régionale, à la culture bretonne.	H H
	<i>Environnement de l'entreprise</i>	La culture maritime véhicule des valeurs propres (tradition, écologie, innovation) Bon vecteur de communication de marketing territorial.	H H
	<i>Ressources territoriales</i>	Entité régionale = Supra collectivité qui peut pallier aux télescopes (concurrence) Télescopes (concurrence) limités par les frontières administratives des aides départementales.	I I
	<i>Attractivité</i>	29 = Structure Nautisme en Finistère s'investit depuis peu dans le secteur marchand à la demande	I
	<i>Réorganisation structurelle</i>	de son autorité de tutelle, qu'est le Conseil Général 56 = Politique affirmative pour attirer des entreprises, y compris en provenance d'autres territoires	I I
	<i>Globalisation</i>	Pôle Mer a montré dans un second temps sa volonté d'agréger la filière nautique et a travaillé sur	K
	<i>Mondialisation</i>	l'amélioration du positionnement du nautisme dans ses commissions. Les entreprises nautiques ont parfaitement conscience de leur environnement global. Chez les plus jeunes ayant fait des études, ouverture sur le monde et innovation.	M M

Catégories

Sous-catégories

Unités d'analyse

Paragraphe

		Mots-clés	
<b>FAIBLESSES</b>	<i>Ressources territoriales</i>	Limite de l'action publique (essentiellement financière) fait que certains rapports ne sont pas suivis d'effet.	A
	<i>Acteur structurant</i>	Vrai décalage entre le poids économique et l'aspect structurant du territoire.	H
	<i>Territoire</i>	Forte disparité en Bretagne au niveau de l'implication des pouvoirs publics	I
	<i>Etat</i>	35 = Aucune politique nautique	I
	<i>Innovation</i>	22 = Aide ponctuelle au développement, limitée par la qualité de l'interface terre/mer	I
	<i>Fragmentation</i>	Comportements induits par la concurrence entre les départements peuvent être un frein au développement.	J
		Pôle Mer considéré dans un premier temps comme un pôle technologique adossé à des grands groupes industriels	K
		Difficile de trouver des synergies entre les problématiques de la construction navale et les chantiers navals de plaisance.	K
		Décalage au démarrage et déficit d'affichage de la part du Pôle Mer d'une volonté d'intégrer la filière nautique a fait naître des projets locaux.	K
		Pour les plus anciens, souvent ancrés dans les activités plus traditionnelles, repli sur le marché local.	M

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 4 du 01/04/2008 -

*Serge LEROUX, Directeur de l'Atelier Composite à Saint-Pol-de-Léon, constructeur naval.*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	<i>Privés</i>	Fabricants	E
	<i>Publics</i>	Associations sportives	E
	<i>Mixtes</i>	Atelier Composite	F
		Le chef d'entreprise ne perçoit absolument pas de sentiment "d'appartenance" à un territoire donné.	H
		Commune	H
		Communauté de communes	H
		Conseil Général du Finistère	H
		Nautisme en Finistère	H
	Pôle Compétitivité	I	
<b>OBJECTIFS</b>			
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	<i>Marché</i>	Production à destination d'un marché national, avec quelques opportunités à l'export.	D
	<i>Mondialisation Offre produit Comportement du consommateur</i>	Se différencier par son savoir-faire, la qualité de son produit et la possibilité pour le client de personnaliser son achat.	G
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	<i>Collaboration Pôle de compétitivité</i>	Réseau collaboratif type Pôle Compétitivité est une bonne solution.	I
<b>FORCES</b>	<i>Attractivité</i>	L'activité se situe entre Roscoff, qui possède une solide tradition maritime professionnelle (pêche et transport) et Carantec, qui possède plutôt une image "belle plaisance" traditionnelle dans laquelle ses produits peuvent s'inscrire.	C
	<i>Proximité géographique Comportement</i>	La future ouverture d'un port de plaisance eau profonde à Roscoff présentera des facilités en terme	C

	<i>du</i>	de manutention.	
	<i>consommateur</i>	Etre un peu éloigné du littoral présente des avantages en terme de prix du foncier.	C
	<i>Collectivités territoriales</i>	La vente des unités de 15 mètres et plus ne subit pas la crise.	E
	<i>Innovation Nouvelles technologies</i>	Consommateur attentif à l'aspect qualitatif, local, artisanal du produit.	G
	<i>Associations</i>	Le Conseil Général du Finistère finance l'entreprise sur ses participations à des salons et intervient à hauteur de 30% dans le cadre des projets "Innovation et technologie".	H
	<i>Information Réseau</i>	Association Nautisme en Finistère apporte un support technique non négligeable pour l'organisation des manifestations commerciales.	H
		Association Nautisme en Finistère fait un travail de défrichage sur les nouvelles normes techniques.	H
		En ce sens, la notion de réseau existe entre les entreprises adhérentes de NEF, qui l'anime.	H
<b>FAIBLESSES</b>	<i>Environnement de l'entreprise</i>	Chantier de construction navale au milieu des primeurs a tendance, même après toutes ces années, à faire anachronique.	B
	<i>Globalisation</i>	Environnement économique national et international pèse sur la santé de l'activité de l'entreprise de façon directe.	E
	<i>Etat</i>		
	<i>Concurrence</i>	Elections municipales de mars (2008) ont eu pour conséquence de ralentir, voire de geler les projets de subventions aux associations sportives (centres nautiques) et donc de reporter les projets d'investissement de ceux-ci.	E
	<i>Comportement du consommateur</i>	Impact de l'incertitude sur l'emploi ou l'activité économique a des conséquences directes et immédiates sur l'achat loisir.	E
	<i>Réseau</i>		
	<i>Pôle de compétitivité</i>	La plupart des fabricants artisanaux sont démarchés par des "agents" pour délocaliser leur production à l'étranger (Chine, Tunisie ou Pologne). Risque, en cas de refus, de voir ses propres produits mis sur le marché à des prix inférieurs de 40% en ayant été copiés.	F
		Contexte international de hausse des coûts du pétrole pèse sur le prix des matières premières.	F
		Devis signés plusieurs mois auparavant. Impossible d'imputer la hausse du prix de revient sur le client. Fait chuter la marge de l'entreprise.	F
		Consommateur très "négociateur" sur les prix.	G
		Essentiel de la politique publique locale tournée vers le secteur agricole.	H
		Pas de réseau constitué d'entreprises nautiques sur le territoire léonard.	H
		Réseau collaboratif type Pôle Compétitivité présente le risque de démarche opportuniste.	I
		Etre seul est plutôt une faiblesse pour une TPE.	I

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 5 du 02/04/2008 -

*Bertrand CUDENNEC, Directeur de la Voilerie Incidence à Brest*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Privés</i>	Voilerie Incidence caractérisée par sa grande autonomie et son individualisme.	A
	• <i>Publics</i>	Mauvaise expérience par le passé avec les pouvoirs publics locaux.	A
	• <i>Mixtes</i>	Il existe un réseau informel qui s'est constitué au fil des années entre les architectes, les chantiers, les fabricants d'espars et les voileries.	G
		Eurolarge Innovation	G
<b>OBJECTIFS</b>			
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Proximité géographique</i>	Localisation sur Brest de l'entreprise tout simplement parce que le chef d'entreprise est brestois.	A
	• <i>Ressources humaines</i>	Incidence a décidé de ne pas délocaliser sa production.	E
	• <i>Information</i>	Le maintien de l'image de marque est fondamental ; sans la compétence des hommes, c'est impossible.	F
	• <i>Nouvelles technologies</i>	La veille technologique est systématisée.	F
	• <i>Mondialisation</i>	L'entreprise exporte peu car la taille de North lui donne une position extrêmement favorable sur les marchés américains et australiens.	H
		La perspective de pénétrer de façon sensible les autres marchés européens fait partie de la stratégie pour les 10 prochaines années.	H
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Modes d'organisation</i>	Sujet de la délocalisation a pourtant déjà été abordé mais elle ne peut se concevoir selon B. Cudennec que comme une délocalisation industrielle avec un management français.	E
	• <i>Management</i>	Si l'opportunité de travailler avec un laboratoire de recherche se concrétisait, elle serait accueillie favorablement.	F
	• <i>Innovation</i>		
	• <i>Nouvelles technologies</i>		
<b>FORCES</b>	• <i>Attractivité</i>	Ville comme Lorient beaucoup plus attractive pour les métiers du nautisme grâce à une politique	A

## FAIBLESSES

<i>• Efficacité</i>	volontariste de la municipalité.	
<i>• Acteur structurant</i>	Incidences fait partie des 5/6 entreprises leader dans le monde.	D
<i>• Dynamique de regroupement</i>	Des économies d'échelle sont certainement encore possibles entre les différents sites	E
<i>• Management</i>	Si l'entreprise résiste bien pour l'instant, c'est qu'elle est implantée depuis plus de 30 ans avec un management d'origine stable.	F
<i>• Innovation</i>	Forte notoriété sur le savoir-faire et le service.	F
<i>• Nouvelles technologies</i>	A Lorient, Eurolarge Innovation a structuré une démarche autour d'entreprises innovantes spécialisées autour de la course au large afin de les fédérer autour de projets technologiques.	G
<i>• Collectivités territoriales</i>	Ne sait pas ce qu'est le Pôle de compétitivité Mer, ne s'y intéresse pas, pense que c'est une perte de temps et que ça ne le concerne pas.	A
<i>• Réticence au partage</i>	Admet que ce sont des a priori négatifs dus en particulier à la mauvaise expérience qu'il a pu avoir par le passé avec les pouvoirs publics locaux.	A
<i>• Ressources humaines</i>	Pense que les préoccupations (des pouvoirs publics locaux) concernant l'industrie nautique locale sont quasiment inexistantes.	A
<i>• Mondialisation</i>	Philosophie de Voilerie Incidence: « on s'en sort mieux tout seul ».	B
<i>• Réorganisation structurelle</i>	Refus total de subventions depuis 30 ans.	B
	L'entreprise a énormément de difficultés à recruter des compétences en design (il faut plusieurs années pour former quelqu'un) et délocaliser ne ferait que déplacer les compétences.	E
	L'optimisation en termes de réorganisation structurelle est limitée.	E
	L'entreprise ne réalise pas de recherche et développement par elle-même.	F
	L'idée de travailler / collaborer avec des concurrents semble freiner le chef d'entreprise.	G
	La limite de leur expansion tient aux limites des ressources humaines dans le domaine.	H

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 6 du 29/04/2008 –

### *Propos recueillis pendant la Commission thématique « Naval plaisance » du Pôle Mer Bretagne*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mixtes</i></li> <li>• <i>Privés</i></li> <li>• <i>Publics</i></li> </ul>	60 % des adhérents du Pôle Mer Bretagne sont des PME.	A
		Bretagne Pôle Naval, regroupe 66 entreprises dans le domaine de la construction, des bureaux d'études, des intégrateurs systèmes, des fournisseurs d'équipement et les CCI concernées.	C
		A comparer au cluster « nautisme et construction navale » du CG du Morbihan.	C
<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Environnement</i></li> <li>• <i>Innovation</i></li> </ul>	6 nouveaux projets, principalement dans l'éco-conception, les matériaux innovants, les simulateurs (chargement, pilotage) et l'optimisation de la gestion des équipages.	B
		Bretagne Pôle Naval, rôle de lobbying industriel.	C
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Performance des territoires</i></li> </ul>	Structuré en 5 commissions : infrastructures portuaires, développement et diversification, activités défense, emploi-formation et communication.	C
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>			
<b>FORCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mondialisation</i></li> <li>• <i>Pouvoirs publics</i></li> <li>• <i>Incitation</i></li> <li>• <i>Acteur structurant</i></li> <li>• <i>Réseau</i></li> <li>• <i>Environnement</i></li> <li>• <i>Innovation</i></li> </ul>	PMB=Un des 15 pôles à vocation mondiale labellisés en France	A
		32 projets ont été financés pour un montant total de 90 millions d'euros, dont 33 de financements publics.	A
		Rôle incitatif des pouvoirs publics envers les entreprises (aide à la structuration des filières, aides à l'investissement, aide à la mise en réseau).	D
		Véritable rôle d'orienteur stratégique (commercial ou industriel), en particulier dans des domaines où des choix politiques ont été faits (développement durable) et donc dans tous les aspects de la R&D qui y sont liés.	D
<b>FAIBLESSES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fragmentation</i></li> <li>• <i>Dialectique</i></li> <li>• <i>Innovation</i></li> </ul>	Redondances dues à la multiplication des commissions travaillant dans des domaines analogues.	A
		Les actions de lobbying qui motivent certaines entreprises pour entrer dans une structure telle que le PMB n'ont-elles pas pour conséquence perverse de freiner l'amélioration de la performance des autres entreprises membres ?	D

Restriction des capacités d'innovation par des choix dictés plus par le marché que par le désir de créer des produits ou des services innovants ? D

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 7 du 30/04/2008 -

*Patrick POUPON, Directeur Général du Pôle Mer Bretagne, Brest*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe		
<b>ACTEURS</b>	• <i>Publics</i>	Cluster Maritime Français	A		
	• <i>Mixtes</i>	Bretagne Pôle Naval	A		
	• <i>Privés</i>	Pôle Mer Bretagne	A		
		Etat	A		
		Région Bretagne	A		
		DGE : Direction Générale des Entreprises	A		
		MINEFI : Ministère de l'Economie et des Finances	A		
		DIACT : Direction Interministérielle de l'Aménagement et de la Compétitivité des Territoires	A		
		AFII : Agence Française pour les Investissements Internationaux	A		
		Bretagne International	A		
		Agence Economique de Bretagne	A		
<b>OBJECTIFS</b>		Union Européenne	B		
		PMB : 60% des acteurs = PME.	B		
	<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Innovation</i>	Clusters à vocation innovante	A	
		• <i>Marché</i>	Clusters destinés à faire du lobbying	A	
		• <i>Etat</i>	Clusters orientés vers le marché	A	
		• <i>Notion géographique</i>	Implication directe de l'Etat permet des aides particulières sous forme d'allègements fiscaux.	A	
		• <i>Réseau</i>	Limitier les coûts totaux des allègements fiscaux en limitant géographiquement les zones d'éligibilité.	A	
		• <i>Attractivité</i>	Stratégie de développement régional.	B	

		Mise en avant des contributions financières possibles.	B
		Motivations principales pour intégrer le PMB :	C
		Besoin de financement	C
		Attirer des compétences supplémentaires	C
		Présenter un projet innovant labellisable	C
		Approche « réseau »	C
		Attirer des entreprises qui ne sont pas identifiées au préalable comme travaillant dans le secteur maritime.	C
		PMB = Emet des recommandations et fait des propositions.	E
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau</li> <li>• Economie globalisée</li> </ul>	L'Union Européenne souhaite que le financement des pôles reste national.	B
		L'Union Européenne incite fortement à la constitution de réseaux transnationaux.	B
<b>FORCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attractivité</li> <li>• Territoire</li> <li>• Economie globalisée</li> <li>• Etat</li> <li>• Pôle de compétitivité</li> <li>• Collectivités locales</li> <li>• Collaboration</li> <li>• Dynamique de regroupement</li> <li>• Incitation</li> </ul>	Focaliser des financements publics sur des projets très précis.	A
		L'attractivité du territoire sur lequel est situé le PMB peut se mesurer entre autres par les manifestations d'intérêts de la part d'acteurs étrangers.	A
		La démarche du gouvernement français concernant les pôles de compétitivité a été mal vue par l'Union Européenne dans un premier temps, mais est vite devenue une référence dans la mesure où elle intègre les PME.	B
		Le programme européen INTERREG considère que la Manche est une frontière régionale et permet donc à chaque acteur de part et d'autre d'accéder aux financements européens.	B
		Pôles ou clusters = atout pour attirer les entreprises.	B
		Collectivités locales = Moteurs du développement économique	B
		Pas d'incompatibilité entre les systèmes d'aides locales et les financements proposés par le Pôle Mer Bretagne.	B
		Des projets collaboratifs peuvent se développer sans l'existence d'un pôle.	E
		La forme d'organisation du pôle n'est pas figée : elle évoluera vers une structure plus lourde ou disparaîtra si la dynamique engendrée s'auto-suffit.	E
		PMB = Acteur, incitateur des stratégies de développement.	E
<b>FAIBLESSES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire</li> <li>• Pôle de compétitivité</li> </ul>	Notion de territoire (local, départemental) souvent remise en cause par la création des Pôles de compétitivité.	A
		Ambiguïté dans la gestion de la notion de territoire.	A

• <i>Etat</i>	La démarche du gouvernement français concernant les pôles de compétitivité a été mal vue par l'Union Européenne dans un premier temps.	B
• <i>Concurrence</i>	Les « territoires maritimes » se font concurrence en Bretagne.	B
• <i>Nouvelles technologies</i>	Inquiétude légitime des PME vis-à-vis du pillage possible de leur technologie, mais pas de situation de crise.	D

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 8 du 15/05/2008 -

*THOMAS Jean-François, Chargé d'affaires Nautisme et Construction navale auprès du Conseil Général du Morbihan.*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Publics</i> • <i>Mixtes</i> • <i>Privés</i>	Conseil Général 56	A
		Gouvernement	A
		Collectivité territoriale	A
		Elus	A
		Maire de Muzillac	A
		SAGEMOR	A
		CCI	B
		Agence de Développement Economique de Bretagne	B
		Profil des chefs d'entreprises assez classique	C
		Tissu économique de la filière majoritairement composé de PME et TPE.	C
		Institutions en charge du développement économique : Eurolarge innovation, CG 56, CG 29, ADE, CCI, CRCI.	F
		Commission Européenne	G
		Associations de protection du littoral	H
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Collaboration</i>	Identifier toutes les entreprises de la filière.	B
		Elaborer un outil de travail qui favorise l'interconnexion entre les acteurs.	B
		Proposer à certaines entreprises qu'il (un territoire maritime) souhaite accueillir, un accès à la mer.	H
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Partage</i> • <i>Réseau</i> • <i>Collaboration</i> • <i>Acteur structurant</i> • <i>Nouvelles technologies, innovation</i> • <i>Gouvernance</i>	Création de passerelles avec l'Université de Bretagne Sud.	E
		Fonctionnement en réseau	F
		CG 56 : Financer les projets collaboratifs	G
		Outil financier dédié aux réserves foncières qui aident les collectivités locales à préempter sur des terrains en bord de mer.	H
		Un « Ingénieur transfert » a été recruté pour [...] pour servir de lien entre les labos et les entreprises pour les aider à faire un « saut technologique ».	H
Recrutement de cadres, ingénieurs, techniciens.	H		

	• <i>Notion économique</i>	Gouvernance = Politique de développement économique local bien menée.	H
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Pôle de compétitivité</i>	Appel à projet lancé par le Gouvernement sur les Pôles de compétitivité.	A
<b>FORCES</b>	• <i>Collectivités territoriales</i>	Collectivité territoriale a néanmoins pris conscience de l'importance de la filière naval/nautisme et décidé de réaliser un diagnostic de la filière.	A
	• <i>Concurrence</i>	L'implication des élus est totale.	A
	• <i>Incitation</i>	Véritable intérêt pour la démarche mise en place par le CG, car peu d'initiatives dans ce sens	B
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	avaient été prises par le passé.	
	• <i>Accélération des processus</i>	Dans sa globalité, le secteur nautique croît de 5 à 8% par an.	C
	• <i>Notion géographique</i>	Aspects concurrentiels	F
		Règle de la première touche prévaut.	F
		Dynamique de création de valeur et de l'émulation	F
		Zones [...] dédiées au développement des activités liées au nautisme.	H
<b>FAIBLESSES</b>	• <i>Réticence au partage</i>	Pas d'envie majoritaire chez les chefs d'entreprises pour se regrouper et collaborer.	B
	• <i>Notion économique</i>	Seuls certains sont sensibilisés par la démarche.	B
	• <i>Dialectique</i>	Le chef d'entreprise de la TPE ne la ressent pas forcément (croissance du secteur nautique) et n'a pas forcément envie de grandir.	C
	• <i>Efficacité</i>	La démarche du CG est souvent considérée comme pouvant présenter des opportunités (subventions), mais pas de volonté affichée de pro-activité.	C
	• <i>Pôle de compétitivité</i>	Discuter si des solutions pratiques et rapides peuvent émerger rapidement.	D
	• <i>Attractivité</i>	Démarches opportunistes.	D
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	Intérêt opportuniste sur la perspective de développer son chiffre d'affaires.	D
		Les collectivités territoriales ont mal senti la création des pôles de compétitivité, alors qu'elles finançaient et financent encore beaucoup plus les PME que l'Etat.	G
		Les pôles de compétitivité seraient un moyen détourné trouvé par l'Etat pour continuer à subventionner les grands groupes industriels français.	G

Contournant les contraintes de la Commission Européenne.	G
Problématique fondamentale à l'attractivité d'un territoire qui souhaite développer les activités de la filière nautique = acquisition foncière.	H
Construction navale considérée comme une source de nuisances.	H
L'opposition ne vient pas seulement des inactifs mais également des professionnels de l'ostréiculture et conchyliculture qui refusent [...] que leurs terrains soient venus à d'autres activités.	H
Peu de solutions	H
Le développement d'un cluster nautique passe obligatoirement par la main mise sur le foncier [...] par l'aide aux investissements immobiliers.	H

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 9 du 15/05/2008 -

*Eric SECHAUD, Directeur Technique de la Société CALANTECH*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Mixtes</i>	Catana / Catlantech	A
	• <i>Publics</i>	CG 56	B
	• <i>Privés</i>	Fonds européens, régionaux et locaux	B
		Centres de formation (Greta/Afpa)	B
		Pouvoirs publics	D
		PME	D
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Ressources humaines</i>	L'ensemble (du chantier Catana) était à l'origine sous tendu par des objectifs de création d'emploi qui n'ont pas été tenus à la hauteur de ce qui avait été évoqué.	B
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Nouvelles technologies</i>	Souci de veille informative très présent	A
	• <i>Information</i>	Salons spécialisés = source d'information intéressante	A
	• <i>Concurrence</i>	Tous les constructeurs sont intéressés pour voir comment les entreprises concurrentes s'organisent techniquement.	A
	• <i>Organisation de l'entreprise</i>	Le partage de l'information présente un risque, raison pour laquelle le savoir-faire est protégé.	A
	• <i>Modes d'organisation</i>	Les spécificités très techniques des procédés de fabrication interdisent toute forme de délocalisation dans des pays à bas coûts.	A
	• <i>Réticence au partage</i>	Une partie des achats d'équipement se fait vers les pays « low-cost ».	A
	• <i>Economie globalisée</i>	Le chantier Catana (devenu Catlantech depuis) s'est implanté en 2001 dans ces locaux réhabilités.	B
	• <i>Territoire</i>	La maîtrise d'ouvrage de l'ensemble a été assurée par la municipalité de Lorient et financée sur des fonds européens, régionaux et locaux.	
	• <i>Attractivité</i>	L'attractivité d'un territoire se mesure avant tout par la toute proximité géographique avec la mer.	D
• <i>Proximité géographique</i>	La mise à disposition de locaux est un élément essentiel : la rentabilité de cette activité ne permet souvent pas de financer des locaux industriels de taille importante.	D	

<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Pilotage ?</i>	Coordination nécessaire de la part des pouvoirs publics.	D
	• <i>Réseau</i>	Difficile de quantifier l'impact des mesures d'aides.	D
	• <i>Réorganisation structurelle ?</i>	La notion de « Cluster » reste floue.	D
	• <i>Gouvernance ?</i>	Dans le cadre de stratégies de diversification, il est nécessaire de collaborer avec d'autres entreprises sur un plan horizontal pour participer à la réussite du nouveau produit (adjonction de compétences complémentaires). Cela nécessite nécessairement un chef d'orchestre.	D
<b>FORCES</b>	• <i>Proximité géographique</i>	Des activités complémentaires sont venues s'installer à proximité. Cela génère des possibilités de sous-traitance (voiles, selleries, hydraulique, accastillage et équipement).	B
	• <i>Sous-traitance</i>	L'agglomération d'entreprises sur un petit territoire a également un effet bénéfique sur le recrutement car elle attire les compétences et incite les centres de formation à adapter leurs offres.	B
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	Les aides mises en place par le CG 56, Nautijob, ont permis l'embauche d'une personne au bureau d'études, ce qui permet une montée en puissance des compétences internes de l'entreprise.	B
	• <i>Ressources humaines</i>	L'outil Nautinov a également permis de mettre au point le procédé d'infusion pour des pièces importantes.	C
	• <i>Acteur structurant</i>		
<b>FAIBLESSES</b>	• <i>Nouvelles technologies, innovation</i>		
	• <i>Organisation de l'entreprise</i>	Veille informative pas systématisée Les PME n'ont pas toujours le temps de s'impliquer même si elles ont conscience de la nécessité de participer.	A D

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 10 du 15/05/2008 -

*Denis BOURBIGOT et Serge CALVEZ, Directeurs de chantiers navals à Trégunc (29)*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Privés</li><li>• Publics</li></ul>	Marée Haute IDB Marine CG 29	A A F
<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>		
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partage</li><li>• Proximité géographique</li><li>• Dynamique de regroupement</li><li>• Frais généraux</li><li>• Marché</li><li>• Innovation</li><li>• Nouvelles technologies</li><li>• Ressources humaines</li></ul>	Deux chantiers de construction navale de plaisance partageant des locaux contigus. C'est la double compétence (menuiserie/ébénisterie + parcours voile) qui a déclenché son projet de création d'entreprise. La proximité de la localisation s'est plutôt décidée par opportunisme (difficulté pour trouver des locaux adaptés) et possibilité de partage des coûts des loyers. Sur ce site, on trouve également des locaux appartenant à une école des professionnels du nautisme, deux chantiers d'hivernage et une entreprise de sellerie marine. C'est le partage technique de l'outillage qui a déclenché l'idée de mettre en commun certains moyens. Partage des investissements. Achats groupés. Echanges d'idées, innovations techniques. Administratif commun à l'étude. Echange de techniciens quand c'est possible.	A A A A B B B B B
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collaboration</li><li>• Proximité géographique</li><li>• Acteur structurant</li><li>• Incitation</li></ul>	Les projets collaboratifs ne peuvent exister selon eux que si il existe une culture et des valeurs communes et si ils ne sont pas trop chronophages. Il faut surtout prendre le temps de la réflexion avant de les mettre en œuvre. Pas de solution viable pour le développement de la construction navale de plaisance sans un accès au littoral et une gestion volontariste du foncier. Ces chefs d'entreprise s'efforcent de participer aux réunions où ils sont invités ; ils ressentent fortement le besoin de coordination et de prise en charge sur les projets incitatifs.	D D F F

<b>FORCES</b>	• <i>Collaboration</i>	Des formes de collaborations ponctuelles (manutentions).	A
	• <i>Concurrence</i>	Cette collaboration est possible selon eux parce que leurs gammes ne sont pas concurrentes, mais complémentaires.	C
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	Les contraintes des marchés mondialisés des matières premières à base d'hydrocarbures sont limitées par la mise en commun de leurs commandes.	E
	• <i>Marché</i>	Bénéficient d'aides au développement grâce au CG 29.	F
	• <i>Economie globalisée</i>	La mise en place de la technique de l'infusion a été mise en place grâce à ces aides.	F
	• <i>Fournisseur/Logistique</i>		
	• <i>Notion économique</i>		
	• <i>Collectivités territoriales</i>		
<b>FAIBLESSES</b>	• <i>Concurrence</i>	Vraie concurrence territoriale dans le sud Bretagne (Cornouaille et Morbihan) dans le domaine de la plasturgie.	F
	• <i>Collectivités territoriales</i>	Ont le sentiment de ne pas être écoutés, en particulier dans un domaine sensible qu'est la propriété foncière.	F

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 11 du 22/10/2008 -

**Georges SIBIRIL, Chef d'entreprise des établissements « Chantier naval Ernest Sibiril » et « Bloscon Réparation navale »**

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Privés</i>	Entreprise Sibiril	A
	• <i>Mixtes</i>	Bénéteau	B
	• <i>Publics</i>	Clients européens, d'Amérique du Sud	C
		Fonds de pension	C
		Pôle Mer Bretagne	D
		Pouvoirs publics	F
<b>OBJECTIFS</b>	•		
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Economie globalisée</i>	Elle a importé des coques toutes faites.	B
	• <i>Partage</i>	Plusieurs personnes ont fait des stages de formation technique.	B
		La construction des coques en propre a commencé à partir de 1980.	B
	• <i>Accélération des processus ?</i>	90% des coques sont fabriquées au chantier, avec des importations résiduelles.	B
	• <i>Marché</i>	Afin de se diversifier et répondre à une demande [...], l'entreprise a créé une structure uniquement destinée à la réparation navale, avec 10 emplois hautement spécialisés.	B
	• <i>Innovation</i>	L'entreprise sous-traite également pour de grands chantiers de construction comme Bénéteau qui a conservé encore un petit département pêche et fournit ses moules.	B
	• <i>Sous-traitance</i>	L'entreprise elle-même fait la même chose (consultation, démarchage à l'étranger).	C
	• <i>Fournisseur/Logistique</i>	L'entreprise est également consultée par des pays beaucoup plus lointains [...] depuis sa mise en ligne sur le Web.	C
	• <i>Acteur structurant</i>	L'entreprise a adhéré au Pôle Mer Bretagne à partir d'un constat déjà fait plusieurs années auparavant : ne pas rester isolé permet de s'associer sur des grands projets qui n'auraient pas été abordables en étant seul.	D
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	Le choix du PMB s'est fait pour des raisons de proximité géographique.	D
	• <i>Collaboration géographique</i>	Avoir des contacts, appartenir à un réseau permet d'élargir son champ d'activité, de mettre en commun certains problèmes, de s'associer sur des appels d'offres.	D
	• <i>Réseau</i>		

<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Marché</i>	Opportunités de diversification sur des marchés nouveaux (navire de maintenance de parcs éoliens) liées aux crises énergétiques mondiales.	C
	• <i>Economie globalisée</i>	La réalité économique, sociale, commerciale devenant de plus en plus complexe, l'appartenance à un réseau permet également de mettre des moyens en commun pour trouver de meilleures réponses aux problématiques de développement.	D
	• <i>Innovation</i>	La notion de territoire par rapport à l'entreprise s'est agrandie, elle se définit aujourd'hui entre l'Irlande [...], la Vendée, la Grande-Bretagne et Lorient.	E
	• <i>Réseau</i>	Le PMB peut apporter des solutions en termes de RH et de <u>R&amp;D</u> , car les PME seules ne peuvent pas forcément en assumer les coûts.	? F
	• <i>Partage</i>	Il espère que l'appartenance à des réseaux peut optimiser tous ces systèmes d'aides.	F
	• <i>Territoire</i>	Un pilotage est nécessaire pour pouvoir coordonner efficacement un réseau, la bonne volonté des entrepreneurs ne suffisant pas.	F
	• <i>Ressources humaines</i>	L'aspect collaboratif est essentiel [...] facilité quand il n'existe pas de concurrence directe.	F
	• <i>Acteur structurant</i>	La collaboration prend la forme de travaux de sous-traitance, ou de co-traitance.	F
	• <i>Pilotage</i>	Le virage de la construction en polyester a été pris et l'abandon du bois progressif. Le passage a été facilité par l'utilisation de techniques innovantes.	A
	• <i>Collaboration</i>	Opportunité qui évite d'avoir à amortir les études, l'outillage, le moule nécessaire à la création d'un modèle.	B
<b>FORCES</b>	• <i>Concurrence</i>	Incidence directe sur l'extension de la zone de réparation navale en ayant des bateaux plus dispersés géographiquement.	B
	• <i>Sous-traitance</i>	[...] L'Espagne a publié un appel d'offres international auquel l'entreprise a répondu. Depuis, un courant d'affaires s'est installé.	C
	• <i>Innovation</i>	La mondialisation a eu un effet en termes de formation du personnel aux langues étrangères et a donné une possibilité infinie (NTIC) d'informations sur les marchés étrangers et une meilleure connaissance de la concurrence.	C
	• <i>Frais généraux</i>	Appartenance à un réseau : gain de temps et d'argent.	D
	• <i>Fragmentation (réorganisation structurelle)</i>	Lien fort de l'entreprise avec son territoire, fait par l'ancienneté historique, la proximité avec la mer et le savoir-faire développé localement.	E
	• <i>Economie globalisée</i>	L'entreprise en a néanmoins déjà bénéficié (action des pouvoirs publics : dispositif ARBRE, salons,...).	F
	• <i>Nouvelles technologies</i>		
	• <i>Marché</i>		
	• <i>Concurrence</i>		
	• <i>Information</i>		
• <i>Réseau</i>			
• <i>Frais généraux</i>			
• <i>Territoire</i>			
• <i>Proximité géographique</i>			

## FAIBLESSES

• <i>Concurrence</i>	La concurrence internationale est beaucoup plus sensible depuis 3 à 4 ans.	C
• <i>Economie globalisée</i>	Les clients de l'entreprise consultent de plus en plus à l'étranger. Les chantiers navals étrangers démarchent en France.	C C
• <i>Environnement de l'entreprise</i>	L'influence de la mondialisation est tout à fait concrète sur les carnets de commande des entreprises	C
• <i>Notion économique</i>	[...] Le rendement n'était pas suffisant pour le fonds de pension. Plusieurs autres chantiers de plaisance ont vu des commandes annulées suite à la crise financière.	C
• <i>Proximité géographique</i>	Localisation actuelle (excentrée) serait plutôt un handicap.	F
• <i>Ressources humaines</i>	Il n'existe pas suffisamment d'écoles spécialisées et le recrutement doit donc s'élargir.	F
• <i>Pouvoirs publics</i>	L'action des pouvoirs publics est souvent perçue comme compliquée avec une multiplication des acteurs.	F
• <i>Fragmentation</i>		

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 12 du 22/10/2008 -

*Pascal CITEAU, Chef d'entreprise, Société MARINELEC*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Privés</i>	Marinelec	A
	• <i>Mixtes</i>	Sous-traitants	B
	• <i>Publics</i>	PMB Pouvoirs publics	C
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Offre produit</i>	La vraie question que se pose l'entreprise est « Peut-on vivre seul ? ». Il s'agit là de la principale	B
	• <i>Nouvelles technologies</i>	source de réflexion stratégique. Enrichir l'offre produit par des nouvelles technologies.	C
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Offre produit</i>	L'entreprise élargit son offre vers les boîtiers de commande sans fil.	A
	• <i>Marché</i>	L'entreprise a donc dû se tourner vers l'international rapidement pour se rapprocher des marchés.	B
	• <i>Economie globalisée</i>	Certains bateaux à forte valeur ajoutée se fabriquent néanmoins en Europe.	B
	• <i>Sous-traitance</i>	Les coûts de l'entreprise restent français puisque la conception et l'assemblage s'y font, avec de la sous-traitance locale pour certains composants.	B
	• <i>Innovation</i>	La valeur ajoutée des produits de Marinelec se fait sur l'innovation et la différenciation des produits.	B
	• <i>Réseau</i>	L'accès aux marchés internationaux se fait par la participation à des salons spécialisés.	B
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	La notion de réseau est intimement liée à la notion de partenariat.	C
	• <i>Proximité géographique</i>	La recherche de partenaires stricto sensu est fonction de compétences indépendantes de la localisation géographique.	C
	• <i>Dialectique</i>	La carte de la proximité est intéressante si les partenaires les plus importants sont éloignés.	C
• <i>Territoire</i>	A contrario, la localisation de compétences sur un même territoire est très importante. Cela facilite la co-traitance, ce qui n'exclut pas de faire une veille active pour ne pas s'enfermer.	C	
• <i>Collaboration</i>			
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Collaboration</i>	La collaboration doit être « cadrée » fermement pour éviter les problèmes liés à la propriété	C
	• <i>Acteur structurant</i>	industrielle.	

<b>FORCES</b>	• <i>Economie globalisée</i>	La mondialisation a peu d'incidence sur les aspects logistiques.	B
	• <i>Logistique</i>	L'entreprise est adhérente du PMB et se trouve engagée dans un projet en cours de labellisation (SAPHIR).	C
	• <i>Acteur structurant</i>	Intérêt du PMB : Mise en relation, veille sur les projets et orientation donnée aux projets.	C
	• <i>Gouvernance</i>	L'aspect « gouvernance » est primordial pour un pôle et donne une bonne indication de l'emprise des pouvoirs publics sur l'activité des territoires, puisqu'il existe des incitations dans certaines directions en R&D.	C
	• <i>Pouvoirs publics</i>	Le PMB facilite les projets collaboratifs.	C
	• <i>Territoire</i>	Partenariat [...] avec l'INSA.	C
	• <i>Incitation</i>	Partenariat [...] beaucoup plus compliqué à mettre en œuvre si cette école d'ingénieurs avait été localisée ailleurs qu'en Bretagne.	
<b>FAIBLESSES</b>	• <i>Collaboration</i>		
	• <i>Partenariat</i>		
	• <i>Proximité géographique</i>		
	• <i>Economie globalisée</i>	La construction navale est une activité à fort taux de main d'œuvre ; elle s'est donc fortement délocalisée vers les pays à bas coûts.	B
	• <i>Innovation</i>	Par contre, la facturation en Euros pénalise par rapport à la parité avec l'USD.	B
• <i>Dynamique de regroupement</i>	Il existe d'autres façons de mener à bien des projets innovants de R&D, mais les pôles ont drainé les financements, ce qui fait que les éventuels projets individuels sont de plus en plus difficiles à financer.	C	
	Un entreprise ne peut pas mener seule un projet, d'autant qu'il tourne autour d'une technologie qui n'est pas le métier de l'entreprise.	C	
	Les réseaux tels que le PMB sont plutôt politiques.	C	
• <i>Collaboration</i>	Tous les aspects liés à la confidentialité sont très importants et souvent à l'origine des limites de la collaboration.	C	

## MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 13 du 22/10/2008 -

*Frédéric JAOUEN, Chef d'entreprise, Société JFA*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe	
<b>ACTEURS</b>	• <i>Privés</i>	JFA	A	
	• <i>Mixtes</i>	Clients	A	
	• <i>Publics</i>	PMB	C	
		Pouvoirs publics	D	
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Attractivité</i>	Le niveau d'exigence a augmenté chez les clients.	B	
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Marché</i>	Le marché de l'entreprise est la grande plaisance de luxe à l'unité.	A	
	• <i>Réticence au partage</i>	Clientèle est européenne. Ne vend pas ses bateaux, on les lui « achète ».	A A	
	• <i>Territoire</i>	Acquisition de compétences nouvelles, pour faire face au déficit de compétences locales.	B	
	• <i>Réseau</i>	Fait peu appel à la sous-traitance, préfère intégrer verticalement.	B	
	• <i>Concurrence</i>	Choix de localisation [...] par opportunité. Il considère que les raisons pour intégrer un réseau sont uniquement opportunistes. Veille concurrentielle.	C C D	
	<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Incitation</i>	Le PMB devrait avoir un rôle déterminant sur la formation, même si l'entreprise en détient le rôle primordial.	C
		• <i>Ressources humaines</i>	S'interroge sur les politiques publiques d'incitation ; [...] Doute qu'il y ait un réservoir suffisant de main-d'œuvre pour satisfaire tout le monde.	D
• <i>Dialectique</i>				
<b>FORCES</b>	• <i>Economie globalisée</i>	Sous la pression de l'environnement économique, le métier de constructeur de yachts de grande plaisance s'est structuré.	B	
	• <i>Réorganisation structurelle</i>	A su former un personnel compétent.	C	
	• <i>Ressources humaines</i>	A déjà bénéficié d'aides à la création d'entreprise et à l'investissement.	D	
	• <i>Incitation</i>	Reconnaît que le regroupement d'entreprises génère de l'activité.	D	
	• <i>Dynamique de</i>			

*regroupement*

**FAIBLESSES**

<i>• Environnement de l'entreprise</i>	Environnement concurrentiel.	B
<i>• Concurrence</i>	Il a de moins en moins affaire au client final. Les clients mandatent des intermédiaires pour suivre la réalisation du bateau.	B
<i>• Comportement du consommateur</i>	[...] Faute de formations ad hoc.	C
<i>• Ressources humaines</i>	Réseau : La difficulté réside dans la façon de communiquer sur les réalisations.	C
<i>• Réseau</i>	Constata la concurrence entre territoires.	D
<i>• Territoire</i>		

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 14 du 05/11/2008 -**

*Christian BOUROLLEC, Chef d'entreprise, Chantier naval STRUCTURE à Combrit (Constructeur de voiliers de plaisance).*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• Privés	STRUCTURE	D
	• Publics	Fonds européens	F
		Collectivités locales	F
		Région	F
		Pouvoirs publics	F
<b>OBJECTIFS</b>			
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• Offre produit	Tarif abordable.	B
	• Attractivité	Rivaliser en performance avec les meilleurs prototypes.	B
	• Notion économique	La gamme s'est ensuite étoffée.	B
	• Innovation	Produits très novateurs.	B
	• Sous-traitance	Le recours à la sous ou co-traitance serait sans doute une réponse pour raccourcir les délais, mais ce n'est pas envisagé.	C
	• Nouvelles technologies	Pour raccourcir les délais de fabrication, l'entreprise travaille plutôt sur l'optimisation de certains process de fabrication, en innovant et en faisant évoluer les techniques.	C
	• Ressources humaines	L'entreprise a recruté un commercial sédentaire pour faire face à l'augmentation de la demande, et a formé le personnel aux langues étrangères.	C
	• Modes d'organisation	L'entreprise a spécialisé des tâches qui ne l'étaient pas à l'origine (ressources humaines, commercial, bureau d'études).	D
	• Réorganisation structurelle	L'évolution de la rationalité productive se fait en collaboration avec le cabinet d'architecture navale français [...] ainsi qu'avec l'ingénieur en charge du bureau d'études.	D
	• Collaboration	Il s'agit quand même donc d'un retour d'expérience et donc une forme d'externalisation de l'étude des process.	D
	• Notion géographique	L'entreprise, même si ça ne fait pas partie de sa stratégie première, a quand même développé des partenariats de co-traitance.	E
• Environnement (Ecologie)			
• Territoire			

		Cette entreprise (fabricants de mats) [...] a développé le procédé pour lancer une petite série (mats en carbone).	E
		Collaboration avec l'IUT de St Brieuc et l'Université de Bretagne Sud.	F
		L'entreprise recrute régulièrement des jeunes diplômés.	F
		Très important pour la validation des nouvelles technologies en plasturgie.	F
		Pas de regret concernant son implantation à Combrit en Z.A. et de ne pas être au bord de l'eau, en particulier à cause des contraintes liées à l'environnement.	F
		L'incidence transport pour mettre à l'eau est insignifiante.	F
		Pas de déménagement envisagé, [...] personnel attaché au territoire.	F
<b>PRECONISATIONS</b>	<i>• Modes d'organisation</i>	L'entreprise doit maîtriser sa stratégie et tout est internalisé verticalement, même si des essais infructueux ont déjà été tentés avec des sous-traitants.	D
<b>(AVENIR)</b>	<i>• Sous-traitance</i>	Chez STRUCTURE, les exigences sont essentiellement tournées vers la légèreté.	D
	<i>• Notion économique</i>	Il serait préférable que les aides se limitent à des allègements fiscaux plutôt que des aides directes.	F
<b>FORCES</b>	<i>• Mondialisation</i>	La mondialisation s'est manifestée de deux façons dans l'entreprise : Internet et l'Euro.	C
	<i>• Nouvelles technologies</i>	Internet : se faire connaître très rapidement en Europe.	C
	<i>• Comportement du consommateur</i>	Internationalisation de la classe mini = Détonateur (lié à la visibilité internationale des épreuves créées en France).	C
	<i>• Concurrence</i>	Pas constaté de différences particulières de comportement de consommateur chez les clients.	C
	<i>• Attractivité</i>	Clients étrangers traités de la même façon que les autres.	C
	<i>• Information</i>	Produit que très peu adapté (pour les clients étrangers).	C
	<i>• Partage</i>	Ses caractéristiques issues de bateaux open sont déjà un avantage concurrentiel et attire le client.	C
	<i>• Notion économique</i>	Euro : A clairement facilité les transactions internationales.	C
		En internalisant tous les process, ceci rassure les clients.	D
		L'organisation verticale de la production contribue à l'identité de marque forte du produit.	D
		Même si les réflexions des gros industriels sur l'optimisation des process ne sont pas duplicables, l'expérience des architectes est très intéressante.	D
		L'entreprise a bénéficié de fonds FEDER pour des investissements immobiliers.	F
		A perçu une subvention de la Région destinée à financer des évolutions techniques.	F

## FAIBLESSES

• <i>Concurrence</i>	Concurrence étrangère assez précise depuis 2 à 3 ans. Elle vient de Tunisie, des français spécialistes	C
• <i>Mondialisation</i>	se sont expatriés et produisent des bateaux de qualité à des prix similaires sur le marché.	
• <i>Marché</i>	Délais moins importants que STRUCTURE, dus en particulier à l'intégration verticale de la	C
• <i>Attractivité</i>	production de l'entreprise.	
• <i>Modes</i>	Expérience peu concluante avec un fournisseur chinois de tissu.	C
<i>d'organisation</i>	Forte augmentation des matières premières depuis quelques années.	C
• <i>Fournisseur</i>	L'intervention des pouvoirs publics est plutôt perçue comme trop interventionniste.	F
• <i>Notion</i>		
<i>économique</i>		

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 15 du 05/11/2008 -**

*Jean-Yves LANGLOIS, Chef d'entreprise, Société NAUTIX à Guidel*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Privés</i>	Nautix	A
	• <i>Mixtes</i>	Courtiers	C
	• <i>Publics</i>	Eurolarge Innovation	D
		Pouvoirs publics	D
		Partenaires (DCNS, Ifremer, UBS,...)	E
		PMB	E
		Morbihan	E
<b>OBJECTIFS</b>	•		
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Sous-traitance</i>	Sous-traiter ou co-traiter n'est pas envisagé.	A
	• <i>Concurrence</i>	Activité de « niche ».	A
	• <i>Mondialisation</i>	R&D, export, veille concurrentielle et réactivité.	A
	• <i>Efficacité</i>	La pression de la mondialisation nécessite une adaptation au jour le jour. Les imprévus et	C
	• <i>Accélération des processus</i>	événements rares sont fréquents.	
	• <i>Economie globalisée</i>	Fluctuation des matières premières.	C
	• <i>Economie globalisée</i>	Impact sur la gestion des achats et la gestion des stocks.	C
	• <i>Environnement de l'entreprise</i>	L'entreprise doit adapter sa stratégie et faire appel à des courtiers en matières premières pour acheter au meilleur prix.	C
	• <i>Attractivité</i>	L'entreprise collabore depuis 12 ans avec des chercheurs de l'UBS [...].	D
	• <i>Collaboration</i>	Le projet labellisé [...] auprès du PMB est l'aboutissement de 10 ans de collaboration avec des chercheurs.	D
	• <i>Partage</i>		
• <i>Information</i>	Partage de l'information (chimie) : chacun est propriétaire de ce qu'il a pu trouver par lui-même, mais pas du produit fini. Ceci implique des intérêts convergents et complémentaires.	E	
• <i>Acteur structurant</i>	Des relations de confiance mutuelle sont nécessaires.	E	
• <i>Innovation</i>	Le rôle du PMB est de fédérer l'innovation.	E	

<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Innovation</i>	C'est très important d'être à la pointe de l'innovation car les concurrents de l'entreprise sont des entreprises beaucoup plus importantes.	D
	• <i>Concurrence</i>	Il est important que s'instaure une forte relation sociale entre le chercheur et le chef d'entreprise, une relation de confiance.	D
	• <i>Environnement de l'entreprise</i>	Il faut un pilote (Thomas au CG56) ; toutefois, l'implication des acteurs dépend de la volonté politique.	F
	• <i>Collaboration</i>	Les territoires sont concurrents, il faut un pilotage.	F
	• <i>Collectivités territoriales</i>	Un territoire doit s'occuper de ses atouts non délocalisables (port de Lorient).	F
<b>FORCES</b>	• <i>Pilotage</i>	Il faut du marketing territorial.	F
	• <i>Territoire</i>		
	• <i>Attractivité</i>		
	• <i>Offre produit</i>	Clientèle [...] très exigeante en matière de services, c'est d'ailleurs cette proximité qui fait la différence avec la concurrence.	A
	• <i>Comportement du consommateur</i>	Pas de turn-over dans l'entreprise, le recrutement est local. L'ancrage local est important.	B
	• <i>Concurrence</i>	Entreprises de l'arc sud Bretagne, regroupées autour de la course au large. [...] Structure qui fonctionne bien.	D
	• <i>RH</i>		
	• <i>Proximité géo.</i>	La structure anime des conférences autour de problématiques communes, telles que l'énergie à bord ou la sécurité.	D
	• <i>Réseau</i>		
	• <i>Partage</i>		
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	C'est d'autant plus intéressant que d'ordinaire les responsables d'entreprises n'éprouvent pas le besoin de se regrouper autour de projets communs.	D
	• <i>Pilotage</i>	Pilotage efficace	D
	• <i>Efficacité</i>	Vocation économique car cette collaboration représente du chiffre d'affaires.	D
	• <i>Notion écon.</i>	Contribue à valoriser le travail bien fait et fait la promotion d'un territoire.	D
	• <i>Territoire</i>	L'ensemble est soutenu par les pouvoirs publics.	D
	• <i>Acteur structurant</i>	Tire l'image du territoire vers le haut.	D
	• <i>Notion géo.</i>	La géographie a aussi joué un rôle important [...] (accès direct à la mer, chenaux profonds liés à l'activité port de commerce).	D
	• <i>Incitation</i>	L'entreprise s'insère depuis 12 ans dans des réseaux de compétences.	D
	• <i>Pôle de compétitivité</i>	Le PMB s'inscrit tout à fait dans la continuité des aides que la région proposait en matière de recherche et d'innovation.	D
	• <i>Innovation</i>		
• <i>Collectivités territoriales</i>	Acteur structurant : Le département du Morbihan en est assurément un au niveau de la filière nautique.	F	
• <i>Attractivité</i>	Spécificité du territoire et de son aménagement.	F	
• <i>Accélération des</i>	Compétences spécifiques au nautisme, raison pour laquelle vont s'implanter ARCOA et Alumarine.	F	

*processus*

Ce sont des accélérateurs d'attractivité dynamique.

**FAIBLESSES**

- *Collaboration*
- *Innovation*

Une entreprise ne peut pas faire de la recherche seule. Les moyens des laboratoires universitaires sont sous-exploités. D

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 16 du 14/11/2008 -**

**Yann DOLLO, Conseiller Industrie et Innovation, CCI 56**

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Mixtes</i>	CCI 56	A
	• <i>Privés</i>	Entreprises	A
	• <i>Publics</i>	Communes, communautés de communes	B
		CG 56	C
		Fédération des Industries nautiques	C
		Agence Economique de Bretagne	C
		Conseil Régional	C
		AUDELOR	C
		Eurolarge Innovation	C
		Nautisme en Bretagne	C
		Chambre Régionale des Métiers	C
		SAGEMOR	C
		SELLOR	C
	Pôle Mer Bretagne	D	
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Collaboration</i>	Accompagne la filière nautique (50 à 60 entreprises par an pour environ 25 dossiers de financement).	A
	• <i>Acteur structurant</i>	Le CG 56 accompagne la filière sur le plan financier.	B
	• <i>Incitation</i>	Leur rôle est la mise en valeur des territoires. Obtiennent des résultats.	B
	• <i>Territoire</i>	Le Conseil Régional pilotera un ensemble plus cohérent et optimisera les dépenses de communication.	C
	• <i>Attractivité</i>		
	• <i>Pilotage</i>	Ce qui est important, c'est la structuration de la Région.	C
	• <i>Frais généraux</i>	PMB : Vocation en matière de R&D et d'innovation.	D
	• <i>Réorganisation structurelle</i>		
	• <i>Innovation</i>		

<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Notion géographique</i>	Il y a donc une délimitation géographique à la communauté de communes qui a donné naissance à la notion de pays.	D
	• <i>Collectivités territoriales</i>	Les enjeux actuels dépassent largement les enjeux locaux, départementaux, régionaux voire nationaux.	E
	• <i>Pilotage</i>	Le pilotage des filières est nécessaire pour harmoniser et agréger les problèmes.	E
	• <i>Mondialisation</i>	Le rôle des animateurs de la filière peut être d'empêcher cette perte de savoir-faire et de convaincre l'entreprise de l'existence de solutions alternatives.	E
	• <i>Sous-traitance ?</i>	Le rôle des pouvoirs publics en tant qu'acteur structurant est également d'identifier les « manques » dans le tissu industriel.	E
	• <i>Pouvoirs publics</i>	Entrepreneur = Logique personnelle	E
	• <i>Incitation</i>	Incitateurs = Logique de filière devant profiter au plus grand nombre.	E
	• <i>Dynamique de regroupement ?</i>		
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Collaboration</i>	Plus de coordination régionale	C
	• <i>Acteur structurant</i>	Développement de la logique de filière en apportant de la cohérence dans les plans d'action.	C
	• <i>Performance des territoires</i>	Il est inconcevable que des équipements structurants soient développés à 100 kms de distance.	C
	• <i>Ressources humaines</i>	Le PMB pourrait-il être l'agent fédérateur de la filière dans la Région ? Clairement, oui.	D
		L'avenir est à la Région comme acteur structurant et cohérent de ses territoires.	D
		La priorité est de faire appel aux compétences.	E
<b>FORCES</b>	• <i>Collaboration</i>	Des accords de coordination sont formalisés entre CCI et CG et entre la CCI et les agences de développement.	B
	• <i>Partage</i>	Co-organisation avec Eurolarge Innovation de conférences.	E
	• <i>Information</i>	En Bretagne, il existe une culture et un respect du travail manuel et donc une valorisation des métiers techniques.	E
	• <i>Ressources humaines</i>		
<b>FAIBLESSES</b>	• <i>Collaboration</i>	Coordination des actions vers la filière ? Certaines actions restent à l'initiative des communes.	B
	• <i>Dialectique</i>	La CCI est consultée ou non.	B
	• <i>Notion géographique</i>	La redondance est évidente entre les Chambre des Métiers et les CCI.	C
	• <i>Territoire</i>	La Révision Générale des Politiques Publiques devrait apporter plus de coordination générale, mais se heurte aux résistances locales.	C

• <i>Concurrence</i>	Certains élus ne comprennent pas que les enjeux des territoires dépassent les territoires eux-mêmes.	C
• <i>Réticence au partage</i>	Il n'y a pas de corrélation entre bassin d'emploi et définition géographique et administrative, et ceci induit des comportements de concurrence entre des territoires définis arbitrairement géographiquement.	D
• <i>Sous-traitance</i>		D
• <i>Réseau</i>	Souvent très difficile de définir des projets communs entre territoires sauf si ceux-ci impliquent des accords de co-traitance entre entreprises situés sur les territoires concernés.	D
• <i>Pôle de compétitivité</i>	Les clusters restent très refermés sur leur territoire [...].	D
• <i>Incitation</i>	L'approche pôle gêne les clusters.	D
• <i>Gouvernance</i>	Le problème est l'attribut financier du pouvoir politique et les marges de manœuvre locales qu'il permet.	D
• <i>Notion économique</i>	C'est le découpage administratif de la France qui est à mettre en cause.	D
• <i>Pouvoirs publics</i>	La concurrence entre territoires vient d'un manque de culture et d'ouverture sur l'extérieur.	E
• <i>Ressources humaines</i>	Subordination de la gouvernance de territoires par les élus qui dirigent la fonction publique territoriale.	E
• <i>Mondialisation</i>	Efficacité de l'action des pouvoirs publics en matière économique loco-régionale [...] très difficile à mesurer.	E
•	Certaines entreprises sont tentées de délocaliser [...]. Il s'agit pourtant d'un élément essentiel du bateau, nécessitant un savoir-faire particulier.	E

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 16 du 14/11/2008 -**

**Yann DOLLO, Conseiller Industrie et Innovation, CCI 56**

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Mixtes</i>	CCI 56	A
	• <i>Privés</i>	Entreprises	A
	• <i>Publics</i>	Communes, communautés de communes	B
		CG 56	C
		Fédération des Industries nautiques	C
		Agence Economique de Bretagne	C
		Conseil Régional	C
		AUDELOR	C
		Eurolarge Innovation	C
		Nautisme en Bretagne	C
		Chambre Régionale des Métiers	C
		SAGEMOR	C
		SELLOR	C
	Pôle Mer Bretagne	D	
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Collaboration</i>	Accompagne la filière nautique (50 à 60 entreprises par an pour environ 25 dossiers de financement).	A
	• <i>Acteur structurant</i>	Le CG 56 accompagne la filière sur le plan financier.	B
	• <i>Incitation</i>	Leur rôle est la mise en valeur des territoires. Obtiennent des résultats.	B
	• <i>Territoire</i>	Le Conseil Régional pilotera un ensemble plus cohérent et optimisera les dépenses de communication.	C
	• <i>Attractivité</i>		
	• <i>Pilotage</i>	Ce qui est important, c'est la structuration de la Région.	C
	• <i>Frais généraux</i>	PMB : Vocation en matière de R&D et d'innovation.	D
	• <i>Réorganisation structurelle</i>		
	• <i>Innovation</i>		

<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Notion géographique</i>	Il y a donc une délimitation géographique à la communauté de communes qui a donné naissance à la notion de pays.	D
	• <i>Collectivités territoriales</i>	Les enjeux actuels dépassent largement les enjeux locaux, départementaux, régionaux voire nationaux.	E
	• <i>Pilotage</i>	Le pilotage des filières est nécessaire pour harmoniser et agréger les problèmes.	E
	• <i>Mondialisation</i>	Le rôle des animateurs de la filière peut être d'empêcher cette perte de savoir-faire et de convaincre l'entreprise de l'existence de solutions alternatives.	E
	• <i>Sous-traitance ?</i>	Le rôle des pouvoirs publics en tant qu'acteur structurant est également d'identifier les « manques » dans le tissu industriel.	E
	• <i>Pouvoirs publics</i>	Entrepreneur = Logique personnelle	E
	• <i>Incitation</i>	Incitateurs = Logique de filière devant profiter au plus grand nombre.	E
	• <i>Dynamique de regroupement ?</i>		
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Collaboration</i>	Plus de coordination régionale	C
	• <i>Acteur structurant</i>	Développement de la logique de filière en apportant de la cohérence dans les plans d'action.	C
	• <i>Performance des territoires</i>	Il est inconcevable que des équipements structurants soient développés à 100 kms de distance.	C
	• <i>Ressources humaines</i>	Le PMB pourrait-il être l'agent fédérateur de la filière dans la Région ? Clairement, oui.	D
		L'avenir est à la Région comme acteur structurant et cohérent de ses territoires.	D
		La priorité est de faire appel aux compétences.	E
<b>FORCES</b>	• <i>Collaboration</i>	Des accords de coordination sont formalisés entre CCI et CG et entre la CCI et les agences de développement.	B
	• <i>Partage</i>	Co-organisation avec Eurolarge Innovation de conférences.	E
	• <i>Information</i>	En Bretagne, il existe une culture et un respect du travail manuel et donc une valorisation des métiers techniques.	E
• <i>Ressources humaines</i>			
<b>FAIBLESSES</b>	• <i>Collaboration</i>	Coordination des actions vers la filière ? Certaines actions restent à l'initiative des communes.	B

• <i>Dialectique</i>	La CCI est consultée ou non.	B
• <i>Notion géographique</i>	La redondance est évidente entre les Chambre des Métiers et les CCI.	C
• <i>Territoire</i>	La Révision Générale des Politiques Publiques devrait apporter plus de coordination générale, mais se heurte aux résistances locales.	C
• <i>Concurrence</i>	Certains élus ne comprennent pas que les enjeux des territoires dépassent les territoires eux-mêmes.	C
• <i>Réticence au partage</i>	Il n'y a pas de corrélation entre bassin d'emploi et définition géographique et administrative, et ceci induit des comportements de concurrence entre des territoires définis arbitrairement géographiquement.	D
• <i>Sous-traitance</i>	Souvent très difficile de définir des projets communs entre territoires sauf si ceux-ci impliquent des accords de co-traitance entre entreprises situés sur les territoires concernés.	D
• <i>Réseau</i>	Les clusters restent très refermés sur leur territoire [...].	D
• <i>Pôle de compétitivité</i>	L'approche pôle gêne les clusters.	D
• <i>Incitation</i>	Le problème est l'attribut financier du pouvoir politique et les marges de manœuvre locales qu'il permet.	D
• <i>Gouvernance économique</i>	C'est le découpage administratif de la France qui est à mettre en cause.	D
• <i>Pouvoirs publics</i>	La concurrence entre territoires vient d'un manque de culture et d'ouverture sur l'extérieur.	E
• <i>Ressources humaines</i>	Subordination de la gouvernance de territoires par les élus qui dirigent la fonction publique territoriale.	E
• <i>Mondialisation</i>	Efficacité de l'action des pouvoirs publics en matière économique loco-régionale [...] très difficile à mesurer.	E
•	Certaines entreprises sont tentées de délocaliser [...]. Il s'agit pourtant d'un élément essentiel du bateau, nécessitant un savoir-faire particulier.	E

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 18 du 08/01/2009 -**

*Dominique BOURCOIS, Chef d'entreprise, PLASMOR (Theix)*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Privés</i>	PLASMOR	A
	• <i>Mixtes</i>	PMB	D
	• <i>Publics</i>	SPL	D
		Pouvoirs publics	E
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Offre produit</i> • <i>Innovation</i>	Agréger de nouveaux produits aux différentes niches.	C
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Sous-traitance</i>	Ne pas rester tributaire des marchés de sous-traitants.	B
	• <i>Réorganisation structurelle</i>	Pour développer cette activité, l'activité de sous-traitance a été scindée du reste (heureusement car elle a disparu aujourd'hui [...] à la suite de l'augmentation progressive des coûts de la main-d'œuvre et des matières premières).	B
	• <i>Frais généraux</i>	90% des process industriels sont internalisés. Le produit étant simple, il n'y a pas de raison de faire appel à des sous ou co-traitants spécialisés.	B
	• <i>Notion économique</i>	Exploitation de niches marketing. Ce qui compte, c'est le contact client et le service.	B B
	• <i>Logistique</i>	Le système de distribution a été profondément modifié, en supprimant les intermédiaires commerciaux, distribution directe donc.	B
	• <i>Réorganisation structurelle</i>	[...] La stratégie de l'entreprise a toujours été d'y répondre (aux effets de la mondialisation), [...] en innovant sur le plan marketing, en créant de nouvelles niches.	C
	• <i>Mondialisation</i>	[...] L'entreprise n'exporte quasiment pas (parti pris de la vente directe).	C
	• <i>Collaboration</i>	Le chef d'entreprise ne souhaite pas rentrer dans le cycle d'augmentation de la production pour satisfaire la demande [...].	C
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	Partenariat avec l'Université de Bretagne Sud.	D
	• <i>Partage</i>	L'entreprise fait partie du PMB et du projet labellisé NAVECOMAT [...].	D

<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Notion écon.</i>	Partisan d'une fiscalité attractive plutôt que d'aides indirectes.	E
	• <i>Pouvoirs publ.</i>	Il croit que la puissance publique est dans son rôle lorsqu'elle met en place des politiques visant à structurer économiquement les territoires.	E
	• <i>Territoire</i>		
	• <i>Performance des territoires</i>	Elle n'est pas dans son rôle quand elle tente de structurer les filières.	E
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	Il souhaite que les prérogatives de la puissance publique en matière économique soient directement liées à la capacité d'un territoire à drainer l'impôt et à le redistribuer.	E
	• <i>Dialectique</i>	L'ensemble (des acteurs publics) devrait être mieux structuré, plus simple, moins cher et mieux coordonné.	E
	• <i>Acteur structurant</i>		
<b>FORCES</b>	• <i>Mondialisation</i>	Ceci a permis le développement d'autres activités de niche.	B
	• <i>Innovation</i>	La politique de niche permet d'avoir des produits à forte personnalité et le raccourcissement du circuit de distribution, plus de valeur ajoutée.	B
	• <i>Offre produit</i>		
	• <i>Logistique</i>	Le développement d'une niche n'engendre que très peu de coûts supplémentaires.	C
	• <i>Notion économique</i>	Il s'agit d'un petit marché de passionnés, le comportement de ces consommateurs n'a pas vraiment changé car il n'y a pas de positionnement social dans l'acte d'achat.	C
	• <i>Comportement du consommateur</i>	[...] Les discussions informelles que ce type d'initiatives (SPL) fait naître entre des chefs d'entreprises sont très riches.	D
	• <i>Partage</i>	L'entreprise a déjà bénéficié d'aides directes publiques [...], mais est très sceptique sur l'efficacité des initiatives publiques au regroupement.	E
	• <i>Information</i>		
	• <i>Incitation</i>		
	• <i>Notion économique</i>		
• <i>Dynamique de regroupement</i>			

<b>FAIBLESSES</b>	• <i>Mondialisation</i>	L'effet de la mondialisation se faisait déjà sentir, les grands constructeurs nautiques [...] ont	B
	• <i>Sous-traitance</i>	commencé à délocaliser la production de certaines unités en Pologne, ce qui a eu pour conséquence	
	• <i>Notion économique</i>	de faire chuter l'activité des sous-traitants français. [...] Europe Centrale, à bas coûts de main-d'œuvre ou sur des entreprises mieux structurées sur le	B
	• <i>Ressources humaines</i>	plan industriel. Le savoir-faire différenciateur de l'entreprise n'était pas suffisant dans les métiers de la sous-	B
	•	traitance dans lesquels la seule issue aurait été la haute technologie.	
	• <i>Réorganisation structurelle</i>	Il (PLASMOR) reconnaît ne pas y déployer une grande énergie (PMB), considère que la technologie à base de lin est une parenthèse, même si l'aspect communication/marketing est	D
	• <i>Innovation</i>	intéressant pour l'entreprise.	D
	• <i>Attractivité</i>	Dans les années 80, un SPL a tenté de voir le jour autour des entreprises composites (Bretagne Sud	
	• <i>Dynamique de regroupement</i>	Composites). [...] Ca n'a jamais débouché sur quelque chose de concret en termes de développement de chiffre d'affaires et de marché.	D
	• <i>Marché</i>	Ces initiatives manquent beaucoup d'efficacité économique.	E
• <i>Efficacité</i>	Il y a une redondance entre les acteurs publics.	E	
• <i>Pouvoirs publics</i>	Trop d'acteurs. Trop de coûts.	E	

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 19 du 08/01/2009 -**

***Bruno MOTTET, Eurolarge Innovation & Franck ANTICHE, AUDELOR***

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mixtes</i></li> <li>• <i>Publics</i></li> <li>• <i>Privés</i></li> </ul>	Eurolarge Innovation	C
		AUDELOR	
		Conseil Général du Morbihan	B
		Entreprises	B
		Fédération des industries nautiques	
		Technopoles	
		CCI	
Chambre des Métiers			
PMB			
<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Attractivité</i></li> <li>• <i>Collaboration</i></li> <li>• <i>Efficacité</i></li> <li>• <i>Mondialisation</i></li> <li>• <i>Innovation</i></li> <li>•</li> </ul>	Mettre en valeur les entreprises qui intervenaient sur les bateaux de course ou les sponsorisaient.	B
		« Faire prendre la mayonnaise » entre les entreprises en animant la filière sur des préoccupations fédératrices.	E
		Intervenir partout où c'est possible dans la filière nautique.	E
		La nécessité d'optimiser la compétitivité, la mondialisation, l'innovation, ont fait exploser les compétences des uns et des autres (Technopoles, CCI, Chambres des Métiers).	F
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Notion géographique</i></li> <li>• <i>Acteur structurant</i></li> <li>• <i>Pilotage</i></li> <li>• <i>Collaboration</i></li> </ul>	Les entreprises concernées ont dit qu'il ne fallait pas se contenter du bassin de Lorient, mais étendre la démarche de Brest à Saint-Nazaire.	C
		Le concept d'Eurolarge Innovation s'est donc développé autour d'entreprises réparties géographiquement entre Brest et le Morbihan.	C
		La fédération des industries nautiques y participe et pourra avoir un rôle structurant des actions.	E
		Une structure incitative doit être pilotée.	E
		Eurolarge Innovation ne fait pas l'animation de la filière seul, elle se fait toujours en partenariat avec les CCI, l'Agence de Développement AUDELOR ou celle de la Région.	G

<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pouvoirs publics</i></li> <li>• <i>Ressources territoriales</i></li> <li>• <i>Territoire</i></li> <li>• <i>Notion économique</i></li> <li>• <i>Information</i></li> <li>• <i>Pôle de compétitivité</i></li> <li>• <i>Innovation</i></li> </ul>	<p>Il est nécessaire que les politiques publiques deviennent plus lisibles.</p> <p>Le choix du PMB ne serait pas une bonne solution car il est perçu comme trop « brestois ».</p> <p>Un territoire doit être prédisposé par une action économique directe.</p> <p>Le rôle d'une structure publique d'aide doit être de proposer ce que les entreprises ne savent pas faire par elles-mêmes.</p> <p>Je pense que les pôles de compétitivité seront amenés à faire de l'animation quand les projets d'innovation diminueront.</p>	<p>F</p> <p>F</p> <p>G</p>
<b>FORCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Innovation</i></li> <li>• <i>Collaboration</i></li> <li>• <i>Information</i></li> <li>• <i>Nouvelles technologies</i></li> <li>• <i>Ecologie</i></li> <li>• <i>Réseau</i></li> <li>• <i>Ressources territoriales</i></li> <li>• <i>Attractivité</i></li> <li>• <i>Efficacité</i></li> </ul>	<p>Eurolarge Innovation = Concept novateur.</p> <p>Il n'intervient pas sur le plan économique, il intervient uniquement sur des animations collectives (journées techniques ou journées d'information).</p> <p>Colloques thématiques sur les technologies du nautisme, la sécurité en mer, le développement durable,...</p> <p>Eurolarge Innovation revendique le statut de « cluster breton ».</p> <p>Eurolarge n'est pas un guichet distribuant des subventions.</p> <p>Opportunité de la disponibilité d'une réserve foncière qui l'a permis, allié à une bonne image (développement de la filière nautique sur le pays de Lorient).</p> <p>[...] Il existe une complémentarité entre l'aide directe et l'animation.</p> <p>L'animation ne coûte pas cher et peut rapporter plus gros et mieux que les aides directes.</p>	<p>D</p> <p>D</p> <p>D</p> <p>E</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>G</p> <p>H</p>
<b>FAIBLESSES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Réseau</i></li> <li>• <i>Collaboration</i></li> <li>• <i>Notion économique</i></li> <li>• <i>Partage</i></li> <li>• <i>Innovation</i></li> <li>• <i>Information</i></li> <li>• <i>Réticence au partage</i></li> <li>• <i>Territoire</i></li> <li>• <i>Concurrence</i></li> <li>• <i>Fragmentation</i></li> </ul>	<p>Les entreprises du secteur nautique ne souhaitent pas être incitées à se structurer en réseau au sens économique du terme (mise en commun de moyens, projets de R&amp;D communs, partage de l'information).</p> <p>TPE/TPI, cultivant le goût de l'indépendance et du secret.</p> <p>L'activité publique d'accompagnement des entreprises a perdu de sa lisibilité, [...] au fur et à mesure que s'est exacerbé la concurrence entre les territoires et/ou institutions.</p> <p>La multiplicité des acteurs crée une mille-feuille illisible pour les entreprises.</p> <p>Aspect innovant de la filière [...] tous les acteurs publics souhaitent piloter des projets innovants, c'est valorisant.</p> <p>Boulimie des politiques sur une filière dynamique.</p> <p>La coordination des politiques publiques ne peut pas être imposée.</p>	<p>E</p> <p>E</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>F</p> <p>F</p>

- *Pilotage*
- *Pouvoirs publics*
- *Efficacité*

Le bilan de l'efficacité de l'aide directe est faible, elle avoisine les 10 %.

H

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 20 du 19/01/2009 –**

*Jean-Luc LE JAOEN, Chargé de Mission, Chambre des Métiers et de l'Artisanat, Service Economique Régional*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mixtes</i></li> <li>• <i>Privés</i></li> <li>• <i>Publics</i></li> </ul>	Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat	A
		TPE	A
		CCI	B
		Collectivités locales	B
		Région Bretagne	B
		Etat	B
		Agence Economique de Bretagne	D
		Pôle Mer Bretagne	D
		Entreprises	E
<b>OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Environnement de l'entreprise</i></li> <li>• <i>Acteur structurant</i></li> <li>• <i>Collaboration</i></li> <li>• <i>Partage</i></li> </ul>	CRMA = 2 missions principales : Economique et Formation continue.	A
		Donner une vision la plus exacte possible de l'environnement macro-économique du secteur en réalisant une enquête professionnelle, afin de pouvoir déterminer un certain nombre d'axes stratégiques.	B
		Agence Economique de Bretagne = Répondre à la demande de structuration de filières.	D
		Faire en sorte d'inciter le département à avoir une vision globale, régionale.	E
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ressources humaines</i></li> <li>• <i>Notion écon.</i></li> <li>• <i>Ecologie</i></li> <li>• <i>Partage</i></li> <li>• <i>Pilotage</i></li> <li>• <i>Territoire</i></li> <li>• <i>Incitation</i></li> </ul>	L »effet structurant pour la filière nautique est en cours, [...] on espère avoir un seul stand « Bretagne » au salon nautique de Paris.	F
		Ces axes stratégiques ont été au nombre de : Développement des ressources humaines, Développement économique, Environnement et sécurité, Développement des infrastructures.	B
		Ces axes ont ensuite été ventilés en termes de compétences vers une série d'acteurs.	B
		Plan d'action sur 3 ans sur les 4 axes identifiés + un portail Internet.	C
		Il existe une réflexion globale sur la stratégie de développement économique de la Bretagne, elle est pilotée par l'AEB.	D
		Ce sont les Conseils Régionaux qui ont l'argent, l'AEB n'a pas d'argent, elle fait du marketing	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Collaboration</i></li> <li>• <i>Réseau</i></li> <li>• <i>Information</i></li> </ul>	territorial. La CRMA a mis en place un observatoire structurel de la conjoncture (outil interactif en réseau), où les entreprises fournissent de l'information pour en recevoir.	
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gouvernance</i></li> <li>• <i>Collectivités territoriales</i></li> <li>• <i>Notion économique</i></li> </ul>	La gouvernance d'une filière doit tenir compte des particularités locales. Le local doit conserver son pouvoir budgétaire, son emprise et ses marges de manœuvre budgétaires. Réactivité et pro action sont les gages d'une politique publique intelligente.	G G G
<b>FORCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pilotage</i></li> <li>• <i>Réseau</i></li> <li>• <i>Efficacité</i></li> <li>•</li> </ul>	Les Conseils Généraux des départements bretons étaient déjà dans un groupe de pilotage. Le premier effet réseau institutionnel est le portail Internet. Le réseau des CMA est beaucoup plus soudé autour de sa CRMA que les CCI autour de la CRCI.	C C D
<b>FAIBLESSES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Réticence au partage</i></li> <li>• <i>Dialectique</i></li> <li>• <i>Pouvoirs publics</i></li> <li>• <i>Efficacité</i></li> <li>• <i>Notion économique</i></li> <li>• <i>Information</i></li> <li>• <i>Environnement de l'entreprise</i></li> <li>• <i>Acteur structurant</i></li> </ul>	Le Pôle Mer Bretagne est arrivé par opportunité et nécessite beaucoup d'investissements financiers de la part de la Région. On constate que les CCI sont absentes du portail, [...] alors que le portail n'est pas identifié comme étant une initiative de la CRMA. Il existe beaucoup d'activisme chez certains organismes, mais sans structuration au niveau régional. Les entreprises jugent les plans d'actions des pouvoirs publics en fonction des outils mis à leur disposition. Les entreprises qui bénéficient d'aides sont positives, mais critiquent le système de paiement. Les entreprises se tournent vers leur CMA pour les aspects techniques (études etc...), mais peu pour avoir de l'information sur les aspects conjoncturels. Chacun veut mettre son système en valeur. Il est difficile d'avoir un seul acteur structurel dans la mesure où les filières sont « transfrontalières ».	D D D E E E F F

**MATRICE INTRA-SITE**  
**- Entretien 21 du 20/01/2009 –**

*François FRENEAT, Directeur de l'entreprise, des filières et de l'innovation sociale, Conseil Régional de Bretagne*

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
<b>ACTEURS</b>	• <i>Publics</i>	Conseil Régional	A
	• <i>Mixtes</i>	AEB	B
	• <i>Privés</i>	Entreprises	D
<b>OBJECTIFS</b>	• <i>Acteur structurant</i>	L'objectif de la Région est de consolider et de soutenir.	A
<b>STRATEGIE ACTUELLE</b>	• <i>Territoire</i>	L'économie de la Bretagne repose sur quelques filières clairement identifiées [...] et quelques autres moins importantes en termes d'emploi, mais fortement ancrées territorialement et culturellement : la construction et le nautisme, auxquelles se rajoutent des filières dites émergentes.	A
	• <i>Notion économique</i>	Dans l'attention portée à une filière, il y a la dimension économique, mais aussi les interactions avec le territoire (culturelles, image, enracinement).	A
	• <i>Collectivités territoriales</i>	Constitution d'une expertise pour décortiquer l'écosystème.	B
	• <i>Ressources territoriales</i>	Elaboration d'une stratégie régionale.	B
	• <i>Coordination</i>	Elaboration de plans d'actions qui supposent des moyens financiers publics.	B
	• <i>Collaboration</i>	Nous avons mis un système communiquant en place entre l'AEB et les différents services de la Région qui travaillent conjointement.	C
		La région [...] raisonne en termes d'enjeux territoriaux.	D
<b>PRECONISATIONS (AVENIR)</b>	• <i>Coordination</i>	Fait des études prospectives mais pas de veille économique.	D
	• <i>Notion économique</i>	Une action publique coordonnée est forcément plus économe que les actions individuelles.	C
	• <i>Réorganisation structurelle</i>	[...] Une approche filière est par essence transversale (multi services), elle est non cloisonnée et nécessite des changements d'approche.	D
	• <i>Ressources territoriales</i>	Remise à plat des outils au profit d'outils financiers à fort effet de levier.	D

<b>FORCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Collectivités territoriales</i></li> <li>• <i>Acteur structurant</i></li> <li>• <i>Notion économique</i></li> <li>• <i>Collaboration</i></li> <li>• <i>Réseau</i></li> </ul>	<p>La région s'intéresse à la structuration des filières car elle détient de par la loi une vraie légitimité à intervenir sur l'économie de son territoire.</p> <p>L'échelle de la région permet les interactions et permet d'homogénéiser la densité des entreprises.</p> <p>Son action apporte la facilitation de la mise en réseau.</p>	<p>D</p> <p>D</p> <p>D</p>
<b>FAIBLESSES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coordination</i></li> <li>• <i>Ecologie</i></li> <li>• <i>Economie globalisée</i></li> <li>• <i>Réseau</i></li> <li>• <i>Efficacité</i></li> </ul>	<p>Cette articulation (entre la théorie et la réalité des choses) est particulièrement sensible sur les filières émergentes (nautisme, éco activités), où les coordinations sont plus difficiles.</p> <p>Il existe un « effet de mode » sur les activités émergentes.</p> <p>Pression de l'environnement international.</p> <p>Son action est peu perçue, mais pas « mal perçue », sauf pour les entreprises qui participent à une démarche réseau et qui perçoivent mieux l'efficacité de cette action.</p>	<p>C</p> <p>C</p> <p>D</p> <p>D</p>

### Annexe 3 : Méta-matrices intra-sites

#### META-MATRICE DES FORCES

Types d'acteurs	Acteurs interviewés	N°Entretien Paragraphe	Unités d'analyse / Thèmes abordés	Synthèse par acteurs
Publics	GIP Pays de Cornouaille	1/E  1/I  1/J  I/J	Cornouaille = Territoire ayant la plus forte concentration d'entreprises de l'industrie nautique après la Vendée. La plaisance remplit les conditions en termes de formation pour un SPL. Les entreprises de la filière commencent à se rendre compte des dangers de l'isolement / que le repli sur soi n'est pas une solution. Sont prêtes à s'ouvrir et à faire des choses ensemble. Début de reconnaissance des modes de fonctionnement de la filière.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> <p>-Forte concentration d'entreprises nautique en Cornouaille, conditions favorables pour la création d'un SPL, il existe des chantiers innovants avec une démarche industrielle, les chantiers sont fortement ancrés territorialement, - les entreprises se rendent compte des dangers de l'isolement, reconnaissent le bien fondé d'une filière, sont trop petites pour subir les méfaits de la mondialisation, conscientes de l'environnement global</p> <p>-les politiques publiques ont un rôle structurant dans l'économie des territoires, tradition maritime, identité régionale forte, existence d'une politique affirmative forte dans le 56, volonté du PMB d'agréger la filière, diagnostic de la filière nautique effectuée par le CG 56, implication des élus, dynamique de création de valeur et d'émulation voulue</p> <p>-La région s'intéresse aux structurations de filières, légitimité d'intervention, l'échelle régionale permet des interactions et de l'homogénéisation, facilitation de la mise en réseau, rôle incitatif des pouvoirs publics, rôle d'orientateur stratégique</p>
	Maire de Morlaix	2/A  2/D  2/D  2/E  2/H  2/I    2/R	Aspect structurant des politiques publiques dans l'évolution économique des territoires. Ouverture de l'UBO en 1968 = projets industriels, innovation. Chantiers navals d'avant-garde. Approches marketing du produit. Implication des différents acteurs locaux. Les entreprises du secteur nautique n'ont pas atteint une taille suffisamment critique pour subir les aléas de la mondialisation. Jeunes entreprises innovantes = Véritables démarches industrielles.	

	Agence Economique de Bretagne	3/H 3/H 3/I  3/I 3/K  3/M	Ancrage territorial des chantiers de construction navale. Forte tradition locale, identité régionale, culture bretonne. Concurrence limitée par les frontières administratives des aides départementales. Politique affirmative du 56 pour attirer des entreprises. Volonté du PMB d'agréger la filière, d'améliorer le positionnement du nautisme. Conscience des entreprises nautiques de leur environnement global.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> <p>-captation des financements publics (PMB), augmenter l'attractivité du territoire vis-à-vis de l'étranger, attirer les entreprises, moteurs du développement économique, initiateur des projets collaboratifs, acteur incitateur de stratégies de développement, accords de coordination avec les autres instances publiques,</p> <p>- (CCI) co-organisations de conférences, valorisation des métiers techniques, culture et respect du travail manuel, animations collectives et colloques thématiques, idée d'un « cluster » breton, lien entre le développement de la filière et la disponibilité du foncier, complémentarité entre l'aide directe et l'animation, effet « réseau » institutionnel</p>
	CG56	8/A  8/A 8/B  8/F 8/H	A pris conscience de l'importance de la filière et décidé d'en réaliser un diagnostic. Implication des élus totale. Véritable intérêt pour la démarche mise en place par le CG, car peu d'initiatives prises dans le passé. Dynamique de création de valeur et de l'émulation. Zones dédiées au développement des activités liées au nautisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul>
	Conseil Régional	21/D  21/D  21/D	Région s'intéresse à la structuration des filières car détient légitimité à intervenir sur l'économie de son territoire. Echelle régionale = Permet les interactions et l'homogénéisation de la densité des entreprises. Facilitation de la mise en réseau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> <p>-Importance de l'aspect qualitatif, local et artisanal de la production, financements du CG 29, (innovation et export), le réseau existe avec NEF, politique volontariste du 56, forte notoriété sur le savoir faire et le service, liens forts avec le territoire, importance de la proximité, du local, de l'ancrage qui permet de mettre en évidence des problématiques communes, valoriser et promouvoir le territoire, tirer l'image du</p>
Mixtes	Commission thématique au Pôle Mer Bretagne	6/A  6/A 6/D	PMB = Un des 15 pôles à vocation mondiale labellisés en France. 32 projets financés. Rôle incitatif des pouvoirs publics (aide à la structuration des filières, aides à l'investissement,	

		6/D	aide à la mise en réseau). Véritable rôle d'orienteur stratégique, en particulier dans des domaines ou des choix stratégiques ont été faits et donc dans tous les aspects R&D qui y sont liés.	territoire vers le haut, encastrement dans des réseaux de compétence
Pôle Mer Bretagne	7/A 7/A 7/B 7/B 7/B 7/B 7/B 7/E 7/E 7/E	Focaliser des financements publics sur des projets très précis. Attractivité du territoire du PMB : manifestations d'intérêts de la part d'acteurs étrangers. Démarche française concernant les pôles de compétitivité mal vue par l'UE, puis devenue une référence puisqu'elle intègre les PME. INTERREG considère que la Manche est une frontière régionale ; permet donc à chaque acteur de part et d'autre d'accéder aux financements européens. Pôles ou clusters : atout pour attirer les entreprises. Collectivités locales : Moteurs du développement économique. Pas d'incompatibilité entre les systèmes d'aides locales et les financements du PMB. Des projets collaboratifs peuvent se développer sans l'existence d'un pôle. PMB pas figé : évoluera vers une structure plus lourde ou disparaîtra si la dynamique engendrée s'auto-suffit. PMB = Acteur, incitateur de stratégies de développement.	-la démarche Eurolarge a fédéré des entreprises innovantes autour de projets technologiques communs, les activités entre les entreprises peuvent être complémentaires et de proximité (sous-traitance), l'agglomération attire les compétences et permet d'adapter l'offre de formation, complémentarité et concurrence (coopétition), un réseau est un gain de temps et d'argent, regroupement  -contraintes des marchés mondialisés, le PMB permet une mise en relations, une veille, facilite les projets collaboratifs, certains patrons n'éprouvent pas le besoin de collaborer spontanément	
CCI 56	16/B 16/E 16/E	Accords de coordination entre CCI et CG, et entre CCI et agences de développement. Co-organisation de conférences. Bretagne : Culture et respect du travail manuel >		

			valorisation des métiers techniques.
	Eurolarge Innovation AUDELOR	19/D 19/D 19/D 19/E 19/F 19/F 19/G 19/H	Eurolarge = Concept novateur. N'intervient pas sur le plan économique, mais uniquement sur des animations collectives. Colloques thématiques. Revendique le statut de cluster breton. N'est pas un guichet distribuant des subventions. Développement de la filière nautique permis par la disponibilité d'une réserve foncière, allié à une bonne image. Complémentarité entre l'aide directe et l'animation. Animation : coût peu élevé, peu rapporter plus et mieux que les aides directes.
	Chambre des Métiers et de l'Artisanat	20/C 20/C 20/D	CG bretons déjà dans un groupe de pilotage. 1 <sup>er</sup> effet réseau institutionnel = portail Internet. Réseau des CMA plus soudé autour de sa CRMA que les CCI autour de leur CRCI.
Privés	Atelier Composite	4/C 4/C 4/E 4/G 4/H 4/H	Ouverture d'un port de plaisance eau profonde à Roscoff = facilités en termes de manutention. Eloignement du littoral = Avantages en termes de prix du foncier. La vente des unités de 15m et plus ne subit pas la crise. Consommateur attentif à l'aspect qualitatif, local, artisanal. Financements du CG29 sur participations à des salons et projets « Innovation et technologie ». Association Nautisme en Finistère : support technique pour organisation de manifestations commerciales, défrichage des nouvelles normes techniques >>La notion de réseau existe entre les entreprises adhérentes de NEF, qui l'anime.
	Voilerie INCIDENCE	5/A	Lorient = Plus attractive grâce à une politique

		5/F 5/F 5/G	volontariste de la municipalité. Implantée depuis plus de 30 ans avec un management d'origine stable. Forte notoriété sur le savoir-faire et le service. A Lorient, Eurolarge Innovation a structuré une démarche autour d'entreprises innovantes, afin de les fédérer autour de projets technologiques.	
	CATLANTECH	9/B 9/B 9/B	Activités complémentaires à proximité. Possibilités de sous-traitance. Agglomération d'entreprises sur un petit territoire = attire les compétences et adaptation de l'offre des centres de formation. Aides du CG56 : Embauche au bureau d'études, puis montée en puissance des compétences internes.	
	Chantiers navals de Trégunc	10/A-C 10/E 10/F	Collaborations ponctuelles possibles, car pas de concurrence sur les gammes, mais complémentarité. Contraintes des marchés mondialisés des matières premières limitées par la mise en commun de leurs commandes. Bénéficient d'aides au développement (CG29).	
	Chantier naval Ernest Sibiril Bloscon Réparation navale	11/A 11/C 11/C 11/D 11/E 11/F	Utilisation de techniques innovantes. Appel d'offres international de l'Espagne : depuis, un courant d'affaires s'est installé. Mondialisation : formation, NTIC pour informations sur les marchés étrangers, meilleure connaissance de la concurrence. Réseau = Gain de temps et d'argent. Lien fort de l'entreprise avec son territoire : ancienneté, proximité avec la mer, savoir-faire développé localement. A déjà bénéficié de l'action des pouvoirs publics (dispositif ARBRE, salons,...).	
	MARINELEC	12/B	Mondialisation : Peu d'incidence sur les aspects	

		12/C 12/C 12/C 12/C 12/C	logistiques. Adhérente du PMB et engagée dans un projet en cours de labellisation. Intérêt du PMB : mise en relation, veille sur les projets et orientation donnée aux projets. Aspect gouvernance primordial pour un pôle, bonne indication de l'emprise des pouvoirs publics sur l'activité des territoires, incitations dans certaines directions en R&D. Le PMB facilite les projets collaboratifs. Partenariat avec l'INSA, facilité grâce à localisation en Bretagne.	
	JFA	13/B 13/C 13/D 13/D	Structuration sous la pression de l'environnement économique. A formé un personnel compétent. A déjà bénéficié d'aides à la création d'entreprise et à l'investissement. Reconnaît que le regroupement d'entreprises génère de l'activité.	
	Chantier naval STRUCTURE	14/C 14/C 14/C 14/D 14/F 14/F	Mondialisation > Internet > Se faire connaître rapidement. Pas de changement de comportement chez les clients. Produit que très peu adapté pour les clients étrangers. L'euro a facilité les transactions commerciales. Internalisation de tous les process pour rassurer les clients. A bénéficié de fonds FEDER pour des investissements immobiliers. Subvention de la Région pour financer des évolutions techniques.	
	NAUTIX	15/A	Clientèle très exigeante en matière de services.	

		<p>15/B Proximité fait la différence avec la concurrence. 15/D Pas de turn-over, recrutement local, ancrage local important.</p> <p>15/D La structure anime des conférences autour de problématiques communes. 15/D D'ordinaire, les responsables d'entreprises n'éprouvent pas le besoin de se regrouper autour de projets communs. 15/D Pilotage efficace.</p> <p>15/D Vocation économique car cette collaboration représente du chiffre d'affaires. 15/D Valoriser le travail bien fait et promotion d'un territoire. 15/D Ensemble soutenu par les pouvoirs publics. 15/D Tire l'image du territoire vers le haut. 15/D Rôle important de la géographie.</p> <p>15/F S'insère dans des réseaux de compétences. Le PMB s'inscrit tout à fait dans la continuité des aides que la Région proposait en matière de recherche et d'innovation. Morbihan = Acteur structurant au niveau de la filière.</p>	
	NKE	<p>17/B On peut faire en France de la R&amp;D avancée pour faire fabriquer des petites séries.</p> <p>17/C PMB = Réussite 17/C PMB : Structure légère avec acteurs des entreprises, assure l'ancrage dans le monde économique, font le lien avec les PME, a créé une dynamique en Bretagne par la mise en relation d'acteurs, rôle structurant, a pérennisé des emplois de chercheurs.</p> <p>17/C Dynamique de collaboration bonne avec PACA, ANRT, Commission Européenne.</p> <p>17/E Déplacements facilités par la présence de</p>	

		17/E	l'aéroport. Pays de Lorient : Multiplicité d'acteurs qui ont développé le territoire.	
	PLASMOR	18/B 18/B 18/C 18/C 15/D 15/E 15/E	Développement d'activités de niche. Politique de niche : Produits à forte personnalité, raccourcissement du circuit de distribution, plus de valeur ajoutée. Développement d'une niche = Que très peu de coûts supplémentaires. Petit marché de passionnés, pas de changement de comportement chez les consommateurs car pas de positionnement social dans l'acte d'achat. Les SPL font naître des discussions informelles très riches entre les chefs d'entreprises. A déjà bénéficié d'aides directes publiques. Très sceptique sur l'efficacité des initiatives publiques au regroupement.	

### META-MATRICE DES FAIBLESSES

Types d'acteurs	Acteurs interviewés	N°Entretien Paragraphe	Unités d'analyse / Thèmes abordés	Synthèse par acteurs
PUBLICS	GIP Pays de Cornouaille	1/I	La plaisance ne remplit pas les conditions en termes de recherche pour un SPL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> <li>-Pas de recherche dans la plaisance, opportunités ignorées par les entreprises,</li> <li>-problèmes en termes de formation, d'adéquation</li> <li>-Entreprises ne se connaissent pas, pas de mise en commun de ressources, pas de mutualisation des moyens, pas d'habitude de collaboration, milieu indépendant, sceptiques sur les organisations type SPL, retombées difficiles à évaluer, repli sur soi, peur de la nouveauté, frein à l'ouverture, rapports centrés sur la concurrence, souvent ignorantes des acteurs locaux et des possibilités de collaborations offertes, pas d'ouverture internationale des entreprises, caractère artisanal, incertitude sur l'avenir, désarroi face à la mondialisation, produits souvent inadaptés aux nouvelles technologies</li> <li>-stratégies de délocalisation, pression de l'environnement international</li> <li>-démarches opportunistes des entreprises, attente de subventions rapides, effets de mode sur les activités innovantes, action des pouvoirs publics peu lisible,</li> <li>-les territoires sont peu organisés, concurrence entre les territoires, image maritime traditionnelle du Finistère, déficit en termes d'image dynamique, prise de conscience tardive de l'importance du nautisme dans le Finistère, élus locaux peu sensibilisés à la chose maritime, trop de strates de</li> </ul>
		1/I	Inadéquations entre le contenu des formations et le besoin réel des entreprises.	
		1/J	Besoin de temps et d'apprendre à se connaître.	
		1/K	Prématuré de parler de mise en commun de ressources.	
		1/K	Mutualisation des besoins pas encore dans les habitudes.	
		1/K	Milieu très soucieux de son indépendance.	
		1/L	Ouverture sur l'international surtout chez les gros revendeurs ou constructeurs.	
		1/L	Beaucoup de TPE ont des clients étrangers, mais pas pour autant une démarche volontariste.	
		1/M	Retombées économiques d'une organisation en SPL non chiffrables.	
		1/M	La Cornouaille n'est pas organisée.	
	1/R	Concurrence entre territoires.		
	Maire de Morlaix	2/C	Inadaptation du produit aux nouvelles techniques.	
		2/C	Tradition = Repli sur soi, peur de la nouveauté, frein à l'ouverture, d'où développement de la concurrence.	
		2/C	Caractéristiques artisanales non propices aux projets industriels.	
		2/F	Opportunités en matière de recherche à disposition sur le territoire ignorées.	
		2/I	Délocalisation de la production de certains modèles.	
		2/I	Désarroi face aux bouleversements économiques et à l'incertitude de l'avenir.	
		2/K	Image du département trop liée à la tradition maritime et pas à la compétition (dynamisme, innovation).	
		2/K	Déficit du Finistère en termes d'image du nautisme, dû à	

		<p>2/K Peu d'élus en Bretagne sensibilisés par la chose maritime.</p> <p>2/L Ces « pays » ont été imaginés sans penser à la suppression éventuelle d'une strate de gouvernance, le département.</p> <p>2/L Gouvernance des Pays difficile, à cause de l'augmentation du pouvoir des départements (décentralisation).</p> <p>2/M Pays=instances de répartition des subventions allouées.</p> <p>2/Q Conseil du Développement et GIPDL non représentatives des intérêts locaux, modes de représentation inadaptés.</p> <p>2/R Jeunes entreprises innovantes = Ignorance des acteurs locaux et des possibilités offertes par les collaborations locales.</p>	<p>gouvernances, gouvernance difficile, rôle limité parfois à la distribution de subventions, modes de représentation inadaptés ou non représentatifs, importance de l'acquisition foncière pour le nautisme, opposition inactifs-actifs,</p> <p>-l'action publique est limitée financièrement, le poids économique d'une filière n'est pas proportionnel à son aspect structurant sur le territoire, instances publiques impliquées avec disparité, aucune politique nautique dans le 35, aides ponctuelles dans le 22,</p> <p>-les collectivités ont mal ressenti la création des PDC (subventionnement détourné des grands groupes/UE)</p>
Agence Economique de Bretagne	<p>3/A Limite financière de l'action publique.</p> <p>3/H Vrai décalage entre le poids économique et l'aspect structurant du territoire.</p> <p>3/I Forte disparité en Bretagne au niveau de l'implication des pouvoirs publics.</p> <p>3/I 35 = Aucune politique nautiques.</p> <p>3/I 22 = Aide ponctuelle au développement.</p> <p>3/J Concurrence entre départements = Frein au développement.</p> <p>3/K Synergies entre problématiques de la construction navale et les chantiers navals de plaisance difficiles à trouver.</p> <p>3/K Déficit d'affichage du PMB quant à sa volonté d'intégrer la filière nautique = Naissance de projets locaux.</p> <p>3/M Repli des plus anciens sur le marché local.</p>	<p>• <u>Acteurs mixtes</u></p> <p>-redondances des actions et multiplicité des acteurs, coordination impossible à imposer, gestion des PDC mal vue par l'UE, les actions ne sont pas coordonnées, redondances CCI/CM, centralisation du pouvoir financier, manque d'ouverture sur l'extérieur, gouvernance tribulaire des élus, efficacité de l'action publique difficile à mesurer</p> <p>-opportunisme des politiques sur les filières dynamiques, activisme de certains organismes sans structuration au niveau de la région, difficile de structurer quand filières transfrontalières</p> <p>-entreprises tentées par la délocalisation, peu tentées par les incitations à se structurer en réseau, goût de l'indépendance et du secret, illisibilité de l'action publique, les PME sont soucieuses du pillage de leur savoir faire en cas de collaboration,</p>	
CG 56	<p>8/B Pas d'envie majoritaire chez les chefs d'entreprise pour se regrouper et collaborer.</p> <p>8/B Seuls certains sont sensibilisés par la démarche.</p> <p>8/C Le chef d'entreprise d'une TPE ne ressent pas forcément</p>		

		<p>8/C la croissance du secteur nautique et n'a pas forcément envie de grandir. Démarche du CG = Souvent considérée comme une opportunité (subvention), mais pas de volonté affichée de pro-activité.</p> <p>8/D Les entreprises attendent des solutions rapides et pratiques.</p> <p>8/D 8/D Démarches opportunistes.</p> <p>8/G Création des pôles de compétitivité mal ressentie par les collectivités territoriales.</p> <p>8/G Pôles de compétitivité seraient un moyen détourné trouvé par l'Etat pour continuer à subventionner les grands groupes industriels français.</p> <p>8/H Problématique fondamentale à l'attractivité d'un territoire = acquisition foncière.</p> <p>8/H Construction navale considérée comme une source de nuisances.</p> <p>8/H Opposition des inactifs et des professionnels de l'ostréiculture et de la conchyliculture, qui refusent que leurs terrains soient vendus à d'autres activités.</p> <p>8/H Développement d'un cluster nautique passe obligatoirement par la main mise sur le foncier, par l'aide aux investissements immobiliers.</p>	<p>bénéficient d'aides mais critiquent les payeurs</p> <p>-notion de « territoire », ambiguë, multiplicité des « territoires maritimes », enjeux des territoires mal compris par les élus eux-mêmes, concurrence entre les territoires</p> <p>-</p> <p>-Les clusters sont enfermés sur leur territoire, l'approche pôle, gêne les clusters</p> <p>• <u>Acteurs privés</u></p> <p>-importance de l'environnement économique international pour les entreprises, incertitude sur l'emploi et l'avenir, peur de la mondialisation, tentation de délocaliser, la concurrence est forte</p> <p>-pas de réseau nautique dans le Léon, risque de démarche opportuniste quand on adhère au PMB, être seul est une faiblesse pour une TPE, concurrence entre Cornouaille et Morbihan, importance du foncier (pas écoutés), redondance entre les acteurs publics, trop d'acteurs, trop de coûts</p>
<b>PUBLICS</b>	CR 56	<p>21/C Articulation entre théorie et réalité sensible sur les filières émergentes, car coordinations plus difficiles.</p> <p>21/C Effet de mode sur les activités émergentes.</p> <p>21/D Pression de l'environnement international.</p> <p>21/D Action peu perçue, sauf pour les entreprises qui participent à une démarche réseau.</p>	<p>-pas concerné par les réseaux, le PMB, perte de temps, a priori négatifs sur l'action publique, refus des subventions</p> <p>-intérêts des PP pour la filière nautique inexistants, pas de R&amp;D, collaborer est un frein et un risque, pas le temps de s'impliquer, action des pouvoirs publics perçue comme compliquée, multiplication des acteurs, illisibilité, R&amp;D difficile à financer, drainée par les pôles, les réseaux sont politiques, la confidentialité empêche la collaboration, pouvoirs</p>
<b>MIXTES</b>	Commission thématique au PMB	<p>6/A Redondances dues à la multiplication des commissions sur des domaines analogues.</p> <p>6/D Actions de lobbying qui motivent certaines entreprises à adhérer = Frein de l'amélioration de la performance des</p>	

		6/D	autres entreprises membres ? Restriction des capacités d'innovation liée au marché plus qu'au désir d'innover ?	publics trop interventionnistes, CCI ne servent à rien, manque d'efficacité des initiatives des pouvoirs publics (SPL) -inadaptation de la formation aux besoins des entreprises, les laboratoires universitaires sont sous-exploités
PMB		7/A 7/A 7/B 7/B 7/D	Notion de territoire remise en cause par la création des Pôles de compétitivité. Ambiguïté dans la gestion de la notion de territoire. Démarche du gouvernement français concernant les pôles de compétitivité initialement mal vue par l'UE. Les « territoires maritimes » se font concurrence en Bretagne. Inquiétude des PME liée au pillage possible de leur technologie, mais pas de situation de crise.	
CCI 56		16/B 16/C 16/C 16/C 16/D 16/D 16/D 16/D 16/D 16/D 16/E 16/E 16/E	Coordination des actions vers la filière ? Certaines actions restent à l'initiative des communes. Redondance évidente entre Chambres des Métiers et CCI. Révision Générale des Politiques Publiques se heurtent aux résistances locales. Certains élus ne comprennent pas que les enjeux des territoires dépassent les territoires eux-mêmes. Concurrence entre des territoires définis arbitrairement géographiquement. Projets communs entre territoires difficiles à définir, sauf si accords de co-traitance entre entreprises. Clusters très refermés sur leur territoire. L'approche pôle gêne les clusters. Problème : Attribut financier du pouvoir politique et marges de manœuvre locales. Découpage administratif de la France à mettre en cause. Concurrence entre territoires = Manque de culture et d'ouverture sur l'extérieur. Subordination de la gouvernance de territoires par les élus qui dirigent la fonction publique territoriale. Efficacité de l'action des pouvoirs publics très difficile à	

		16/E	mesurer. Certaines entreprises sont tentées de délocaliser. Élément essentiel du bateau, nécessitant un savoir-faire particulier.
	Eurolarge Innovation AUDELOR	19/E 19/E 19/F 19/F 19/F 19/F 19/H	Entreprises du secteur nautique ne souhaitent pas être incitées à se structurer en réseau économique. TPE/TPI : Goût de l'indépendance et du secret. Activité publique d'accompagnement des entreprises a perdu de sa lisibilité, avec concurrence entre territoires/institutions. Multiplicité des acteurs = Illisibilité. Boulimie des politiques sur une filière dynamique. Coordination des politiques publiques ne peut pas être imposée. Bilan de l'efficacité de l'aide direct faible.
MIXTES	Chambre des Métiers et de l'Artisanat	20/D 20/D 20/E 20/E 20/E 20/F	PMB : Arrivé par opportunité, nécessite des investissements financiers de la Région importants. Beaucoup d'activisme chez certains organismes, mais sans structuration au niveau régional. Les entreprises jugent l'action des pouvoirs publics en fonction des outils mis à leur disposition. Entreprises qui bénéficient d'aides : Positives, mais critiquent le système de paiement. Les entreprises se tournent vers leur CMA pour la technique, mais pas pour les aspects conjoncturels. Difficile d'avoir un seul acteur structurel dans la mesure où les filières sont transfrontalières.
PRIVES	Atelier COMPOSITE	4/E 4/E 4/E 4/F	Environnement économique pèse sur la santé de l'entreprise de façon directe. Incertitude sur l'emploi ou l'activité économique = Conséquences directes et immédiates sur l'achat loisir. Fabricants artisanaux démarchés pour délocalisation de la production. Refus = risque de copie de ses produits mis sur le marché à des prix inférieurs.

		4/F	Contexte international. Hausse du coût des matières premières. Chute de la marge de l'entreprise car devis signés plusieurs mois auparavant.	
		4/G	Consommateur très négociateur sur les prix.	
		4/H	Essentiel de la politique publique locale tournée vers le secteur agricole.	
		4/H	Pas de réseau d'entreprises nautiques sur le territoire Léonard.	
		4/I	Réseau collaboratif type Pôle de compétitivité présente le risque de démarche opportuniste.	
		4/I	Etre seul = Faiblesse pour une TPE.	
	Voilerie INCIDENCE	5/A	Ne sait pas ce qu'est le PMB, ne s'y intéresse pas, perte de temps, non concerné.	
		5/A	A priori négatifs dus à une mauvaise expérience passée avec pouvoirs publics locaux.	
		5/A	Pense que les préoccupations des pouvoirs publics locaux concernant l'industrie nautique locales sont quasiment inexistantes.	
		5/B	On s'en sort mieux tout seul.	
		5/B	Refus total de subventions depuis 30 ans.	
		5/E	Difficultés à recruter en design. Délocaliser ne ferait que déplacer les compétences.	
		5/E	Optimisation en termes de réorganisation structurelle limitée.	
		5/F		
		5/G	Pas de R&D par elle-même.	
		5/H	Travailler/collaborer avec concurrence = Frein pour le chef d'entreprise.	
			Limite de leur expansion = Limites des RH dans le domaine.	
	CATLANTECH	9/A	Veille informative pas systématisée.	
		9/D	PME : Pas toujours le temps de s'impliquer, même si elles ont conscience de la nécessité de participer.	
	Chantiers navals	10/F	Vraie concurrence territoriale entre Cornouaille et	

	de Trégunc	10/F	Morbihan dans le domaine de la plasturgie. Ont le sentiment de ne pas être écoutés, en particulier en matière de propriété foncière.	
<b>PRIVES</b>	Chantier naval Ernest Sibiril Bloscon Réparation navale	11/C	Concurrence internationale beaucoup plus sensible depuis 3 à 4 ans.	
		11/C	Clientèle consulte de plus en plus à l'étranger.	
		11/C	Les chantiers navals étrangers démarchent en France.	
		11/C	Influence de la mondialisation concrète sur les carnets de commande.	
		11/C	Commandes annulées suite à la crise financière.	
		11/E	Localisation actuelle (excentrée) = Handicap.	
		11/F	Pas suffisamment d'écoles spécialisées, le recrutement doit donc s'élargir.	
		11/F	Action des pouvoirs publics perçue comme compliquée avec une multiplication des acteurs.	
	MARINELEC	12/B	Construction navale = Fort taux de main-d'œuvre, donc délocalisation dans les pays à bas coûts.	
		12/B	Facturation en Euros pénalise par rapport à la parité avec l'USD.	
		12/C	Eventuels projets individuels en R&D de plus en plus difficiles à financer, puisque les Pôles ont drainé les financements.	
		12/C	Une entreprise ne peut pas mener seule un projet, s'il tourne autour d'une technologie qui n'est pas le métier de l'entreprise.	
		12/C	Les réseaux tels que le PMB sont plutôt politiques.	
		12/C	Aspects liés à la confidentialité très importants, souvent à l'origine des limites de la collaboration.	
<b>PRIVES</b>	JFA	13/B	Environnement concurrentiel.	
		13/B	De plus en plus de mandataires pour suivre la réalisation du bateau des clients.	
		13/C	Faute de formations ad hoc.	
		13/C	Réseau : Difficulté pour communiquer sur les	

		13/D	réalisations. Concurrence entre territoires.	
STRUCTURE		14/C	Concurrence étrangère depuis 2 à 3 ans. Français expatriés, bateaux de qualité à des prix similaires.	
		14/C	Délais moins importants que STRUCTURE , grâce à intégration verticale de la production.	
		14/C	Expérience peu concluante avec un fournisseur chinois.	
		14/F	Pouvoirs publics trop interventionnistes.	
NAUTIX		15/D	Une entreprise ne peut pas faire de la recherche seule. Moyens des laboratoires universitaires sous-exploités.	
NKE		17/A	R&D risquée financièrement pour les PME.	
		17/B	Environnement concurrentiel international, forte concentration des acteurs.	
		17/C	PMB = Réussite, les autres sont moins brillants, à cause de leur système de gouvernance lourde.	
		17/E	CCI ne servent à rien, pour électronique industrielle.	
		17/E	Eloignement = Forte augmentation du coût des déplacements.	
PLASMOR		18/B	Localisation = Pas vraiment d'avantages niveau business.	
		18/B	Effet de la mondialisation : délocalisation de la production, chute de l'activité des sous-traitants français.	
		18/B	Europe centrale = Bas coûts de main-d'œuvre.	
		18/B	Savoir-faire différenciateur de l'entreprise insuffisant >	
		18/D	Issue : Haute technologie.	
		18/D	PLASMOR ne déploie pas une grande énergie dans le PMB, même si aspect communication/marketing intéressant.	
		18/D	Un SPL a tenté de voir le jour dans les années 80 : rien de concret en termes de développement de CA et de marché.	
		18/E	Manque d'efficacité économique de ces initiatives. Redondances entre acteurs publics, trop d'acteurs, trop de coûts.	

### META-MATRICE DES STRATEGIES ACTUELLES

Types d'acteurs	Acteurs interviewés	N°Entretien Paragraphe	Unités d'analyse / Thèmes abordés	Synthèse par acteurs
Publics	Directeur du GIP Pays de Cornouaille	1/M 1/O	Organisation territoriale. Actions motivantes pour les entrepreneurs (de communication, commerciales) : résultats sur le court terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> <p>Le territoire doit être organisé, les actions sont motivantes pour les entrepreneurs, des audits sont effectués pour établir une stratégie et évaluer les poids des filières, mise en place de mesures incitatives, mise à disposition de ZAC, financement de réseaux, établissement de gouvernance, le nautisme est peu important en termes d'emplois mais fortement ancré territorialement et culturellement, une filière interagit économiquement sur un territoire, les plans d'actions nécessitent des financements publics, les études prospectives tiennent compte des enjeux territoriaux</p>
	Agence Economique de Bretagne	3/B 3/D 3/E	Audits pour établir une stratégie de communication et évaluer le poids économique de la filière. Mesures incitatives. Mise à disposition de ZAC, d'espace foncier, de subventions de fonctionnement et d'une fiscalité adaptée.	
	CG 56	8/F 8/G 8/H 8/H	Réseau Financer les projets collaboratifs. Outil financier. Gouvernance.	

	Conseil Régional	21/A 21/A 21/B 21/B 21/C 21/D 21/D	<p>Quelques filières moins importantes en termes d'emploi, mais fortement ancrées territorialement et culturellement : la construction et le nautisme, auxquelles s'ajoutent des filières dites émergentes.</p> <p>Filière : dimension économique et interactions avec le territoire.</p> <p>Elaboration d'une stratégie régionale.</p> <p>Plans d'actions qui supposent des moyens financiers publics.</p> <p>Système communiquant entre l'AEB et les différents services de la Région.</p> <p>Raisonnement en termes d'enjeux territoriaux.</p> <p>Etudes prospectives, mais pas de veille économique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> <p>Le PMB s'inscrit dans une logique de cluster, bénéficie d'aides sous forme d'allègements fiscaux, les motivations pour intégrer le PMB sont les financements, l'acquisition de compétences supplémentaires, la mise en réseau. Le découpage géographique des communautés de commune a donné naissance aux « pays », les enjeux actuels dépassent le cadre local, départemental ou régional, la filière doit être pilotée, le pilotage peut empêcher la perte de savoir faire ou rassurer, les pouvoirs publics identifient les « manques », les entrepreneurs sont souvent dans des logiques personnelles, l'incitateur doit promouvoir la logique de filière pour que le plus grand nombre en profite, la démarche de structuration en filière ne doit pas se limiter au 56, mais s'étendre sur l'arc atlantique Nantes St Nazaire, Le pilotage ne doit pas se faire seul mais en coordination avec les autres instances publiques. La réflexion globale sur la stratégie de développement économique de la région Bretagne est pilotée par l'AEB qui fait du marketing territorial. L'AEB ne distribue pas d'argent. Des observatoires structurels de la conjoncture ont été mis en place,</p>
Mixtes	Pôle Mer Bretagne	7/A 7/A 7/A 7/B 7/B 7/C	<p>Clusters</p> <p>Aides particulières sous forme d'allègements fiscaux (Etat).</p> <p>Limiter les coûts totaux des allègements fiscaux.</p> <p>Développement régional.</p> <p>Mise en avant des contributions financières possibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> <p>Mise en place de stratégies de différenciation, recherche d'innovation, s'efforcer de ne pas délocaliser, systématisation de la veille, internationalisation, protection du savoir-faire, financement par des fonds européens, mise à disposition de locaux, partage de</p>

		Motivations pour intégrer le PMB : Financement, compétences supplémentaires, réseau.	moyens, sous-traitance, rompre l'isolement, association sur des projets communs, partage d'investissements, rapprochements géographiques, mise en commun, association, élargissement de l'offre, amélioration de valeur ajoutée, co-traitance, intégration dans un réseau, amélioration de la performance, optimisation des process industriels, spécialisation des tâches, externalisation de tâches, collaboration avec des chercheurs, adaptation des produits à la mondialisation, aux marchés exports, répartition des rôles,
CCI 56	16/D	Délimitation géographique à la communauté de communes qui a donné naissance à la notion de pays.	
	16/E	Les enjeux actuels dépassent largement les enjeux locaux, départementaux, régionaux, voire nationaux.	
	16/E 16/E 16/E 16/E	Pilotage des filières nécessaire. Le rôle des animateurs de la filière peut être d'empêcher cette perte de savoir-faire et de convaincre l'entreprise de l'existence de solutions alternatives. Rôle des pouvoirs publics : identifier les « manques ». Entrepreneur = logique personnelle. Incitateurs = Logique de filière devant profiter au plus grand nombre.	
Eurolarge Innovation AUDELOR	19/C	Les entreprises concernées ont dit qu'il ne fallait pas se contenter du bassin de Lorient, mais étendre la démarche de Brest à Saint-Nazaire.	
	19/E 19/G	Une structure incitative doit être pilotée. Ne fait pas l'animation de la filière seul, elle se fait toujours en partenariat avec les CCI, AUDELOR ou celle de la Région.	
Chambre des	20/D	Réflexion globale sur la stratégie de	

	Métiers et de l'Artisanat		développement économique de la Bretagne, elle est pilotée par l'AEB. Ce sont les Conseils Régionaux qui ont l'argent, l'AEB n'a pas d'argent, elle fait du marketing territorial. A mis en place un observatoire structurel de la conjoncture.	
Privés	Atelier COMPOSITE	4/G	Se différencier.	
	VOILERIE INCIDENCE	5/E 5/F 5/F 5/H	Ne pas délocaliser. Maintien de l'image de marque. Veille technologique systématisée. Pénétrer les autres marchés européens dans les 10 prochaines années.	
	Société CATLANTECH	9/A 9/A 9/A  9/B 9/D	Veille informative Protection du savoir-faire Les spécificités très techniques des procédés de fabrication interdisent toutes délocalisations dans des pays à bas coûts. Chantier Catana financé sur des fonds européens. La mise à disposition de locaux est un élément essentiel.	
	Chantiers navals de Trégunc (29)	10/A 10/A 10/B 10/B	Partage de locaux contigus, partage des coûts des loyers. Partage technique de l'outillage. Mettre en commun certains moyens.	

		10/B 10/B 10/B 10/B	Partage des investissements. Achats groupés. Echanges d'idées, innovations techniques. Administratif commun à l'étude. Echange de techniciens quand c'est possible.	
	Chantier naval Ernest Sibiril & Blocon Réparation navale	11/B 11/B 11/B 11/C 11/D 11/D 11/D	Importé des coques toutes faites. Construction des coques en propre à partir de 1980. 90% des coques fabriquées au chantier, importations résiduelles. L'entreprise sous-traite également pour de grands chantiers. Consultée par des pays beaucoup plus lointains depuis sa mise en ligne sur le Web. A adhéré au PMB pour ne pas rester isolé et s'associer sur des grands projets. Choix du PMB pour des raisons de proximité géographique. Contacts, réseau, élargir son champ d'activité, mettre en commun certains problèmes, s'associer sur des appels d'offres.	
Privés	MARINELEC	12/A 12/B 12/B 12/B 12/C 12/C 12/C 12/C	Elargit son offre. A dû se tourner vers l'international. Certains bateaux à forte valeur ajoutée se fabriquent néanmoins en Europe. Valeur ajoutée : innovation et différenciation des produits. Accès aux marchés internationaux. Notion de réseau liée à la notion de partenariat. Recherche de partenaires pour les compétences. Localisation de compétences sur un même	

			territoire très importante. Facilite la co-traitance.	
JFA	13/A 13/A 13/B  13/B 13/C 13/C 13/D	Clientèle européenne. Ne vend pas ses bateaux, on les lui « achète ». Acquisition de compétences nouvelles, pour faire face au déficit de compétences locales. Peu appel à la sous-traitance, préfère intégrer verticalement. Choix de localisation par opportunité. Raisons pour intégrer un réseau uniquement opportunistes. Veille concurrentielle.		
Chantier naval STRUCTURE	14/B 14/B 14/B 14/B 14/C  14/C  14/C	Tarif abordable. Performance. Gamme ensuite étoffée. Produits très novateurs. Sous ou co-traitance = Réponse pour raccourcir les délais, mais ce n'est pas envisagé. Pour raccourcir les délais de fabrication, optimisation de certains process, en innovant et en faisant évoluer les techniques. Recrutement pour faire face à l'augmentation de		

		14/D 14/D 14/E 14/F	la demande + formation aux langues étrangères. Spécialisation des tâches. Externalisation de l'étude des process. A quand même développé des partenariats de co-traitance. Pas de problème spécifique lié à l'éloignement du bord de mer.	
Privés	NAUTIX	15/A 15/A 15/A 15/C 15/C  15/D 15/D 15/E  15/E	Sous-traiter ou co-traiter n'est pas envisagé. Activité de « niche ». R&D, export, veille concurrentielle et réactivité. La pression de la mondialisation nécessite une adaptation. Courtiers en matières premières pour acheter au meilleur prix. Collaboration avec des chercheurs de l'UBS. Projet labellisé auprès du PMB. Partage de l'information si intérêts convergents et complémentaires. Le rôle du PMB est de fédérer l'innovation.	
	NKE	17/A 17/B  17/B	Assemble des composants dont la fabrication est sous-traitée. La mondialisation est apparue très vite par une répartition des rôles. Firme globale. Tous les Etats aident les entreprises en R&D. D'autres moyens que des financements directs sur les projets labellisés ont été envisagés par les pouvoirs publics tels que des aides sociales et	

			fiscales. Il n'existe pas de solution meilleure que les autres.	
	PLASMOR	18/B 18/B  18/B 18/B 18/B 18/C  18/C 18/D 18/D	Ne pas rester tributaire des marchés de sous-traitants. Activité de sous-traitance a disparu suite à l'augmentation progressive des coûts de la main-d'œuvre et des matières premières. 90 % des process industriels internalisés. Exploitation de niches marketing. Distribution directe. Répondre aux effets de la mondialisation en innovant sur le plan marketing, en créant de nouvelles niches. N'exporte quasiment pas. Partenariat avec l'UBS. Fait partie du PMB et du projet labellisé NAVECOMAT.	

### META-MATRICE DES PRECONISATIONS

Types d'acteurs	Acteurs interviewés	N°Entretien Paragraphe	Unités d'analyse / Thèmes abordés	Synthèse par acteurs
Publics	Directeur du GIP Pays de Cornouaille	1/I 1/K	Partenariat fort ne pourrait faire qu'améliorer les choses. Mise en commun de temps pour réfléchir ensemble et monter des actions ensemble.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> <p>Mise en commun, partenariat fort et actions communes, mettre les acteurs en relation pas seulement au niveau de l'entreprise, ouverture sur l'extérieur, le département a un rôle d'incitateur à s'organiser, se rassembler, attractivité transfrontalière, offre cumulée, rayonnement des territoires, animer et fédérer, établir une gouvernance, inciter et accompagner, être expert et démonter la valeur ajoutée, mettre en place des réseaux, coordonner les actions, avoir une approche filière transversale, disposer d'outils financiers à fort levier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> <p>internationaliser les réseaux, mettre de la cohésion dans les plans d'actions, faire du PMB l'agent fédérateur de la filière, la Région doit être l'acteur structurant majeur, priorité aux compétences, besoin de lisibilité des politiques publiques, action économique directe, aider, proposer, animer, innover, gouverner, le pouvoir budgétaire doit également rester local, réactivité et pro action=politique publique intelligente</p>
	Maire de Morlaix, Conseiller Général	2/G 2/J 2/N  2/N 2/N 2/O  2/P	La mise en relation des acteurs ne doit pas se limiter aux seules entreprises. S'ouvrir sur l'extérieur et non refermer le secteur. Le Département doit avoir un rôle d'incitateur envers les territoires, les Pays, les communautés de communes à s'organiser. Ces rassemblements doivent pouvoir proposer une offre plus large, une offre cumulée pour attirer. L'attractivité peut même être transfrontalière aux départements. La concentration des villes plus importantes sur un territoire en Pôles ne doit pas être un dépouillement, mais un rayonnement. La création de « Maison des Services Publics » peut être une réponse au désengagement de l'Etat des territoires.	
	Agence Economique de Bretagne	3/L 3/L 3/L 3/L	Animation, organisation de rencontres autour d'un projet fédérateur. Gouvernance à construire. Inciter et accompagner. Disposer d'un fort degré d'expertise et être capable de démontrer la valeur ajoutée potentiellement atteignable grâce à la mise en place d'un réseau.	
	CG 56	8/A	Appel à projets lancé par le Gouvernement sur les Pôles de compétitivité.	

	Conseil Régional	21/C 21/D 21/D	Action publique coordonnée plus économe que les actions individuelles. Approche filière : transversale, non cloisonnée, nécessite des changements d'approche. Remise à plat des outils au profit d'outils financiers à fort effet de levier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> Favoriser les réseaux collaboratifs type PMB. Délocaliser n'est pas forcément la bonne solution, collaborer avec les autres entreprises, nécessité d'une harmonisation et d'une coordination de l'action publique, pilotage nécessaire par les acteurs publics, chef d'orchestre, importance des valeurs et de la culture commune pour collaborer, importance de l'accès au littoral, besoin de prise en charge des projets, recherche de marchés nouveaux, diversification, mise en commun de moyens, réseau et RH, optimisation des aides et réseaux, la collaboration doit être cadrée fermement, fiscalité, innovation, rapports de confiance avec les chercheurs, la puissance publique doit avoir un rôle structurant pour les territoires mais pas pour les filières
Mixtes	PMB	7/B	L'UE souhaite que le financement des pôles reste national.	
		7/B	L'UE incite fortement à la constitution de réseaux transnationaux.	
	CCI 56	16/C	Plus de coordination régionale.	
		16/C	Développement de la logique de filière en apportant de la cohérence dans les plans d'action.	
	16/C	Il est inconcevable que des équipements structurants soient développés à 100 kms de distance.		
		16/D	Le PMB pourrait clairement être l'agent fédérateur de la filière dans la Région.	

		16/D	L'avenir est à la Région comme acteur structurant et cohérent de ses territoires.	
		16/E	La priorité est de faire appel aux compétences.	
	Eurolarge Innovation AUDELOR	19/F	Les politiques publiques doivent devenir plus lisibles.	
		19/F	PMB : Pas la bonne solution car perçu comme trop Brestois.	
		19/G	Un territoire doit être prédisposé par une action économique directe.	
	19/H	Rôle d'une structure d'aide : proposer ce que les entreprises ne savent pas faire par elles-mêmes.		
	19/H	Pôles de compétitivité : Animation quand les projets d'innovation diminueront.		
	Chambre des Métiers et de l'Artisanat	20/G	La gouvernance d'une filière doit tenir compte des particularités locales.	
		20/G	Le local doit conserver son pouvoir budgétaire, son emprise et ses marges de manœuvre budgétaires.	
		20/G	Réactivité et pro action = politique publique intelligente.	
Privés	Atelier COMPOSITE	4/I	Réseau collaboratif type Pôle Compétitivité est une bonne solution.	
	Voilerie INCIDENCE	5/E	La délocalisation ne peut se concevoir comme une délocalisation industrielle avec un management français.	
	CATLANTECH	9/D	Coordination nécessaire de la part des pouvoirs publics.	
		9/D	Nécessaire de collaborer avec d'autres entreprises sur un plan horizontal pour participer à la réussite du nouveau produit (adjonction de compétences complémentaires).	
	9/D	Chef d'orchestre.		
	Chantiers navals de	10/D	Culture et valeurs communes, pas trop chronophages.	
		10/F		

	Trégunc	10/F	Accès au littoral et gestion volontariste du foncier. Besoin de coordination et de prise en charge sur les projets incitatifs.	
	Chantier naval Ernest Sibiril / Bloscon Réparation Navale	11/C	Diversification sur des marchés nouveaux.	
		11/D	L'appartenance à un réseau permet également de mettre des moyens en commun.	
		11/E	La notion de territoire par rapport à l'entreprise s'ent agrandie, elle se définit aujourd'hui entre l'Irlande [...], la Vendée, la Grande-Bretagne et Lorient.	
		11/F	Le PMB peut apporter des solutions en termes de RH et de R&D.	
		11/F	Il espère que l'appartenance à des réseaux peut optimiser tous ces systèmes d'aides.	
		11/F	Pilotage nécessaire pour pouvoir coordonner efficacement un réseau. Aspect collaboratif.	
	MARINELEC	12/C	La collaboration doit être cadrée fermement pour éviter les problèmes liés à la propriété industrielle.	
	JFA	13/C	Le PMB devrait avoir un rôle déterminant sur la formation.	
		13/D	Doute sur la suffisance de main-d'œuvre.	
	Chantier naval STRUCTURE	14/D	L'entreprise doit maîtriser sa stratégie et tout est internalisé verticalement.	
		14/F	Allègements fiscaux plutôt que des aides directes.	

Privés	NAUTIX	15/D	<p>Important d'être à la pointe de l'innovation. Confiance entre le chercheur et le chef d'entreprise importante. Il faut un pilote. Les territoires sont concurrents, il faut un pilotage. Un territoire doit s'occuper de ses atouts non délocalisables. Il faut du marketing territorial.</p>	
		15/D		
		15/F		
		15/F		
		15/F		
	PLASMOR	15/F	<p>Partisan d'une fiscalité attractive plutôt que d'aides indirectes. Puissance publique dans son rôle quand mise en place de politiques structurant économiquement les territoires. Pas dans son rôle quand elle tente de structurer les filières. Souhaite que les prérogatives de la puissance publique en matière économique soient directement liées à la capacité d'un territoire à drainer l'impôt et à le redistribuer. L'ensemble devrait être mieux structuré, plus simple, moins cher et mieux coordonné.</p>	
		18/E		

## Annexe 4 : Analyses des méta-matrices de la filière

### A/Analyse de la méta-matrice des forces de la filière

Unités d'analyse / Thèmes abordés	Thèmes abordés par catégorie d'acteur	Analyse
<p>-Cornouaille : Territoire ayant la plus forte concentration d'entreprises de l'industrie nautique après la Vendée.</p> <p>-La plaisance remplit les conditions en termes de formation pour un SPL.</p> <p>-Les entreprises de la filière commencent à se rendre compte des dangers de l'isolement / que le repli sur soi n'est pas une solution. Sont prêtes à s'ouvrir et à faire des choses ensemble.</p> <p>-Début de reconnaissance des modes de fonctionnement de la filière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> <p>-Forte concentration d'entreprises nautique en Cornouaille, conditions favorables pour la création d'un SPL, il existe des chantiers innovants avec une démarche industrielle, les chantiers sont fortement ancrés territorialement, -les entreprises se rendent compte des dangers de l'isolement, reconnaissent le bien fondé d'une filière, sont trop petites pour subir les méfaits de la mondialisation, conscientes de l'environnement global</p> <p>-les politiques publiques ont un rôle structurant dans l'économie des territoires, tradition maritime, identité régionale forte, existence d'une politique affirmative forte dans le 56, volonté du PMB d'agrèger la filière, diagnostic de la filière nautique effectuée par le CG 56, implication des élus, dynamique de création de valeur et d'émulation voulue</p> <p>-La région s'intéresse aux structurations de filières, légitimité d'intervention, l'échelle régionale permet des interactions et de l'homogénéisation, facilitation de la mise en réseau, rôle incitatif des pouvoirs publics, rôle d'orientateur stratégique</p>	<p><b>Selon les acteurs publics, la forte concentration d'entreprises nautiques innovantes, ancrées dans une région à forte tradition et identité maritime, légitime à elle seule le rôle d'orientateur stratégique et leur intervention dans la structuration de la filière</b></p>
<p>-Aspect structurant des politiques publiques dans l'évolution économique des territoires.</p> <p>-Ouverture de l'UBO en 1968 = projets industriels, innovation.</p> <p>-Chantiers navals d'avant-garde.</p> <p>-Approches marketing du produit.</p> <p>-Implication des différents acteurs locaux.</p> <p>-Les entreprises du secteur nautique n'ont pas atteint une taille suffisamment critique pour subir les aléas de la mondialisation.</p> <p>-Jeunes entreprises innovantes = Véritables démarches industrielles.</p>		
<p>-Ancrage territorial des chantiers de construction</p>		

<p>navale.</p> <p>-Forte tradition locale, identité régionale, culture bretonne.</p> <p>-Concurrence limitée par les frontières administratives des aides départementales.</p> <p>-Politique affirmative du 56 pour attirer des entreprises.</p> <p>-Volonté du PMB d'agréger la filière, d'améliorer le positionnement du nautisme.</p> <p>-Conscience des entreprises nautiques de leur environnement global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> <p>-captation des financements publics (PMB), augmenter l'attractivité du territoire vis-à-vis de l'étranger, attirer les entreprises, moteurs du développement économique, initiateur des projets collaboratifs, acteur incitateur de stratégies de développement, accords de coordination avec les autres instances publiques,</p> <p>- (CCI) co-organisations de conférences, valorisation des métiers techniques, culture et respect du travail manuel, animations collectives et colloques thématiques, idée d'un « cluster » breton, lien entre le développement de la filière et la disponibilité du foncier, complémentarité entre l'aide directe et l'animation, effet « réseau » institutionnel</p>	<p><b>Les acteurs mixtes sont plutôt dans une logique d'animation visant à augmenter l'attractivité du territoire et à attirer des entreprises créatrices de valeur ajoutée et d'emplois. La valorisation du territoire se fait en initiant des projets collaboratifs</b></p>
<p>-Prise de conscience de l'importance de la filière et décidé d'en réaliser un diagnostic.</p> <p>Implication des élus totale.</p> <p>-Véritable intérêt pour la démarche mise en place par le CG, car peu d'initiatives prises dans le passé.</p> <p>-Dynamique de création de valeur et de l'émulation.</p> <p>-Zones dédiées au développement des activités liées au nautisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> <p>-Importance de l'aspect qualitatif, local et artisanal de la production, financements du CG 29, (innovation et export), le réseau existe avec NEF, politique volontariste du 56, forte notoriété sur le savoir faire et le service, liens forts avec le territoire, importance de la proximité, du local, de l'ancrage qui permet de mettre en évidence des problématiques communes, valoriser et promouvoir le territoire, tirer l'image du territoire vers le haut, encastrement dans des réseaux de compétence</p>	<p><b>Même si certains entrepreneurs n'éprouvent pas spontanément le besoin de collaborer et de partager, chacun reconnaît l'importance de la mise en valeur des compétences, de la complémentarité créée par la proximité qui attire les compétences sur un même territoire</b></p>
<p>-Région s'intéresse à la structuration des filières car détient légitimité à intervenir sur l'économie de son territoire.</p> <p>-L'échelle régionale permet les interactions et l'homogénéisation de la densité des entreprises. Facilitation de la mise en réseau.</p> <p>-PMB : un des 15 pôles à vocation mondiale labellisés en France.</p> <p>32 projets financés.</p>	<p>-la démarche Eurolarge a fédéré des entreprises</p>	

<p>-Rôle incitatif des pouvoirs publics (aide à la structuration des filières, aides à l'investissement, aide à la mise en réseau).</p> <p>-Véritable rôle d'orienteur stratégique, en particulier dans des domaines ou des choix stratégiques ont été faits et donc dans tous les aspects R&amp;D qui y sont liés.</p>	<p>innovantes autour de projets technologiques communs, les activités entre les entreprises peuvent être complémentaires et de proximité (sous-traitance), l'agglomération attire les compétences et permet d'adapter l'offre de formation, complémentarité et concurrence (coopétition), un réseau est un gain de temps et d'argent, regroupement</p>	
<p>-Focaliser des financements publics sur des projets très précis.</p> <p>-Attractivité du territoire du PMB : manifestations d'intérêts de la part d'acteurs étrangers.</p> <p>-Démarche française concernant les pôles de compétitivité mal vue par l'UE, puis devenue une référence puisqu'elle intègre les PME.</p> <p>-INTERREG considère que la Manche est une frontière régionale ; permet donc à chaque acteur de part et d'autre d'accéder aux financements européens.</p> <p>-Pôles ou clusters : atout pour attirer les entreprises.</p> <p>-Collectivités locales : Moteurs du développement économique.</p> <p>-Pas d'incompatibilité entre les systèmes d'aides locales et les financements du PMB.</p> <p>-Des projets collaboratifs peuvent se développer sans l'existence d'un pôle.</p> <p>-PMB pas figé : évoluera vers une structure plus lourde ou disparaîtra si la dynamique engendrée s'auto-suffit.</p> <p>-PMB = Acteur, incitateur de stratégies de développement.</p>	<p>-contraintes des marchés mondialisés, le PMB permet une mise en relations, une veille, facilite les projets collaboratifs, certains patrons n'éprouvent pas le besoin de collaborer spontanément</p>	
<p>-Accords de coordination entre CCI et CG, et entre</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>-CCI et agences de développement.</li> <li>-Co-organisation de conférences.</li> <li>-Bretagne : Culture et respect du travail manuel &gt; valorisation des métiers techniques.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eurolarge = Concept novateur.</li> <li>-N'intervient pas sur le plan économique, mais uniquement sur des animations collectives.</li> <li>-Colloques thématiques.</li> <li>-Revendique le statut de cluster breton.</li> <li>-N'est pas un guichet distribuant des subventions.</li> <li>-Développement de la filière nautique permis par la disponibilité d'une réserve foncière, allié à une bonne image.</li> <li>-Complémentarité entre l'aide directe et l'animation.</li> <li>-Animation : coût peu élevé, peut rapporter plus et mieux que les aides directes.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-CG bretons déjà dans un groupe de pilotage.</li> <li>1<sup>er</sup> effet réseau institutionnel = portail Internet.</li> <li>-Réseau des CMA plus soudé autour de sa CRMA que les CCI autour de leur CRCI.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ouverture d'un port de plaisance eau profonde à Roscoff = facilités en termes de manutention.</li> <li>-Eloignement du littoral = Avantages en termes de prix du foncier.</li> <li>-La vente des unités de 15m et plus ne subit pas la crise.</li> <li>-Consommateur attentif à l'aspect qualitatif, local, artisanal.</li> <li>-Financements du CG29 sur participations à des salons et projets « Innovation et technologie ».</li> <li>-Association Nautisme en Finistère : support technique pour organisation de manifestations</li> </ul>		

<p>commerciales, défrichage des nouvelles normes techniques          -La notion de réseau existe entre les entreprises adhérentes de NEF, qui l'anime.</p>		
<p>-Lorient ville plus attractive grâce à une politique volontariste de la municipalité.          -Implantée depuis plus de 30 ans avec un management d'origine stable.          -Forte notoriété sur le savoir-faire et le service.          -A Lorient, Eurolarge Innovation a structuré une démarche autour d'entreprises innovantes, afin de les fédérer autour de projets technologiques.</p>		
<p>-Activités complémentaires à proximité.          -Possibilités de sous-traitance.          -L'agglomération d'entreprises sur un petit territoire attire les compétences et adaptation de l'offre des centres de formation.          -Aides du CG56 : Embauche au bureau d'études, puis montée en puissance des compétences internes.</p>		
<p>-Collaborations ponctuelles possibles, car pas de concurrence sur les gammes, mais complémentarité.          -Contraintes des marchés mondialisés des matières premières limitées par la mise en commun de leurs commandes.          -Bénéficient d'aides au développement (CG29).</p>		
<p>-Utilisation de techniques innovantes.          -Appel d'offres international de l'Espagne : depuis, un courant d'affaires s'est installé.          -Mondialisation : formation, NTIC pour informations sur les marchés étrangers, meilleure</p>		

<p>connaissance de la concurrence.          -Réseau = Gain de temps et d'argent.          -Lien fort de l'entreprise avec son territoire : ancienneté, proximité avec la mer, savoir-faire développé localement.          -A déjà bénéficié de l'action des pouvoirs publics (dispositif ARBRE, salons,...).</p>		
<p>-Mondialisation : Peu d'incidence sur les aspects logistiques.          -Adhérente du PMB et engagée dans un projet en cours de labellisation.          -Intérêt du PMB : mise en relation, veille sur les projets et orientation donnée aux projets.          -Aspect gouvernance primordial pour un pôle, bonne indication de l'emprise des pouvoirs publics sur l'activité des territoires, incitations dans certaines directions en R&amp;D.          -Le PMB facilite les projets collaboratifs.          -Partenariat avec l'INSA, facilité grâce à localisation en Bretagne.</p>		
<p>-Structuration sous la pression de l'environnement économique.          -A formé un personnel compétent.          -A déjà bénéficié d'aides à la création d'entreprise et à l'investissement.          -Reconnaît que le regroupement d'entreprises génère de l'activité.</p>		
<p>-Mondialisation &gt; Internet &gt; Se faire connaître rapidement.          -Pas de changement de comportement chez les clients.          -Produit que très peu adapté pour les clients étrangers.</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'euro a facilité les transactions commerciales.</li> <li>-Internalisation de tous les process pour rassurer les clients.</li> <li>-A bénéficié de fonds FEDER pour des investissements immobiliers.</li> <li>-Subvention de la Région pour financer des évolutions techniques.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clientèle très exigeante en matière de services. - Proximité fait la différence avec la concurrence.</li> <li>-Pas de turn-over, recrutement local, ancrage local important.</li> <li>-La structure anime des conférences autour de problématiques communes.</li> <li>-D'ordinaire, les responsables d'entreprises n'éprouvent pas le besoin de se regrouper autour de projets communs.</li> <li>-Pilotage efficace.</li> <li>-Vocation économique car cette collaboration représente du chiffre d'affaires.</li> <li>-Valoriser le travail bien fait et promotion d'un territoire.</li> <li>-Ensemble soutenu par les pouvoirs publics.</li> <li>-Tire l'image du territoire vers le haut.</li> <li>-Rôle important de la géographie.</li> <li>-S'insère dans des réseaux de compétences.</li> <li>-Le PMB s'inscrit tout à fait dans la continuité des aides que la Région proposait en matière de recherche et d'innovation.</li> <li>-Morbihan concentre des acteurs structurant au niveau de la filière.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-On peut faire en France de la R&amp;D avancée pour faire fabriquer des petites séries.</li> <li>-PMB = Réussite</li> </ul>		

<p>-PMB : Structure légère avec acteurs des entreprises, assure l'ancrage dans le monde économique, font le lien avec les PME, a créé une dynamique en Bretagne par la mise en relation d'acteurs, rôle structurant, a pérennisé des emplois de chercheurs.</p> <p>-Dynamique de collaboration bonne avec PACA, -</p> <p>-ANRT, Commission Européenne.</p> <p>-Déplacements facilités par la présence de l'aéroport.</p> <p>-Pays de Lorient : Multiplicité d'acteurs qui ont développé le territoire.</p>		
--	--	--

## B/Analyse de la méta-matrice des faiblesses de la filière et synthèse

Unités d'analyse / Thèmes abordés	Thèmes abordés par catégorie d'acteur	Analyse
<p>La plaisance ne remplit pas les conditions en termes de recherche pour un SPL. Inadéquations entre le contenu des formations et le besoin réel des entreprises. Besoin de temps et d'apprendre à se connaître. Prématuré de parler de mise en commun de ressources. Mutualisation des besoins pas encore dans les habitudes. Milieu très soucieux de son indépendance. Ouverture sur l'international surtout chez les gros revendeurs ou constructeurs. Beaucoup de TPE ont des clients étrangers, mais pas pour autant une démarche volontariste. Retombées économiques d'une organisation en SPL non chiffrables. La Cornouaille n'est pas organisée. Concurrence entre territoires.</p> <p>Inadaptation du produit aux nouvelles techniques. Tradition = Repli sur soi, peur de la nouveauté, frein à l'ouverture, d'où développement de la concurrence. Caractéristiques artisanales non propices aux projets industriels. Opportunités en matière de recherche à disposition sur le territoire ignorées. Délocalisation de la production de certains</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> <p>-Pas de recherche dans la plaisance, opportunités ignorées par les entreprises, -problèmes en termes de formation, d'adéquation -Entreprises ne se connaissent pas, pas de mise en commun de ressources, pas de mutualisation des moyens, pas d'habitude de collaboration, milieu indépendant, sceptiques sur les organisations type SPL, retombées difficiles à évaluer, repli sur soi, peur de la nouveauté, frein à l'ouverture, rapports centrés sur la concurrence, souvent ignorantes des acteurs locaux et des possibilités de collaborations offertes, pas d'ouverture internationale des entreprises, caractère artisanal, incertitude sur l'avenir, désarroi face à la mondialisation, produits souvent inadaptés aux nouvelles technologies -stratégies de délocalisation, pression de l'environnement international -démarches opportunistes des entreprises, attente de subventions rapides, effets de mode sur les activités innovantes, action des pouvoirs publics peu lisible, -les territoires sont peu organisés, concurrence entre les territoires, image maritime traditionnelle du Finistère, déficit en termes d'image dynamique, prise de conscience tardive de l'importance du nautisme</p>	<p><b>Les entreprises de la filière nautique sont majoritairement des PME et TPE à caractère artisanal soucieuses de leur indépendance. Elles sont peu internationalisées, mais ont le sentiment de subir les effets de la mondialisation. Les plus industrielles d'entre elles ont souvent adopté des stratégies de délocalisation en réponse aux mutations de leur environnement. Les territoires dans lesquels elles sont implantées sont souvent en concurrence et pas toujours sensibilisés aux activités nautiques. La multiplication des strates administratives rend difficile la gouvernance économique, de ce fait l'intérêt des entreprises se limite souvent à l'aspect financier de l'action publique. La filière nautique représente un faible poids économique, mais possède un impact important sur la structuration du littoral breton.</b></p>

<p>modèles.  Désarroi face aux bouleversements économiques et à l'incertitude de l'avenir.  Image du département trop liée à la tradition maritime et pas à la compétition (dynamisme, innovation).  Déficit du Finistère en termes d'image du nautisme, dû à une prise de conscience tardive.  Peu d'élus en Bretagne sensibilisés par la chose maritime.  Ces « pays » ont été imaginés sans penser à la suppression éventuelle d'une strate de gouvernance, le département.  Gouvernance des Pays difficile, à cause de l'augmentation du pouvoir des départements (décentralisation).  Pays=instances de répartition des subventions allouées.  Conseil du Développement et GIPDL non représentatives des intérêts locaux, modes de représentation inadaptés.  Jeunes entreprises innovantes = Ignorance des acteurs locaux et des possibilités offertes par les collaborations locales.</p>	<p>dans le Finistère, élus locaux peu sensibilisés à la chose maritime, trop de strates de gouvernances, gouvernance difficile, rôle limité parfois à la distribution de subventions, modes de représentation inadaptés ou non représentatifs, importance de l'acquisition foncière pour le nautisme, opposition inactifs-actifs,  -l'action publique est limitée financièrement, le poids économique d'une filière n'est pas proportionnel à son aspect structurant sur le territoire, instances publiques impliquées avec disparité, aucune politique nautique dans le 35, aides ponctuelles dans le 22,  -les collectivités ont mal ressenti la création des PDC (subventionnement détourné des grands groupes/UE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> <p>-redondances des actions et multiplicité des acteurs, coordination impossible à imposer, gestion des PDC mal vue par l'UE, les actions ne sont pas coordonnées, redondances CCI/CdM, centralisation du pouvoir financier, manque d'ouverture sur l'extérieur, gouvernance tribulaire des élus, efficacité de l'action publique difficile à mesurer  -opportunisme des politiques sur les filières dynamiques, activisme de certains organismes sans structuration au niveau de la région, difficile de structurer quand filières transfrontalières  -entreprises tentées par la délocalisation, peu tentées par les incitations à se structurer en réseau, goût de l'indépendance et du secret, illisibilité de l'action</p>	<p><b>La coordination de l'action publique est rendue difficile par la multiplicité des acteurs et une gouvernance par des élus. Ces difficultés sont exacerbées par la concurrence que se livrent les territoires et par les choix stratégiques opportunistes faits sur des filières dites innovantes. Les entreprises qui le peuvent sont plus spontanément tentées par des délocalisations que par des incitations à se structurer en réseau. Ceci est du principalement à l'illisibilité de l'action publique et au fait que les enjeux des différents territoires maritimes sont mal compris par les élus eux-mêmes.</b></p>
<p>Limite financière de l'action publique.  Vrai décalage entre le poids économique et l'aspect structurant du territoire.  Forte disparité en Bretagne au niveau de l'implication des pouvoirs publics.  35 = Aucune politique nautiques.  22 = Aide ponctuelle au développement.  Concurrence entre départements = Frein au développement.</p>		

<p>Synergies entre problématiques de la construction navale et les chantiers navals de plaisance difficiles à trouver. Déficit d'affichage du PMB quant à sa volonté d'intégrer la filière nautique = Naissance de projets locaux. Repli des plus anciens sur le marché local.</p>	<p>publique, les PME sont soucieuses du pillage de leur savoir faire en cas de collaboration, bénéficient d'aides mais critiquent les payeurs -notion de « territoire », ambiguë, multiplicité des « territoires maritimes », enjeux des territoires mal compris par les élus eux-mêmes, concurrence entre les territoires -</p>	
<p>Pas d'envie majoritaire chez les chefs d'entreprise pour se regrouper et collaborer. Seuls certains sont sensibilisés par la démarche. Le chef d'entreprise d'une TPE ne ressent pas forcément la croissance du secteur nautique et n'a pas forcément envie de grandir. Démarche du CG = Souvent considérée comme une opportunité (subvention), mais pas de volonté affichée de pro-activité. Les entreprises attendent des solutions rapides et pratiques. Démarches opportunistes. Création des pôles de compétitivité mal ressentie par les collectivités territoriales. Pôles de compétitivité seraient un moyen détourné trouvé par l'Etat pour continuer à subventionner les grands groupes industriels français. Problématique fondamentale à l'attractivité d'un territoire = acquisition foncière. Construction navale considérée comme une source de nuisances. Opposition des inactifs et des professionnels de l'ostréiculture et de la conchyliculture, qui refusent que leurs terrains soient vendus à d'autres activités.</p>	<p>-Les clusters sont enfermés sur leur territoire, l'approche pôle, gêne les clusters</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> <p>-importance de l'environnement économique international pour les entreprises, incertitude sur l'emploi et l'avenir, peur de la mondialisation, tentation de délocaliser, la concurrence est forte -pas de réseau nautique dans le Léon, risque de démarche opportuniste quand on adhère au PMB, être seul est une faiblesse pour une TPE, concurrence entre Cornouaille et Morbihan, importance du foncier (pas écoutés), redondance entre les acteurs publics, trop d'acteurs, trop de coûts -pas concerné par les réseaux, le PMB, perte de temps, à priori négatifs sur l'action publique, refus des subventions -intérêts des PP pour la filière nautique inexistant, pas de R&amp;D, collaborer est un frein et un risque, pas le temps de s'impliquer, action des pouvoirs publics perçue comme compliquée, multiplication des acteurs, illisibilité, R&amp;D difficile à financer, drainée par les pôles, les réseaux sont politiques, la confidentialité</p>	<p><b>Les entreprises perçoivent les effets de la mondialisation et l'incertitude sur leur avenir qu'elle provoque. En réponse à ces contraintes, la tentation de la délocalisation est souvent forte L'action publique est majoritairement perçue comme illisible et compliquée et politique. Les incitations sont trop interventionnistes et peu efficaces et les résistances à la collaboration pour des questions de confidentialités, forte. Pour autant certaines entreprises reconnaissent qu'être seul est une faiblesse pour une TPE .</b></p>

<p>Développement d'un cluster nautique passe obligatoirement par la main mise sur le foncier, par l'aide aux investissements immobiliers.</p>	<p>empêche la collaboration, pouvoirs publics trop interventionnistes, CCI ne servent à rien, manque d'efficacité des initiatives des pouvoirs publics (SPL) -inadaptation de la formation aux besoins des entreprises, les laboratoires universitaires sont sous-exploités</p>	
<p>Articulation entre théorie et réalité sensible sur les filières émergentes, car coordinations plus difficiles. Effet de mode sur les activités émergentes. Pression de l'environnement international. Action peu perçue, sauf pour les entreprises qui participent à une démarche réseau.</p>		
<p>Redondances dues à la multiplication des commissions sur des domaines analogues. Actions de lobbying qui motivent certaines entreprises à adhérer = Frein de l'amélioration de la performance des autres entreprises membres ? Restriction des capacités d'innovation liée au marché plus qu'au désir d'innover ?</p>		
<p>Notion de territoire remise en cause par la création des Pôles de compétitivité. Ambiguïté dans la gestion de la notion de territoire. Démarche du gouvernement français concernant les pôles de compétitivité initialement mal vue par l'UE. Les « territoires maritimes » se font concurrence en Bretagne. Inquiétude des PME liée au pillage possible de leur technologie, mais pas de situation de crise.</p>		
<p>Coordination des actions vers la filière ? Certaines</p>		

<p>actions restent à l'initiative des communes.  Redondance évidente entre Chambres des Métiers et CCI.  Révision Générale des Politiques Publiques se heurtent aux résistances locales.  Certains élus ne comprennent pas que les enjeux des territoires dépassent les territoires eux-mêmes.  Concurrence entre des territoires définis arbitrairement géographiquement.  Projets communs entre territoires difficiles à définir, sauf si accords de co-traitance entre entreprises.  Clusters très refermés sur leur territoire.  L'approche pôle gêne les clusters.  Problème : Attribut financier du pouvoir politique et marges de manœuvre locales.  Découpage administratif de la France à mettre en cause.  Concurrence entre territoires = Manque de culture et d'ouverture sur l'extérieur.  Subordination de la gouvernance de territoires par les élus qui dirigent la fonction publique territoriale.  Efficacité de l'action des pouvoirs publics très difficile à mesurer.  Certaines entreprises sont tentées de délocaliser.  Elément essentiel du bateau, nécessitant un savoir-faire particulier.</p>		
<p>Entreprises du secteur nautique ne souhaitent pas être incitées à se structurer en réseau économique.  TPE/TPI : Goût de l'indépendance et du secret.  Activité publique d'accompagnement des entreprises a perdu de sa lisibilité, avec</p>		

<p>concurrence entre territoires/institutions.          Multiplicité des acteurs = Illisibilité.          Boulimie des politiques sur une filière dynamique.          Coordination des politiques publiques ne peut pas être imposée.          Bilan de l'efficacité de l'aide direct faible.</p>		
<p>PMB : Arrivé par opportunité, nécessite des investissements financiers de la Région importants.          Beaucoup d'activisme chez certains organismes, mais sans structuration au niveau régional.          Les entreprises jugent l'action des pouvoirs publics en fonction des outils mis à leur disposition.          Entreprises qui bénéficient d'aides : Positives, mais critiquent le système de paiement.          Les entreprises se tournent vers leur CMA pour la technique, mais pas pour les aspects conjoncturels.          Difficile d'avoir un seul acteur structurel dans la mesure où les filières sont transfrontalières.</p>		
<p>Environnement économique pèse sur la santé de l'entreprise de façon directe.          Incertitude sur l'emploi ou l'activité économique = Conséquences directes et immédiates sur l'achat loisir.          Fabricants artisanaux démarchés pour délocalisation de la production. Refus = risque de copie de ses produits mis sur le marché à des prix inférieurs.          Contexte international &gt; Hausse du coût des matières premières &gt; Chute de la marge de l'entreprise car devis signés plusieurs mois auparavant.</p>		

<p>Consommateur très négociateur sur les prix. Essentiel de la politique publique locale tournée vers le secteur agricole. Pas de réseau d'entreprises nautiques sur le territoire Léonard. Réseau collaboratif type Pôle de compétitivité présente le risque de démarche opportuniste. Etre seul = Faiblesse pour une TPE.</p>		
<p>Ne sait pas ce qu'est le PMB, ne s'y intéresse pas, perte de temps, non concerné. A priori négatifs dus à une mauvaise expérience passée avec pouvoirs publics locaux. Pense que les préoccupations des pouvoirs publics locaux concernant l'industrie nautique locales sont quasiment inexistantes. On s'en sort mieux tout seul. Refus total de subventions depuis 30 ans. Difficultés à recruter en design. Délocaliser ne ferait que déplacer les compétences. Optimisation en termes de réorganisation structurelle limitée. Pas de R&amp;D par elle-même. Travailler/collaborer avec concurrence = Frein pour le chef d'entreprise. Limite de leur expansion = Limites des RH dans le domaine.</p>		
<p>Veille informative pas systématisée. PME : Pas toujours le temps de s'impliquer, même si elles ont conscience de la nécessité de participer.</p>		
<p>Vraie concurrence territoriale entre Cornouaille et</p>		

Morbihan dans le domaine de la plasturgie. Ont le sentiment de ne pas être écoutés, en particulier en matière de propriété foncière.		
---	--	--

**C/ Analyse de la méta-matrice des stratégies actuelles de la filière**

Unités d'analyse / Thèmes abordés	Thèmes abordés par catégorie d'acteur	Analyse
<p>Organisation territoriale. Actions motivantes pour les entrepreneurs (de communication, commerciales) : résultats sur le court terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> <p>Le territoire doit être organisé, les actions sont motivantes pour les entrepreneurs, des audits sont effectués pour établir une stratégie et évaluer les poids des filières, mise en place de mesures incitatives, mise à disposition de ZAC, financement de réseaux, établissement de gouvernance, le nautisme est peu important en termes d'emplois mais fortement ancré territorialement et culturellement, une filière interagit économiquement sur un territoire, les plans d'actions nécessitent des financements publics, les études prospectives tiennent compte des enjeux territoriaux</p>	<p><b>La mise en place de stratégies pour les filières se fait après des audits permettant d'évaluer leur poids économique. Cependant, le poids économique d'une filière ne reflète pas de façon proportionnelle son impact structurant sur le territoire. Le cas de la filière nautique en est l'illustration, qui est peu important en termes d'emplois et qui pourtant contribue fortement à l'attractivité du territoire breton. L'organisation du territoire se fait par la mise en place d'actions motivantes pour les entreprises.</b></p>
<p>Audits pour établir une stratégie de communication et évaluer le poids économique de la filière. Mesures incitatives. Mise à disposition de ZAC, d'espace foncier, de subventions de fonctionnement et d'une fiscalité adaptée.</p>		
<p>Réseau Financer les projets collaboratifs. Outil financier. Gouvernance.</p>		

<p>Quelques filières moins importantes en termes d'emploi, mais fortement ancrées territorialement et culturellement : la construction et le nautisme, auxquelles s'ajoutent des filières dites émergentes.</p> <p>Filière : dimension économique et interactions avec le territoire.</p> <p>Elaboration d'une stratégie régionale.</p> <p>Plans d'actions qui supposent des moyens financiers publics.</p> <p>Système communiquant entre l'AEB et les différents services de la Région.</p> <p>Raisonnement en termes d'enjeux territoriaux.</p> <p>Etudes prospectives, mais pas de veille économique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> <p>Le PMB s'inscrit dans une logique de cluster, bénéficie d'aides sous forme d'allègements fiscaux, les motivations pour intégrer le PMB sont les financements, l'acquisition de compétences supplémentaires, la mise en réseau. Le découpage géographique des communautés de commune a donné naissance aux « pays », les enjeux actuels dépassent le cadre local, départemental ou régional, la filière doit être pilotée, le pilotage peut empêcher la perte de savoir faire ou rassurer, les pouvoirs publics identifient les « manques », les entrepreneurs sont souvent dans des logiques personnelles, l'incitateur doit promouvoir la logique de filière pour que le plus grand nombre en profite, la démarche de structuration en filière ne doit pas se limiter au 56, mais s'étendre sur l'arc atlantique Nantes St Nazaire, Le pilotage ne doit pas se faire seul mais en coordination avec les autres instances publiques. La réflexion globale sur la stratégie de développement économique de la région Bretagne est pilotée par l'AEB qui fait du marketing territorial. L'AEB ne distribue pas d'argent. Des observatoires structurels de la conjoncture</p>	<p><b>L'Agence Economique de Bretagne a compétence pour réfléchir globalement sur le développement économique de la région. Après une identification des enjeux, les pouvoirs publics mettent en place des logiques de filières et de cluster pour que le plus grand nombre d'entreprises en profite. Les filières doivent être pilotées afin d'empêcher la perte de savoir-faire. Une démarche de structuration de filière ne peut se limiter à une zone administrative, elle est par essence transfrontalière.</b></p>
<p>Clusters</p> <p>Aides particulières sous forme d'allègements fiscaux (Etat).</p> <p>Limiter les coûts totaux des allègements fiscaux.</p> <p>Développement régional.</p> <p>Mise en avant des contributions financières possibles.</p> <p>Motivations pour intégrer le PMB : Financement, compétences supplémentaires, réseau.</p>		
<p>Délimitation géographique à la communauté de communes qui a donné naissance à la notion de pays.</p> <p>Les enjeux actuels dépassent largement les enjeux locaux, départementaux, régionaux, voire nationaux.</p>		

<p>Pilotage des filières nécessaire. Le rôle des animateurs de la filière peut être d'empêcher cette perte de savoir-faire et de convaincre l'entreprise de l'existence de solutions alternatives. Rôle des pouvoirs publics : identifier les « manques ». Entrepreneur = logique personnelle. Incitateurs = Logique de filière devant profiter au plus grand nombre.</p>	<p>ont été mis en place,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> <p>Mise en place de stratégies de différenciation, recherche d'innovation, s'efforcer de ne pas délocaliser, systématisation de la veille, internationalisation, protection du savoir-faire, financement par des fonds européens, mise à disposition de locaux, partage de moyens, sous-traitance, rompre l'isolement, association sur des projets communs, partage d'investissements, rapprochements géographiques, mise en commun, association, élargissement de l'offre, amélioration de valeur ajoutée, co-traitance, intégration dans un réseau, amélioration de la performance, optimisation des process industriels, spécialisation des tâches, externalisation de tâches, collaboration avec des chercheurs, adaptation des produits à la mondialisation, aux marchés exports, répartition des rôles,</p>	<p><b>Certains entrepreneurs ont mis en place des logiques de collaboration. Ils innovent, privilégient la recherche et le développement, la veille et cherchent à s'internationaliser. Conscients des dangers de l'isolement, ils s'associent sur des projets communs et s'intègrent dans des réseaux. La collaboration avec des chercheurs permet d'adapter les produits aux marchés mondiaux et de mettre en place des stratégies de différenciation.</b></p>
<p>Les entreprises concernées ont dit qu'il ne fallait pas se contenter du bassin de Lorient, mais étendre la démarche de Brest à Saint-Nazaire. Une structure incitative doit être pilotée. Ne fait pas l'animation de la filière seul, elle se fait toujours en partenariat avec les CCI, AUDELOR ou celle de la Région.</p>		
<p>Réflexion globale sur la stratégie de développement économique de la Bretagne, elle est pilotée par l'AEB. Ce sont les Conseils Régionaux qui ont l'argent, l'AEB n'a pas d'argent, elle fait du marketing territorial. A mis en place un observatoire structurel de la conjoncture.</p>		
<p>Se différencier. Ne pas délocaliser. Maintien de l'image de marque. Veille technologique systématisée. Pénétrer les autres marchés européens dans les 10 prochaines années.</p>		

<p>Veille informative Protection du savoir-faire Les spécificités très techniques des procédés de fabrication interdisent toutes délocalisations dans des pays à bas coûts. Chantier Catana financé sur des fonds européens. La mise à disposition de locaux est un élément essentiel.</p>		
<p>Partage de locaux contigus, partage des coûts des loyers. Partage technique de l'outillage. Mettre en commun certains moyens. Partage des investissements. Achats groupés. Echanges d'idées, innovations techniques. Administratif commun à l'étude. Echange de techniciens quand c'est possible.</p>		
<p>Importé des coques toutes faites. Construction des coques en propre à partir de 1980. 90% des coques fabriquées au chantier, importations résiduelles. L'entreprise sous-traite également pour de grands chantiers. Consultée par des pays beaucoup plus lointains depuis sa mise en ligne sur le Web. A adhéré au PMB pour ne pas rester isolé et s'associer sur des grands projets. Choix du PMB pour des raisons de proximité géographique. Contacts, réseau, élargir son champ d'activité, mettre en commun certains problèmes, s'associer</p>		

sur des appels d'offres.		
Elargit son offre. A dû se tourner vers l'international. Certains bateaux à forte valeur ajoutée se fabriquent néanmoins en Europe. Valeur ajoutée : innovation et différenciation des produits. Accès aux marchés internationaux. Notion de réseau liée à la notion de partenariat. Recherche de partenaires pour les compétences. Localisation de compétences sur un même territoire très importante. Facilite la co-traitance.		

<p>Clientèle européenne.          Ne vend pas ses bateaux, on les lui « achète ».          Acquisition de compétences nouvelles, pour faire face au déficit de compétences locales.          Peu appel à la sous-traitance, préfère intégrer verticalement.          Choix de localisation par opportunité.          Raisons pour intégrer un réseau uniquement opportunistes.          Veille concurrentielle.          Tarif abordable.          Performance.          Gamme ensuite étoffée.          Produits très novateurs.          Sous ou co-traitance = Réponse pour raccourcir les délais, mais ce n'est pas envisagé.          Pour raccourcir les délais de fabrication, optimisation de certains process, en innovant et en faisant évoluer les techniques.          Recrutement pour faire face à l'augmentation de la demande + formation aux langues étrangères.          Spécialisation des tâches.          Externalisation de l'étude des process.          A quand même développé des partenariats de co-traitance.          Pas de problème spécifique lié à l'éloignement du bord de mer.</p>		
<p>Sous-traiter ou co-traiter n'est pas envisagé.          Activité de « niche ».          R&amp;D, export, veille concurrentielle et réactivité.          La pression de la mondialisation nécessite une adaptation.</p>		

<p>Courtiers en matières premières pour acheter au meilleur prix.  Collaboration avec des chercheurs de l'UBS.  Projet labellisé auprès du PMB.  Partage de l'information si intérêts convergents et complémentaires.  Le rôle du PMB est de fédérer l'innovation.</p>		
<p>Assemble des composants dont la fabrication est sous-traitée.  La mondialisation est apparue très vite par une répartition des rôles.  Firme globale.  Tous les Etats aident les entreprises en R&amp;D.  D'autres moyens que des financements directs sur les projets labellisés ont été envisagés par les pouvoirs publics tels que des aides sociales et fiscales. Il n'existe pas de solution meilleure que les autres.</p>		

### D/ Analyse de la méta-matrice des préconisations pour la filière

Unités d'analyse / Thème abordé	Thèmes abordés/ catégorie d'acteurs	Analyse
<p>Partenariat fort ne pourrait faire qu'améliorer les choses. Mise en commun de temps pour réfléchir ensemble et monter des actions ensemble.</p> <p>La mise en relation des acteurs ne doit pas se limiter aux seules entreprises. S'ouvrir sur l'extérieur et non refermer le secteur. Le Département doit avoir un rôle d'incitateur envers les territoires, les Pays, les communautés de communes à s'organiser. Ces rassemblements doivent pouvoir proposer une offre plus large, une offre cumulée pour attirer. L'attractivité peut même être transfrontalière aux départements. La concentration des villes plus importantes sur un territoire en Pôles ne doit pas être un dépouillement, mais un rayonnement. La création de « Maison des Services Publics » peut être une réponse au désengagement de l'Etat des territoires.</p> <p>Animation, organisation de rencontres autour d'un projet fédérateur. Gouvernance à construire. Inciter et accompagner. Disposer d'un fort degré d'expertise et être capable de démontrer la valeur ajoutée potentiellement atteignable grâce à la mise en place d'un réseau.</p> <p>Appel à projets lancé par le Gouvernement sur les Pôles de compétitivité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> <p>Mise en commun, partenariat fort et actions communes, mettre les acteurs en relation pas seulement au niveau de l'entreprise, ouverture sur l'extérieur, le département a un rôle d'incitateur à s'organiser, se rassembler, attractivité transfrontalière, offre cumulée, rayonnement des territoires, animer et fédérer, établir une gouvernance, inciter et accompagner, être expert et démontrer la valeur ajoutée, mettre en place des réseaux, coordonner les actions, avoir une approche filière transversale, disposer d'outils financiers à fort levier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> <p>internationaliser les réseaux, mettre de la cohésion dans les plans d'actions, faire du PMB l'agent fédérateur de la filière, la Région doit être l'acteur structurant majeur, priorité aux compétences, besoin de lisibilité</p>	<p><b>Les acteurs publics doivent intensifier leur action fédératrice. Ils doivent inciter les entreprises à mettre en commun des ressources et créer des partenariats. Leur rôle doit être d'animer et de fédérer, de mettre en avant des expertises et de démontrer la valeur ajoutée de leurs actions.</b></p> <p><b>Pour les acteurs mixtes, la Région Bretagne doit devenir l'acteur économique structurant majeur, tout en faisant du Pôle Mer Bretagne le fédérateur de la filière nautique. Action économique directe, animation, proposition, gouvernance et pouvoir budgétaire doivent</b></p>

<p>Action publique coordonnée plus économe que les actions individuelles.  Approche filière : transversale, non cloisonnée, nécessite des changements d'approche.  Remise à plat des outils au profit d'outils financiers à fort effet de levier.</p>	<p>des politiques publiques, action économique directe, aider, proposer, animer, innover, gouverner, le pouvoir budgétaire doit également rester local, réactivité et pro action=politique publique intelligente</p>	<p><b>être les conditions d'une politique publique intelligente.</b></p>
<p>L'UE souhaite que le financement des pôles reste national.  L'UE incite fortement à la constitution de réseaux transnationaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> <p>Favoriser les réseaux collaboratifs type PMB. Délocaliser n'est pas forcément la bonne solution, collaborer avec les autres entreprises, nécessité d'une harmonisation et d'une coordination de l'action publique, pilotage nécessaire par les acteurs publics, chef d'orchestre, importance des valeurs et de la culture commune pour collaborer, importance de l'accès au littoral, besoin de prise en charge des projets, recherche de marchés nouveaux, diversification, mise en commun de moyens, réseau et RH, optimisation des aides et réseaux, la collaboration doit être cadrée fermement, fiscalité, innovation, rapports de confiance avec les chercheurs, la puissance publique doit avoir un rôle structurant pour les territoires mais pas pour les filières</p>	<p><b>Les acteurs privés reconnaissent que la puissance publique possède un rôle structurant pour les territoires, mais pas forcément pour les filières économiques. Pour autant (et paradoxalement) ils souhaitent favoriser les réseaux collaboratifs comme le Pôle Mer Bretagne, ancrés dans la culture et les valeurs communes des territoires maritimes. L'accès au foncier littoral restant une priorité pour le développement de la filière nautique.</b></p>
<p>Plus de coordination régionale.  Développement de la logique de filière en apportant de la cohérence dans les plans d'action.  Il est inconcevable que des équipements structurants soient développés à 100 kms de distance.  Le PMB pourrait clairement être l'agent fédérateur de la filière dans la Région.  L'avenir est à la Région comme acteur structurant et cohérent de ses territoires.  La priorité est de faire appel aux compétences.</p>		
<p>Les politiques publiques doivent devenir plus lisibles.  PMB : Pas la bonne solution car perçu comme trop</p>		

<p>Brestoïis.</p> <p>Un territoire doit être prédisposé par une action économique directe.</p> <p>Rôle d'une structure d'aide : proposer ce que les entreprises ne savent pas faire par elles-mêmes.</p> <p>Pôles de compétitivité : Animation quand les projets d'innovation diminueront.</p>		
<p>La gouvernance d'une filière doit tenir compte des particularités locales.</p> <p>Le local doit conserver son pouvoir budgétaire, son emprise et ses marges de manœuvre budgétaires.</p> <p>Réactivité et pro action = politique publique intelligente.</p>		
<p>Réseau collaboratif type Pôle Compétitivité est une bonne solution.</p>		
<p>La délocalisation ne peut se concevoir comme une délocalisation industrielle avec un management français.</p>		
<p>Coordination nécessaire de la part des pouvoirs publics.</p> <p>Nécessaire de collaborer avec d'autres entreprises sur un plan horizontal pour participer à la réussite du nouveau produit (adjonction de compétences complémentaires).</p> <p>Chef d'orchestre.</p>		
<p>Culture et valeurs communes, pas trop chronophages.</p> <p>Accès au littoral et gestion volontariste du foncier.</p> <p>Besoin de coordination et de prise en charge sur les projets incitatifs.</p>		
<p>Diversification sur des marchés nouveaux.</p> <p>L'appartenance à un réseau permet également de mettre des moyens en commun.</p> <p>La notion de territoire par rapport à l'entreprise s'est agrandie, elle se définit aujourd'hui entre l'Irlande [...], la Vendée, la Grande-Bretagne et Lorient.</p> <p>Le PMB peut apporter des solutions en termes de RH et de R&amp;D.</p>		

<p>Il espère que l'appartenance à des réseaux peut optimiser tous ces systèmes d'aides.  Pilotage nécessaire pour pouvoir coordonner efficacement un réseau.  Aspect collaboratif.</p>		
<p>La collaboration doit être cadrée fermement pour éviter les problèmes liés à la propriété industrielle.</p>		
<p>Le PMB devrait avoir un rôle déterminant sur la formation.  Doute sur la suffisance de main-d'œuvre.</p>		
<p>L'entreprise doit maîtriser sa stratégie et tout est internalisé verticalement.  Allègements fiscaux plutôt que des aides directes.</p>		

<p>Important d'être à la pointe de l'innovation.  Confiance entre le chercheur et le chef d'entreprise importante.  Il faut un pilote.  Les territoires sont concurrents, il faut un pilotage.  Un territoire doit s'occuper de ses atouts non délocalisables.  Il faut du marketing territorial.</p>		
<p>Partisan d'une fiscalité attractive plutôt que d'aides indirectes.  Puissance publique dans son rôle quand mise en place de politiques structurant économiquement les territoires.  Pas dans son rôle quand elle tente de structurer les filières.  Souhaite que les prérogatives de la puissance publique en matière économique soient directement liées à la capacité d'un territoire à drainer l'impôt et à le redistribuer.  L'ensemble devrait être mieux structuré, plus simple, moins cher et mieux coordonné.</p>		

**Annexe 5 : Fichier d'entreprises qualifié pour étude quantitative**

	structure	ville	tel	mail
1	3C Composite	PLOUGONVELIN	02 98 38 00 34	bongo@3ccomposite.fr
2	3D OUEST	LANNION	02 96 48 68 19	delouard@3DOUEST.COM
3	A DEN ASKELL	PLOUHARNEL		sandrine.lescaudron@yahoo.fr
4	A TOUS VENTS	QUIMPER	06 61 35 06 60	rouselyannick@hotmail.com
5	A.C.C.F.	Pont l'Abbé	02 98 87 12 79	chantier-naval.accf@wanadoo.fr
6	A.F. MER	LARMOR-PLAGE	02 97 65 43 44	af.mer@wanadoo.fr
7	ABC MARINE	TREBEURDEN	02 96 23 63 55	xsergent@free.fr
8	ABER BENOIT PLONGEE	SAINT PABU	02 98 89 75 66	a.b.p@wanadoo.fr
9	ABER WRAC'H PLONGEE	LANDEDA	02 98 04 81 22	a.w.p@orange.fr
10	ABSOLUTE DREAMER	LORIENT	02 97 87 86 05	menard@jpdick.com
11	ACTION PLAISANCE	BELZ		fabrice.legrel@orange.fr
12	ACV	LARMOR PLAGE	02 97 84 61 61	acv@ac-voile.com
13	ADH Inotec	LA FORET-FOUESNANT	02 98 94 63 03	adhinotec@wanadoo.fr
14	ADN DUFOUR BRETAGNE	ARZON	02 97 53 45 46	adn@dufour-bretagne.com.
15	AES MARINE	LORIENT	02 97 78 85 57	h.gueguen@aesmarine.fr
16	Agence nautique Seayou	CONCARNEAU	06 11 02 79 70	contact@seayou.fr
17	Agence Technique Marine Plaisance	LANDEDA	02 98 04 83 91	Agence-TechniqueMarine-Plaisance@wanadoo.fr

18	AJP - ARNAUDET Jean-Paul	ST MALO	06 81 02 68 41	jparnaudet220@orange.fr-
19	AKELA CROISIERES	SANTEC	06.60.91.01.93	akelacroisiere@wanadoo.fr
20	AKILARIA EUROPE	LA TRINITE SUR MER		akilaria4950@gmail.com
21	ALFA NAUTIC	ST CAST LE GUILDO	02 96 41 04 12	yann.delabrosse@wanadoo.fr
22	ALFAMAR - TA France	AURAY	02 97 56 30 80	contact@tafrance.fr
23	ALGOL OCEANS	ARZAL	02 97 45 04 97	contact@algol-oceans.com
24	ALIDADE VOILES	LANDEDA	02 98 04 85 63	alidade29@yahoo.fr
25	ALISE YACHTING	SAINT PHILIBERT		ALIZE-YACHTING@ORANGE.FR
26	ALL PURPOSE	LA TRINITE SUR MER		contact@allpurpose.fr
27	ALLARD VOILES SERVICE	LARMOR PLAGES	02 97 83 72 07	asvoiles@wanadoo.fr
28	ALLEGRET YACHTING	LORIENT	02 97 21 39 31	jb.plassart@allegret-yachting.com
29	ALLIAGE	PLOEMEUR	02 97 86 46 00	alliage-yachts@orange.fr
30	ALL'OCEAN	LA TRINITE-SUR-MER	02 97 30 18 02	allocean2@wanadoo.fr
31	ALPHENA YACHTS	GUIDEL	02 97 32 87 53	alphena@wanadoo.fr
32	ALUNOX	ST MALO	02 99 19 67 87	alunoxricheux@wandoo.fr
33	AMB	LORIENT	02 97 37 45 52	agencementsmb@wanadoo.fr
34	AMC	ARZON	02 97 53 71 30	jlegall@amc-yachting.com
35	AMCO CONCEPT	SAINT-PHILIBERT	02 97 55 04 31	a.m.c.o@wanadoo.fr
36	AMEC SPIE	PLOEMEUR	02 97 86 46 15	bruno.lelay@amescpie.com
37	ANANDA CROISIERE	SAINT PABU	02.98.89.81.60	contact@ananda-croisiere.com

38	ANORIENT MARINE SERVICE	LORIENT	02 97 64 53 11	amarser@wanadoo.fr
39	ANTIPODE YACHTS	VANNES	02 97 68 49 44	info@antipode-yachts.com
40	Antoine Carmichael	GOUESNAC'H	02 98 51 70 00	pabouk@pabouk.com
41	AQUA PLONGÉE LOISIRS	RENNES	02 99 30 13 00	rensport@infonie.fr
42	AQUADRIVE - Centre de Plongée Itinérant	BRIGNOGAN	02 98 85 83 53	aquadrive@wanadoo.fr
43	AQUATIC IMPORT	KERMARIA SULARD	09 53 83 46 00	contact@aquaticimport.com
44	AR BOSCO NAVIGATION	LOCMIQUELIC	02 97 33 93 48	ab.navigation@wanadoo.fr
45	AR GANOL	INZINZAC-LOCRHRIST	02 97 36 93 18	contact@ninarion.fr
46	AR VAG	SAINT-PHILIBERT	06 62 81 32 93	ar-vag56@orange.fr
47	ARCHIPEL SERVICE	MELGVEN		contact@archipel-services.com
48	ARMEL NAUTIC	THEIX	02 97 43 64 78	armel.nautic@cegetel.net
49	ARMEMENT LAMINARIA	PLOUHINEC	02 97 36 60 69	armementlaminaria@wanadoo.fr
50	ARMOR AVIRON	PLOUMAGOAR	02 96 11 92 88	contact@armor-aviron.com
51	ARMOR BOAT	CAMLEZ	02 96 91 03 32	info@rangeboat.com
52	ARMOR COMPOSITES	PORDIC	02 96 58 27 08	armor-composites@orange.fr
53	ARMOR EVASION	VANNES	02 97 54 18 77	contact@armorevasion.com
54	ARMOR GREEMENT	LEZARDRIEUX	02 96 22 10 94	armor.gre@wanadoo.fr
55	ARMOR LOC SERVICE	LARMOR PLAGE	02 97 87 42 13	als.56@wanadoo.fr
56	ARMOR MARINE	PLERIN	02 96 74 73 23	herve.le-carrou@wanadoo.fr
57	ARMOR NAUTIC	LORIENT	02 97 37 06 88	armor-nautic@wanadoo.fr

58	ARMOR NAUTIC SERVICES	SAINT MALO	09 65 20 50 88	armornauticservices@gmail.com
59	ARMOR PLAISANCE	LEZARDRIEUX	02 96 22 10 36	armorplaisance@free.fr
60	ARMOR VOILES ET GREEMENT	SAINT Malo	02.99.81.49.30	armor.voiles@wanadoo.fr
61	ARMORIQUE DIFFUSION	PLUNERET	02 97 24 18 89	info@ad56.fr
62	ARNAUD MARINE	ST QUAY PORTRIEUX	02 96 70 96 99	contact@arnaud-marine.com
63	ARNO SKIPPER	LA TRINITE SUR MER		arnoskipper@yahoo.fr
64	ASP - Atelier Service Plaisance	LA TRINITE-SUR-MER	02 97 30 12 81	info@web-accastillage.eu
65	ASTER WIND	PLOEREN	02 97 40 18 34	ivrin.payet@asterwind.com
66	ASTUSBOATS	BRECH	02 97 57 51 75	jhpommois@wanadoo.fr
67	ATELIER CABLES	LOCMARIAQUER	02 97 55 01 65	xavier@ateliercables.com
68	ATELIER DE LA CALE EURL	LE MINIHIC SUR RANCE	02.23.17.07.21	contact@atelierdelacale.fr
69	ATELIER NAUTIQUE DE KEROLLAIRE	SARZEAU	02 97 48 02 48	anksarzeau@wanadoo.fr
70	Atelier naval de l'Odet	QUIMPER	02 98 53 66 65	ano3@wanadoo.fr
71	ATELIER NAVAL DES CORAUX	LORIENT	02 97 83 10 16	atelier.naval.coraux@orange.fr
72	Atelier naval Le Vivier	LESCONIL	02 98 82 27 33	levivier@freesurf.fr
73	Atelier SMIS	FOUESNANT	02 98 56 19 40	smis.sa@wanadoo.fr
74	ATELIERS MECANIQUES LORIENTAIS	LORIENT	02 97 83 32 65	amlorientais@wanadoo.fr
75	ATELIERS NAVALS DE LA COURONNE	LA ROCHE-BERNARD	02 99 90 66 77	ateliers.couronne@wanadoo.fr
76	ATELIERS NORMAND SA	LORIENT	02 97 3783 83	atelier.normand@wanadoo.fr
77	ATLANTIC RIB	PLOEMEUR	02 97 86 91 54	info@atlanticribs.com

78	ATLANTIQUE CONCEPT VOILE	LARMOR PLAGE	02 97 84 61 61	acv@ac-voile.com
79	ATLANTIQUE LOCATION	ARZON	02 97 53 78 78	atlantique-loc@wanadoo.fr
80	ATLANTIQUE MARINE ET LOISIRS	PLOEMEUR	02 97 86 34 35	contact@aml56.fr
81	ATLANTIQUE SHIP SERVICE	LORIENT	02 97 64 60 67	A2sribord@uship.fr
82	ATLANTIQUE TEMPS REEL	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 87 29	loic.ff@teamwinds.com
83	ATLANTIQUE VOILE SERVICE	CONCARNEAU		contact@atlantiquevoileservice.com
84	ATOUT' NAUTISME	LORIENT	02 97 21 19 42	atoutnautisme@wanadoo.fr
85	ATOUTS VENTS	BREST		atoutsvents@yahoo.fr
86	AU GRE DU VENT	CAMOEL	02 99 90 56 91	contact@augreduvent.fr
87	AUDREZET	LA TRINITE SUR MER		audrezet@info.com
88	AULNE LOISIRS PLAISANCE (vedettes habitables, bateaux électriques, kayak, barque)	CHATEAUNEUF DU FAOU	02 98 73 28 63	aulne.loisirs.plaisance@wanadoo.fr
89	AULONA	AURAY	02 97 24 18 29	aulona@wanadoo.fr
90	AUTO ZONE ROUGE	LA FRESNAIS	06 78 49 09 67	jpkjosse@wanadoo.fr
91	AVEL	HIREL		avelchar@laposte.net
92	AVEN PLAISANCE NAUTISME	NEVEZ	02 98 06 71 98	apl@apl.fr
93	AVENTOUS NAUTIQUE	PERROS GUIREC	02 96 91 10 11	info@aventousnautic.com
94	B.AL.I.	PLOEMEUR	02 97 32 87 80	balisarl@free.fr
95	B.E.A.N - Bureau d'Etudes d'Architecture Navale	CRAC'H	02 97 30 07 22	info@bean.fr
96	BANDIT-WEST-SCHOOL Ecole de Ski Nautique, Wake Board et Bouée	BREST		bandit-west-school@live.fr

97	BARILLEC	LORIENT	02 97 83 09 93	pmichel@barillec.fr
98	BASE NAUTIQUE TY NADAN	LOCUNOLE	02 98 71 29 09	info@tynadan-loisirs.fr
99	BASE SPORTS NATURE	PLEMET	02 96 25 97 22	sportsnature@cideral.fr
100	BATARD JEAN MARC	PLEUMEUR BODOU	02 96 23 90 28	group100@free.fr
101	BATEAU BANQUE POPULAIRE	LORIENT	02 97 37 43 75	team.banque.populaire@wanadoo.fr
102	BATEAU ECOLE AUDIERNAIS	PLOUHINEC	06 83 46 94 75	gloaguen.didier@wanadoo.fr
103	BATEAU ECOLE BELLE ILE EN MER	LE PALAIS		permis.bateaux@orange.fr
104	BATEAU ECOLE DU LEGUE	SAINT BRIEUC	02 96 61 54 48	permismer@bateau-ecole-du-legue.com
105	BATEAU ECOLE LORIENT	LORIENT	02 97 36 32 20	contact@lebateauecole.fr
106	BATO9SAINTMALO	AUCALEUC	06 12 14 27 25	bato9saintmalo@orange.fr
107	Beudoin	Brest	02 98 43 09 42	contact@beudoin-electronique.fr
108	BELLE ILE BOIS MARINE	LE PALAIS	02 97 31 86 02	bibm56@yahoo.fr
109	BELLE PLAISANCE	ARRADON	02 97 44 80 91	info@belleplaisance.com
110	BENCAB	SAINT-AVE	02 97 60 67 74	bencab@online.fr
111	BIC SPORT	VANNES Cedex	02 97 43 75 00	contact@bicsport.com
112	BILLIE MARINE	HENNEBONT	02 97 85 54 54	billiemarine@wanadoo.fr
113	BLEU RIVAGE	LORIENT	02 97 30 10 80	contact@bleurivage.com
114	BLEW-STOUB	LORIENT	02 97 86 84 06	contact@blew-stoub.com
115	Bloscon Réparation Navale - Sibiril	Roscoff	02 98 19 33 97	brn-sibiril@orange.fr
116	BLUE LIVE	LARMOR PLAGE	02 97 65 44 69	contact@bluelive.net

117	Bois et Plaisance	PLESCOP	06 19 11 49 11	mag.colin@wanadoo.fr
118	BORD A BORD	PLESTIN LES GREVES	02 96 54 18 30	contact@bord-a-bord-boat.com
119	BOREAL	MINIHY TREGUIER	02 96 92 44 37	jf.delvoye@voiliers-boreal.com
120	BREIZ MARINE	PAIMPOL	02 96 22 00 29	breiz.marine@orange.fr
121	BREIZH AVEL NAUTIQUE	SARZEAU	02 97 41 32 08	contact@kermer.com
122	BREIZH CARENE 56	LE BONO		eric.le-gregam@wanadoo.fr
123	BREIZH KITE BREST	BREST	02 98 47 66 54	bzh46@netcourrier.com
124	Breizh Voilerie	GUILLERS	02 98 07 64 64	bzhvoilerie@free.fr
125	Brest Nautic	Brest	02 98 41 43 70	brest-nautic@wanadoo.fr
126	BRETAGNE ATLANTIC YACHTING	CLEDER		loick.feat@bretagne-atlantic-yachting.eu
127	BRETAGNE AVENTURE	DOUARNENEZ	02 98 92 16 94	bretagne.aventure@wanadoo.fr
128	BRETAGNE CROISIERES	CRAC'H	02 97 55 19 76	info@bretagne-croisieres.fr
129	Bretagne Motonautic	Le Guilvinec	02 98 82 22 51	lesconilplaisanc@aol.com
130	BRETAGNE NAUTIC SERVICES	KERVIGNAC	02 97 81 02 03	contact@ok56.fr
131	BRETAGNE NAUTISME	LORIENT	02 97 86 93 92	contact@bretagnenautisme.com
132	BRETAGNE PLAISANCE	Redon	02 99 72 15 80	binfo@bretagne-plaisance.fr
133	BRETAGNE SUD MARINE	ARZON	02 97 53 67 47	bretagne.sudmarine@wanadoo.fr
134	BRETAGNE YACHTING	LORIENT	02 97 37 32 83	bretagne.yachting@boats-diffusion.com
135	BRICO-NAUTIC	TREGASTEL	02 96 23 86 46	briconautic@orange.fr
136	BRISE ET VOILES	DAMGAN	02 97 41 10 62	contact@briseetvoiles.com

137	Bucks Marine	Quimper		info@bucksmarine.com
138	BURIER BOIS NAUTISME BBN	THEIX	02 97 63 31 46	bbn-France@orange.fr
139	C MODERNE / GREC MARINE	LORIENT	02 97 37 91 60	grec.marine@wanadoo.fr
140	Cabinet S.D.A - Architecture navale	QUIMPER	02 98 53 86 73	sda-an@wanadoo.fr
141	Camaret Yacht Service	CAMARET	02 98 27 82 74	kamaretyachtservice@orange.fr
142	CANAL LOISIRS	CARHAIX	02 98 99 58 61	contact@canal-loisirs.com
143	CAP BREIZH	MELESSE	02 99 66 06 30	webmaster@capbreizh.com
144	CAP SAILING	NEVEZ	02 98 06 60 50	pierre.crepin@laposte.net
145	CAP'S BOAT SARL	LA TRINITE SUR MER	02 97 30 10 10	info@caps-boat.com
146	CARR ET LOUAGE	PLERIN	02 96 73 02 36	carret.pierre@wanadoo.fr
147	CASSIOPEE ARZAL NAUTIQUE	ARZAL	02 97 45 03 52	arzal.nautique@wanadoo.fr
148	CATA OCEAN	PLERIN		pquintin1@libertysurf.fr
149	CATAMARAN EMAE	ILE DE BREHAT	02 96 20 67 73	etiennededardel@netcourrier.com
150	CATASAILING	LANDEDA	02 98 04 90 82	contact@catasailing.com
151	CATLANTECH	LORIENT	02 97 88 15 80	catlantech@wanadoo.fr
152	CDK Technologie.	LA FORET-FOUESNANT	02 98 51 41 00	cdk@wanadoo.fr
153	CDRM ASSISTANCE	CANCALE	02.99.89.75.76	cdrmassistance@orange.fr
154	CELTINOX	LARMOR-PLAGE	02 97 83 84 91	celtinox@wanadoo.fr
155	CELTOCEAN	PLESCOP	02 97 46 05 64	celtocean@wanadoo.fr
156	CENTRE DE FORMATION NAUTIQUE VANNETAIS	VANNES	02 97 54 09 48	paul.boullosa@bateau-permis-cotier.com

157	CENTRE DE PLONGEE LANDUNVEZ	LANDUNVEZ	02 98 89 54 54	info@cplfrance.com
158	CENTRE DE PONGEE BREIZH PLONGEE	CONCARNEAU	02 98 50 64 41	breizh.plongee@free.fr
159	CENTRE NAUTIQUE BREHAT	ILE DE BREHAT	02 96 20 07 24	lesalbatrosbrehat@yahoo.fr
160	CENTRE NAUTIQUE DE CORNOUAILLE	NEVEZ	02 98 06 60 50	contact@nautisme-cornouaille.com
161	CENTRE NAUTIQUE DU GUILVINEC	LE GUILVINEC	02 98 58 56 20	contact@centrenautiqueduguilvinec.com
162	CENTRE NAUTIQUE DU ROHU	ST GILDAS DE RHUYS	02 97 45 37 05	info@voileenmorbihan.com
163	CEPA	QUESTEMBERT	02 97 26 68 58	CEPA-SARL@wanadoo.fr
164	CFC LOCATION	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 74 84	info@voilier-location.com
165	CHALLENGE MARINE	MINIAC MORVAN	02 99 58 50 30	challengmarine@free.fr
166	CHALLENGE OCEAN		02 98 25 93 80	bothuon.michel@wanadoo.fr
167	CHANTIER ARCOA DE L'ESTUAIRE	PARIS	02 43 70 59 44	guglielmetti@arcoa-yachts.com
168	CHANTIER B&B	LA TRINITE-SUR-MER	02 97 55 75 03	cnBetB@wanadoo.fr
169	CHANTIER CRAS / GOELO MARINE	ETABLES / MER	02 96 70 57 83	cras@wanadoo.fr
170	Chantier de Kéraliou	PLOUGASTEL	02 98 40 24 41	b.claramontes@infonie.fr
171	CHANTIER DU GUIP	ILE AUX MOINES	02 97 26 33 10	guip56@wanadoo.fr
172	Chantier du Guip	BREST	02 98 43 27 07	Guip29@aol.com
173	Chantier Hubert Stagnol	BENODET	02 98 57 19 54	stagnol@stagnol.com
174	Chantier JFA	CONCARNEAU	02 98 60 49 48	jfa@jfa-yachts.com
175	Chantier Marée Haute	TREGUNC	02 98 56 56 03	chantier.mareehaute@orange.fr
176	CHANTIER NAUTIQUE DE LA COMBE	LOCMIQUELIC	02 97 33 89 80	jb.plassart@chantier-nautique-delacombe.com

177	CHANTIER NAUTIQUE DE MOULIN MER	TREGUNC	02 98 97 65 13	moulinmer@altica.com
178	Chantier Nautique Pichavant	PONT-L'ABBE	02 98 87 40 50	contact@pichavant.com
179	CHANTIER NAVAL BERNARD	LOCMIQUELIC	02 97 33 48 41	cn.bernardnaval@wanadoo.fr
180	CHANTIER NAVAL CAUDARD	VANNES	02 97 63 20 17	chantier.caudard@wanadoo.fr
181	CHANTIER NAVAL CLP	SAINT-PIERRE-QUIBERON	02 97 30 80 31	clpnaval@wanadoo.fr
182	Chantier naval de la Baie	CARANTEC	02 98 67 01 91	michel.sibiril@wanadoo.fr
183	CHANTIER NAVAL DE LA COTE D'EMERAUDE	LANCIEUX	02 96 86 23 71	c.n.c.e@wanadoo.fr
184	Chantier naval de la Grande Grève	CARANTEC	02 98 67 03 61	cngg@wanadoo.fr
185	CHANTIER NAVAL DE LA PLAISANCE	SAINT MALO	02 99 82 62 97	direction@chantier-naval-plaisance.com
186	CHANTIER NAVAL DE PORS-MORO	PONT L'ABBE	02 98 82 48 42	chantiernaval@pors-moro.com
187	Chantier Naval de Tanet	LE MINIHC	02 99 88 57 70	chantiernavaldetanet@wanadoo.fr
188	CHANTIER NAVAL DES 7 ILES	TREGASTEL	02 96 15 99 49	cn7@wanadoo.fr
189	CHANTIER NAVAL DES DUNES	ST JACUT DE LA MER	02 96 82 57 80	chantiernavaldesdunes@wanadoo.fr
190	CHANTIER NAVAL DES VENETES	AMBON	09 50 28 91 26	venetes@la-voile.com
191	CHANTIER NAVAL DU DRAGON ROUGE	LOUANNEC	02 96 49 05 81	chantierdudragonrouge@wanadoo.fr
192	CHANTIER NAVAL DU GRAND VAL SARL	LE MINIHC	02.99.88.55.07	luc@nacrafrance.com
193	CHANTIER NAVAL DU JAUDY	TREGUIER	02 96 92 15 15	chantier.naval.du.jaudy@wanadoo.fr
194	CHANTIER NAVAL DU REDO	ARZON	02 97 53 78 70	info@fmyachting.com
195	CHANTIER NAVAL ETOILE MARINE SARL	ST MALO	02.99.20.37.77	info@etoile-chantier.com
196	CHANTIER NAVAL FLAHAUT MARINE	ARZON	02 97 53 74 95	cnflahault@aol.com

197	CHANTIER NAVAL FLORANCE	PLOUER SUR RANCE	02 96 83 35 93	chantier-naval-florance@orange.fr
198	CHANTIER NAVAL KERVILOR VANEK	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 00 26	info@kervilor-vanek.com
199	CHANTIER NAVAL LE BORGNE	BADEN	02 97 57 00 15	info@cnleborgne.com
200	CHANTIER NAVAL LE TREIZE PHILIPPE	ST QUAY PERROS	02 96 23 15 28	philippe.le-treize@orange.fr
201	CHANTIER NAVAL LOBRICHON	BADEN	02 97 57 15 22	contact@chantier-lobrichon.fr
202	Chantier Naval Plastimer	PENMARC'H-SAINT-GUENOLE	02 98 58 52 36	contact@plastimer.com
203	CHANTIER NAVAL SIMON	KERMARIA SULARD	02 96 38 00 00	eric-si@wanadoo.fr
204	Chantier naval Structures	COMBRIT	02 98 51 94 73	structures@wanadoo.fr
205	CHANTIER NAVAL TALHOUET	SENE		info@cntalhouet.com
206	CHANTIER NAVAL VILLE AUDRAIN	SAINT MALO	02.99.56.48.06	la-ville-audrain@wanadoo.fr
207	Chantier naval Yvin	ROSCOFF	02 98 61 27 97	cn.yvin@wanadoo.fr
208	Chantier Rider Marine	QUIMPERLE	02 98 96 08 93	rider.marine@free.fr
209	CHANTIER ROUQUIN-MARTEAU	ILE DE GROIX	06 17 76 22 57	la-cie-raine@wanadoo.fr
210	Chantier Y&Y	DOUARNENEZ	02 98 92 11 01	tanguy.yves-marie@wanadoo.fr
211	Chantiers nautiques de Moulin Mer	TREGUNC	02 98 97 65 13	moulinmer@altica.com
212	CHANTIERS NAVALS VILLE AUDRAIN SAS	ST MALO	02.99.56.48.06	la-ville-audrain@wanadoo.fr
213	CHARPENTE MARINE DU LEGUE	ST BRIEUC	06 86 53 28 30	cml.marcnicolas@orange.fr
214	CHARPENTE NAVALE "L'ATELIER BOIS MARINE"	PLOURIVO	02 96 55 96 93	albert.o591@orange.fr
215	CHARPENTES ET BOIS MARINE	PLOUER / RANCE	02 96 86 94 91	frederic.user@wanadoo.fr
216	Charpentiers Marine Camarétois	CAMARET SUR MER	02 98 27 96 94	chantiercmc@wanadoo.fr

217	CHARPENTIERIS PAIMPOLAIS	PAIMPOL	02 96 22 09 27	charpentiers.conrath@orange.fr
218	CHEMINEAU COMPOSITES	SAINT-MALO	02.99.81.93.40	contact@chemineaucomposites.com
219	CHEVALIER PLAISANCE	LA VILLE ES NONAIS	02.99.58.32.46	pchevalier.plaisance@orange.fr
220	CIE INDUST DOCKS MARIT TECHNIDIS	LORIENT	02 97 83 69 03	agencelorient@technidis.com
221	Claude Philippe	QUIMPER	02 98 64 73 42	claudio.philippe.nav@wanadoo.fr
222	CLUB CROISIERES ALETH	SAINT MALO	02.99.82.07.48	clubcroisieresalet@voila.fr
223	CMC (chantier maritime du crouesty)	ARZON	02 97 53 45 41	info@chantiermaritimeducrouesty.fr
224	COMPTOIR DE LA MER	ETEL	02 97 55 30 76	cdlm.etel@wanadoo.fr
225	COMPTOIR DE LA MER	LORIENT	02 97 87 08 63	cdlm.lorient@wanadoo.fr
226	COMPTOIR DE LA MER	AURAY	02 97 24 04 97	emmanuel.even@wanadoo.fr
227	COMPTOIR DE LA MER	QUIBERON	02 97 50 07 75	coop.maritime@fr.oleane.com
228	Comptoir de Loctudy	Loctudy	02 98 66 50 70	coop.loctudy@wanadoo.fr
229	COMPTOIR NAUTIQUE	MARZAN	02 99 71 42 68	pm.megret@orange.fr
230	CONSTRUCTION SPIRIADE	KERMARIA SULARD	02 96 38 41 41	spiriade@wanadoo.fr
231	CONSTRUCTIONS MARITIMES DU VIVIER SUR MER	CHERRUEIX	02.99.48.83.23	cmv.amphibie@wanadoo.fr
232	COOPERATIVE DE LESCONIL	LESCONIL	02 98 87 80 36	cooperative-maritime@wanadoo.fr
233	COOPERATIVE DU GUILVINEC	LE GUILVINEC	02 98 58 10 31	cooperative-maritime@wanadoo.fr
234	COOPERATIVE MARITIME DU SUD DU MORBIHAN	BELLE ILE	02 97 31 82 48	coop.maritime@fr.oleane.com
235	Coques et Volumes	CONCARNEAU		contact@coquesetvolumes.com

236	CORIOLIS COMPOSITES	LORIENT	02 97 59 94 98	clementine.gallet@coriolis-composites.com
237	Cornouaille Nautique	BENODET	02 98 57 00 87	info@cornouaille-beneteau.com
238	COTE BOIS	LOUANNEC	06 81 59 90 34	vianneycornu@aol.com
239	COTE VOILE LA TRINITE SUR MER	LA TRINITE SUR MER	02 97 30 12 55	cotevoile@cotevoile.com
240	COTE VOILE LARMOR PLAGES	LARMOR PLAGES	02 97 64 21 24	cotevoile@cotevoile.com
241	COUEDEL HUGON DESIGN	SARZEAU	02 97 48 03 82	couedel.hugon.design@orange.fr
242	CRISTAL RIA KAYAK	ETEL		crystalriakayak@yahoo.fr
243	Cristec	QUIMPER	02 98 53 80 82	cristec@enag.fr
244	CROISIERE ZAO	LARMOR BADEN		batozao@gmail.com
245	Croisières sur voilier de course - AKELA CROISIERES	SANTEC		akelacroisiere@wanadoo.fr
246	CROUEST ELEC	SURZUR	02 97 42 18 79	crouest_elec@hotmail.com
247	CROUESTY LOCATION	ARZON	02 97 53 76 00	crou.loc@wanadoo.fr
248	DAGORN NAUTIC	POMMERIT LE VICOMTE	02 96 21 74 58	tdagorn@wanadoo.fr
249	DAHOUET COMPOSITES	PLENEUF VAL ANDRE	02 96 32 90 46	dahouetcomposite@voila.fr
250	DAUPHIN NAUTIC	PAIMPOL	02 96 22 01 72	dauphin.nautic@wanadoo.fr
251	DELTA VOILES	PORDIC	02 96 79 10 00	leguern@deltavoiles.com
252	DELTA VOILES	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 80 77	sauget@deltavoiles.com
253	DEMI CLEF	LOCMIQUELIC	02 97 33 53 87	contact@demi-cle.com
254	DEN RAN	SAINT PHILIBERT		servettaz.olivier@wanadoo.fr
255	DEPTRON	SAINT-NOLFF		deptron@wanadoo.fr

256	DERIVEUR SERVICES	DINARD	02.99.82.37.00	deriveurservices@libertysurf.fr
257	DESIGN FACTORY - VDESIGN	PLUMELEC	02 97 42 22 93	info@vdesign.fr
258	DINARD MARINE	DINARD	02 99 46 51 55	dinard-marine@hotmail.fr
259	Doc Composit	PLONEIS	06 77 45 41 22	doccomposit@voila.fr
260	E4	VANNES	02 97 68 92 07	E4.Phi@free.fr
261	EASY RIDE	SAINT MALO		manu@ecolekitesurf.com
262	EASY SURF SCHOOL	CAMARET SUR MER		olivier@easysurfschool.fr
263	ECAN	AURAY	02 97 24 18 30	elie.canivenc@wanadoo.fr
264	ECOCEANE	PAIMPOL	02 96 22 07 03	contact@ecoceane.com
265	ECOLE DE CROISIERE SORHENN	CONCARNEAU		dcaradec@wanadoo.fr
266	ECOLE DE PLONGEE DE PLOUGASNOU	PLOUGASNOU	02 98 72 38 78	epp02@infonie.fr
267	Ecole de Surf de Bretagne (La Torche)	PLOMEUR	02 98 58 53 80	ecole.de.surf.de.bretagne@wanadoo.fr
268	ECOLE DE SURF DE BRETAGNE AUDIERNE POINTE DU RAZ	AUDIERNE	02 98 70 07 98	esb-audierne@wanadoo.fr
269	ECOLE DE SURF DE BRETAGNE DE CROZON	CROZON	02 98 17 01 96	absolutesurf@hotmail.com
270	ECOLE DE SURF DE BRETAGNE DE PENHORS PLAGE	POULDREUZIC	02 98 70 07 98	esbpenhors@hotmail.fr
271	ECOLE DE SURF DE BRETAGNE DE PERROS GUIREC	PERROS GUIREC	02 96 23 18 38	esb22@hotmail.fr
272	ECOLE DE SURF DE BRETAGNE DE PLOUHARNEL	PLOUHARNEL	02 97 52 41 18	esbp@wanadoo.fr
273	ECOLE DE SURF DE BRETAGNE FORT BLOQUE	PLOEMEUR		esbfort@hotmail.fr
274	ECOLE DE SURF DE BRETAGNE LA TORCHE	PLOMEUR	02 98 58 53 80	alice@twenty-nine.com

275	ECOLE DE SURF DU LEON, initiation, perfectionnement et accompagnement au surf	SIBIRIL		j2b@ecole-surf-leon.com
276	ECOLE DE SURF SWEET SPOT (Plage du Minou, Plage des Blancs Sablons)	LANDUNVEZ		sweetspot@hotmail.fr
277	ECOLE DE VOILE DU FOGEO	ARZON	02 97 53 77 37 ou 02 97 53 84 01	contact@lefogeo.com
278	ELECTRICITE ET MECANIQUE MARINE	PLOUER / RANCE	06 63 61 03 98	elecmeccamarine@wanadoo.fr
279	ELECTRICITE ET MECANIQUE MARINE	PLOUER / RANCE	06 63 61 03 98	elecmeccamarine@wanadoo.fr
280	Electro Marine Industrie	BENODET	02 98 57 06 37	electro.marine@wanadoo.fr
281	ELECTROMECAVAL	ARZAL	02 97 45 04 01	alain.staebler@laposte.net
282	ELECTRONIC OCEAN	GESTEL	02 97 80 10 44	erwan.nicolazic@orange.fr
283	ELECTRONIQUE APPLICATIONS	ST JOUAN DES GUERETS	02 99 81 97 94	electappli@wanadoo.fr
284	ELECTRONIQUE DU GOLFE	ARZON	02 97 53 75 32	electgolfe@wanadoo.fr
285	ELG YACHT DIFFUSION	LORIENT	02 97 83 29 25	ericbroker@wanadoo.fr
286	Embarquez sur EULALIE - Dominique Sicher	PLOURIVO	02 96 55 99 99	info@eulalie-paimpol.com
287	EMDEX NAUTISME	ST BRIEUC	02 96 33 66 41	florentpat@cegetel.net
288	EMERAUDE MARINE	PLOUBALAY	02 96 27 29 49	emeraudemarine@orange.fr
289	ENEZ KAPAD	GRANDCHAMP		contact@enez-kapad.com
290	ERIDAN NAVIROISE	BREST	02 98 41 58 33	eridan-brest@club-internet.fr
291	Erwann Bourhis	PLOUNEOUR LANVERN	02 98 82 61 67	jaunito@juanitosurfboard.com
292	ESCALE OCEANE	PORT LOUIS	02 97 82 48 42	escaleoceane@yahoo.fr

293	ESCALE TECNIC	CANCALE	02 99 89 95 98	escale-tecnic@alicepro.fr
294	ESCALE VOILE	LOUANNEC	06 28 34 08 96	escalevoile@cegetel.net
295	Espace Loisirs	CARANTEC	02 98 67 92 55	CARANTECESPACELOISIR@wanadoo.fr
296	ESPACE PECHE	PLUGUFFAN	02 98 90 59 60	espace-peche@wanadoo.fr
297	Espace Vag	Concarneau	02 98 97 22 02	espacevag@wanadoo.fr
298	ESTUAIRE MARINE SERVICES	PLOUER / RANCE	02 96 86 89 39	marc.vaillant@wanadoo.fr
299	ETABLISSEMENT DANIEL FREDDY	CAUDAN	02 97 81 15 27	daniel.freddy@wanadoo.fr
300	ETABLISSEMENTS PORTIER ET FILS	LORIENT	02 97 37 33 89	ets.portier@wanadoo.fr
301	ETOILE MARINE CROISIERES	SAINT MALO	02 99 40 48 72	saintmalo@etoile-marine.com
302	ETOILE MARINE CROISIERES (Lorient)	LORIENT	02 97 35 00 30	lorient@etoile-marine.com
303	Ets POENOT		02 98 92 02 98	poenotdz1@orange.fr
304	EUROSKIPPER	LORIENT	02 97 83 87 03	contact@euroskipper.fr
305	Exocet - Flying Fish SA	Brest	02 98 43 10 44	contact@exocet-original.com
306	EXPLORASUB	CARNAC	02 97 52 62 80	infos@explorasub56.com
307	EXTRADO LOCATION	LA FORET FOUESNANT	02 98 56 84 60	pierre.garoché@extrado.fr
308	FARWAYS	RENNES	06 87 91 60 35	demande-contact@farways.com
309	FLYSURFINISTERE	PORTSALL	02 98 48 70 23	contact@flysurfinistere.com
310	FORMA VOILE	NEVEZ		dombrepierre@yahoo.fr
311	FORTISSIMO	ST BRIEUC	06 03 78 58 48	mederic.ceyrat@wanadoo.fr
312	FR NAUTISME	LORIENT	02 97 83 99 48	fr.nautisme@wanadoo.fr

313	FREEBOOST	ERDEVEN	02 97 55 69 24	contact@freeboost.fr
314	FUN KAYAK	VANNES	02 97 40 48 63	funkayak@club-internet.fr
315	GELGON NAUTISME	PENVENAN	02 96 92 67 00	gelgon-nautisme@wanadoo.fr
316	GEPETO	LORIENT	02 97 37 70 47	gepetocomposite@aol.com
317	GESTION LOCATION BATEAUX QUIBERON	QUIBERON		bateau.location.quiberon@orange.fr
318	GILDAS FERAUD	LORIENT		gildasferaud@hotmail.com
319	GR PRO CLEAN	LOCMIQUELIC	06 73 28 24 15	lorient@grpro-clean.fr
320	GRAND LARGUE	CALORGUEN	02 96 88 01 03	py.delariviere@free.fr
321	GRAND SOLEIL	LA TRINITE SUR MER	02 97 30 14 32	info@grandsoleil-France.com
322	GREEMENT SYSTÈME	ARZON	02 97 53 95 02	contact@greement-systems.com
323	GS CONSULTING	ST QUAY PORTRIEUX	02 96 65 24 50	contact@gs-consulting.fr
324	GUILLAUME VERDIER ARCHITECTURE NAVALE	BADEN	02 97 58 05 19	gverdier@guillaumeverdier.com
325	GUY SAILLARD	CRACH	02 97 30 08 61	saillard.guy@wanadoo.fr
326	GWEN OCEAN	DAOULAS		contact@gwenocean.fr
327	H & A SUD BRETAGNE NAUTIQUE	ARZAL	02 97 45 03 53	xabily@aol.com
328	HALIOTIS	CESSON SEVIGNE	02 99 62 43 64	contact@haliotis.org
329	Henseval Eric	COMBRIT	02 98 51 90 24	eric.henseval@orange.fr
330	HEOL COMPOSITES	TREFFLEAN	02 97 53 17 19	laurent.tournier@wanadoo.fr
331	Heol Sailing	ROSCOFF		contact@heolsailing
332	HOMME BATEAU KAYAK	BREST		hommebateaukayak@gmail.com

333	Horizon Ouest SARL	CARANTEC	06 72 48 02 96	contact@horizon-ouest.com
334	HUSSON MARINE	ST MALO	02.99.19.61.58	contact@hussonmarine.fr
335	HYDROTEAM BRETAGNE	CAVAN	02 96 54 66 70	TRPP@wanadoo.fr
336	ID MARINE	TREGUNC	02 97 88 05 90	id.marine@wanadoo.fr
337	IDB Marine	QUIMPER	02 29 40 29 90	d.bourbigot@idbmarine.com
338	ILO MARINE	LE PALAIS	02 97 31 82 05	ilomarine@wanadoo.fr
339	INCIDENCES	LORIENT	02 97 37 23 55	lorient@incidences-sails.com
340	INTER NAUTIC	ST BRIEUC	02 96 33 28 71	inter.nautic@wanadoo.fr
341	INTERNATIONAL NAUTIC SERVICES	LORIENT	06 07 49 85 20	virginie.fleury@internationalnauticservices.com
342	IROISE GREEMENT	BREST	02 98 44 70 61	Iroise.gre@wanadoo.fr
343	IROISE NAUTIC	DOUARNENEZ	02 98 74 29 38	iroisenautic@wanadoo.fr
344	IROISE PLONGEE	LANILDUT	02 98 89 96 04	iroiseplongee@wanadoo.fr
345	IROISE SAILING	PLOUGASTEL	02 98 40 67 15	henricoutureau@iroise-sailing.com
346	ISMER	LORIENT	02 97 21 28 74	jgs@celtismar.com
347	ITO Marine	PLOUBALAY	02 99 16 42 70	contact@ito-marine.com
348	IXELEC	LOCTUDY	02 98 87 91 33	loctudy@ixelek.com
349	Ixsea	BREST	01 30 08 98 88	info@ixsea.com
350	IZILOC	BREST	02 98 46 74 58	contact@iziloc.fr
351	JBP LOCATION	LOCMIQUELIC	02 97 33 89 80	arvorsailing@aol.com
352	JOHN CLIPPERTON	QUIMPERLE	06 98 80 74 17	john.clipperton@free.fr

353	JOLY PLONGEES	PERROS GUIREC		jolyjef@aol.com
354	JP KAMINSKI LIMITED	CADEN	02 97 67 88 41	contact@bateau-avendre.com
355	JPK COMPOSITES	LARMOR-PLAGE	02 97 83 89 07	jpk.composites@wanadoo.fr
356	JPS PRODUCTION	LA TRINITE-SUR-MER	02 97 30 11 57	contact@jps-production.com
357	Julien Marin Yacht Design	CONCARNEAU	06 62 80 35 75	julien-marin@wanadoo.fr
358	KAFKITE	LOUANNEC		korto@kafkite.com
359	KANNAD	GUIDEL	02 97 02 49 49	sebastien.guitton@kannad.com
360	KAT BREIZH	VANNES	02 97 46 18 50	katbreizh@wanadoo.fr
361	KELT SAS	VANNES cedex	02 97 54 17 89	contact@kelt.fr
362	KENKIZ MARINE	BELZ	02 97 55 33 55	kenkiz-marine@wanadoo.fr
363	KERAUDE MARINE	SAINT-PIERRE-QUIBERON	02 97 30 85 05	gandon.patrice@hotmail.fr
364	KERLEWIND	LA FORET FOUESNANT		contact@kerlewind.com
365	KERLO	SAINT ARMEL	02 97 26 46 86	kerlo@wanadoo.fr
366	Kernautic	CONCARNEAU	09 79 56 78 78	patrice.cabillic@kernautic.fr
367	KERNERS KAYAK	ARZON		info@kerners-kayak.com
368	KEROICA	SAINT PHILIBERT	02 97 59 13 77	keroica@wanadoo.fr
369	KEVIN BRIN	CONCARNEAU	02 98 97 47 34	brainkev@yahoo.fr
370	KIDOUR CROISIERE (Port d'attache : port la Forêt)	ROSPORDEN	06 62 74 14 62	info@kidour-croisiere.com
371	KITE DES SABLES	LANDEDA		kitedessables@free.fr
372	KITE SANS FRONTIERE - ECOLE DE KITESURF - BREST- MORLAIX	TREFLEZ		contact@kitesurf-bretagne.com

373	KITE SPIRIT	ERDEVEN	02 97 55 62 17	info@kite-spirit.com
374	KO-B WINDSURFING			ko_b@hotmail.fr
375	KOLORIAN	LORIENT	02 97 37 15 55	info@kolorian.com
376	KOREJOU PLONGEE	PLOUGUERNEAU		korejouplongee@wanadoo.fr
377	Kristell Electronique	Bénodet	02 98 66 22 71	kristell-elec@wanadoo.fr
378	L' ABER WRAC'H	LANDEDA	02 98 04 91 62	aberwrach@port.cci-brest.fr
379	LA BOITE A BILL	CONCARNEAU	02 98 97 81 06	philippe.billochon@wanadoo.fr
380	LA CAMARETOISE	CAMARET SUR MER	02 98 27 80 31	contact@la-camaretoise.com
381	La Compagnie Enthousiaste Bernard Veys	VANNES	02 97 40 97 45	bernard@enthousiaste.com
382	LA STERNE	PLUMELEC	02 97 42 23 76	lasterne@free.fr
383	Lanildut Marine	LANILDUT	02 98 04 33 71	lanildut.marine@wanadoo.fr
384	LATA LOCATION	GUIDEL PLAGES	02 97 05 93 00	lbono@wanadoo.fr
385	L'ATELIER DU P'TIT MORGAT	HENNEBONT	02 97 82 56 30	info@atelierduptitmorgat.com
386	LATITUDE VOILES	HENVIC	02 98 62 89 18	contact@latitude-voiles.com
387	LC MARINE	CREHEN	02 96 41 75 68	info@lc-marine.com
388	LE BIHAN VOILES	BENODET	02 98 57 18 03	rlb@voileslebihan.com
389	LE BLAN MARINE	ARRADON	02 97 44 06 90	contact@leblanmarine.com
390	LE COMPTOIR PECHEUR MORBIHAN	QUIBERON	02 97 50 07 75	comptoirdupecheur@fr.oleane.com
391	LE LIONNAIS MARINE	PAIMPOL	02 96 20 85 18	lelionnais@wanadoo.fr
392	LE LOCAT MARINE	ST QUAY PERROS	02 96 23 05 08	info@lelocatmarine.com

393	LES PLONGEURS D'ARMORIC	BINIC		plongeurs-armoric@orange.fr
394	Lesconil Plaisance	LESCONIL	02 98 82 22 51	Lesconil.plaisance@wanadoo.fr
395	LIVING BOAT	TREGUIER	02 96 92 35 37	contact@pascalsaurel.com
396	LMB MARINE	ST CAST LE GUILDO	02 96 41 80 23	lmb.marine@wanadoo.fr
397	LO.KA. VOILES	BILLIERS		lokavoile@wanadoo.fr
398	LOC' HALIGUEN MARINE	QUIBERON	02 97 30 40 81	info@bretagne-voile.com
399	LOC N SEA	SAINT MALO	02 99 82 62 97	location@locnsea.com
400	LOC VOILE ARMOR	SAINT QUAY PORTRIEUX	02 96 70 92 94	locvoile.armor@worldonline.fr
401	LOCABOAT INDUSTRIES	CRACH	02 97 29 19 31	gestion.rh@locaboat.com
402	Locamarine	LOCTUDY	02 98 87 95 95	locamarine@locamarine.fr
403	LOCATION BATEAUX QUIBERON	QUIBERON	02 97 31 52 06	bateaux.location.quiberon@orange.fr
404	LOC'HALIGUEN-MARINE	QUIBERON	02 97 30 36 17	info@bretagne-voile.com
405	Loïc Blanken	Locronan	06 08 54 88 90	loic.blanken@libertysurf.fr
406	LOIC LE GARREC	CROZON		loic.legarrec@gmail.com
407	Loisirs 3000	BREST	02 98 46 03 85	loisirs3000brest@wanadoo.fr
408	LORIMA	LORIENT	02 97 87 98 44	sa.lorima@wanadoo.fr
409	L'OTARIE	ARZAL	02 97 45 04 97	contact@lotarie.com
410	LUC GOGNAU	YVIAS	02 96 22 39 71	gognau.luc@hotmail.fr
411	M3 MARINE	HENNEBONT		contact@marine-services-lorient.com
412	MACK	CESSON SEVIGNE	02 99 83 46 00	info@mack-kayak.com

413	MADE IN BLUE	LA TRINITE SUR MER	02 97 30 16 06	madeinblue@free.fr
414	MADEC ET FILS	QUIBERON	02 97 50 56 80	contact@madec-nautisme.com
415	Magic Surf	BREST	02 98 44 95 88	brest@magicsurf.fr
416	MAGNEN SEBASTIEN	LOCMIQUELIC	06 61 41 90 39	sebmagnen@aol.com
417	MARC VAN PETEGHEM ET V LAURIOT	VANNES	02 97 44 74 19	lauriot@vannes.vplp.fr
418	MARINARZAL (EURL)	ARZAL	02 97 45 03 50	marinarzaleurl@wanadoo.fr
419	MARINARZON	ARZON	02 97 53 91 50	marinarzon@gmail.com
420	MARINE COMPOSITE	ARZON	02 97 53 68 21	commercial@marinecomposite.fr
421	MARINE EQUIPEMENT	AURAY	02 97 56 20 02	marine.equipement@tiscali.fr
422	MARINE MOTEUR 56	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 72 43	info@marine-moteurs.com
423	MARINES LOISIRS 22	PLOUMILLIAU	02 96 35 47 40	marines.loisirs22@neuf.fr
424	MARINYS	LANNION	06 66 17 05 18	contact@twin-sea.com
425	MARSAUDON COMPOSITES	LORIENT	02 97 83 01 31	contact@marsaudon-composites.com
426	MARTEC SERPE IESM	GUIDEL	02 97 02 49 49	contact@martec.fr
427	MASSIF MARINE	ARZON	02 97 53 61 94	lecrouesty@massif-marine.fr
428	MASSOTCEAN EURL	LOCOAL MENDON		massotcean@wanadoo.fr
429	MB MARINE	ARZON	02 97 53 88 40	mbmarine@wanadoo.fr
430	MECA ARZAL	ARZAL	02 97 45 02 46	meca.arzal@wanadoo.fr
431	MECA NAUTIQUE	ARZAL	02 97 45 06 77	mecanautique.favard@orange.fr
432	MECA OCEAN	LORIENT	02 97 37 78 33	meca.ocean@wanadoo.fr

433	Méca Projet - Bureau d'étude	LE RHEU	02 99 14 95 84	dominique.reignault@sfr.fr
434	MECANIQUE ET CHAUDRONNERIE DU LEGUE	ST BRIEUC	02 96 33 38 54	yannickydou@orange.fr
435	MECANIQUE NAVALE LE HEGARAT	PAIMPOL	02 96 55 14 82	mecanaval.lehegarat@orange.fr
436	Mécanique Plaisance	LA FORET-FOUESNANT	02 98 56 99 74	MECANIQUE-PLAISANCE@wanadoo.fr
437	Mengam Marine	BREST	02 98 44 33 23	mengam@neilpryde.fr
438	METAL MER	FOUGERES	06 67 40 87 36	metal.mer@free.fr
439	METALUNOX	HENNEBONT	02 97 85 01 73	jplegall@metalunox.com
440	MICHEL BOTHUON	IRVILLAC		bothuon.michel@wanadoo.fr
441	MILLE NAUTIQUE	ROSCOFF	02 98 69 76 31	millenautique@aol.com
442	MINISAILING	VANNES		stephanemarciak@yahoo.fr
443	Morgat Yacht Service	CROZON	02 98 27 02 19	morgat.cmys@orange.fr
444	MULTI NAUTIQUE	NIVILLAC	02 99 90 67 76	Multi-nautique@wanadoo.fr
445	MULTI SAILING	LORIENT	02 97 88 43 90	contact@multisailing.com
446	Multid'o	CONCARNEAU	06 11 02 79 70	bandit800@seayou.fr
447	MULTIPLAST/GILLES OLLIER DESIGN TEAM	VANNES	02 97 40 98 44	multiplast@wanadoo.fr
448	MV DISTRIBUTION	LORIENT	02 97 64 23 55	marc.maussion@wanadoo.fr
449	NAUTI LEM	MALANSAC		info@voilerie-lem.com
450	NAUTI-BREIZ	ST QUAY PERROS	02 96 91 16 07	nauti.breiz@wanadoo.fr
451	NAUTIC ACTION	VANNES CEDEX	02 97 47 08 08	npasquiou@nautic-action.com
452	NAUTIC FORMATION SERVICE	VANNES	(0) 820360247	contact@apprendre-a-naviguer.com

453	NAUTIC SPORT CARNAC	CARNAC CEDEX	02 97 52 88 02	contact@nautic-sport.com
454	NAUTIC SPORT LA TRINITE SUR MER	LA TRINITE SUR MER	02 97 30 10 00	contact@nautic-sport.com
455	NAUTILGA MARINE	PAIMPOL	02 96 55 36 40	nautilga.marine@wanadoo.fr
456	NAUHILOC	ARZON	02 97 53 76 57	info@nautiloc.fr
457	NAUTIX	GUIDEL	02 97 65 32 69	info@nautix.com
458	Navi - Ouest	BREST	02 98 42 03 57	contact@naviouest.fr
459	NAVIC/SMO	LE HEZO	02 97 43 90 03	s.m.o-marine@wanadoo.fr
460	NAVILOC	SAINT MALO CEDEX	02 99 82 12 72	naviloc@naviloc.com
461	NAVY PRO	VANNES	02 97 68 37 40	navypro@hotmail.fr
462	NET A BORD	TREGUEUX	01 34 20 00 08	commercial@netabord.fr
463	NKE	HENNEBONT	02 97 36 56 85	jclebleis@nke.fr
464	NKS - NORTH KITEBOARDING SCHOOL	PLOUHARNEL	02 97 52 41 19	pierre-romain@orange.fr
465	NORDSHIP SPYRIT BOATS	LE BONO	02 97 58 91 95	alain@spyrit-boats.com
466	NORTH SAILS	VANNES	02 97 40 90 90	info@fr.northsails.com
467	NOUVELLE VAGUE	SAINT CAST LE GUILDO	02 96 41 85 02	nouvellevague2000@wanadoo.fr
468	O' MARINE SPORT	PEUMERIT		rouselyannick@orange.fr
469	O' TAQUET	BREST		croisiere-otaquet@wanadoo.fr
470	OCEAN DATA SYSTEM	LORIENT	02 97 87 92 65	clasegue@oceandatasystem.com
471	Océan Plus	Quimper		contact@oceanplus.fr
472	OUEST COMPOSITES	CRAC'H	02 97 30 26 26	ouestcomposites@wanadoo.fr

473	OUEST MARINE	ARZON	02 97 49 43 63	info@ouest-marine.fr
474	OUEST MARINE SERVICE	ETABLES / MER	02 96 70 41 93	oms22@wanadoo.fr
475	Outils Océans	SAINT EVARZEC	02 98 94 63 03	outils.oceans@wanadoo.fr
476	PAIMPOL NAUTIC	PAIMPOL	02 96 20 44 88	paimpol.nautic@wanadoo.fr
477	Pavillon Noir	Quimper	02 98 52 10 50	Pavillon.Noir.Quimper@wanadoo.fr
478	PECHE ALU INTERNATIONAL	INZINZAC-LOCRRHIST	02 97 87 11 66	m.largouet@pech-alu-international.com
479	PENERF MARINE	DAMGAN	02 97 41 02 66	penerf.marine@ymf-reseau.com
480	PERSPECTIVE YACHT DESIGN	SAINT AVE	02 97 61 94 61	ph.roulin@wanadoo.fr
481	PICHAVANT YACHTING	LOCTUDY	02 98 87 40 50	contact@pichavant.com
482	Pierre Rolland	DIRINON	02 98 44 19 12	rolland.archi@wanadoo.fr
483	PITCAIRN-NAUTISME	LA VICOMTE / RANCE	06 50 70 81 87	pitcainautisme@hotmail.fr
484	PL Yachting	LA FORET-FOUESNANT	02 98 56 90 25	adminis@plyachting.com
485	PLAISANCE FORMATION	PLERIN	06 07 79 76 54	plaisance-formation@wanadoo.fr
486	PLAISANCE NAUTIC SERVICES	ARZON	02 97 41 80 16	plaisance.nautic.services@gmail.com
487	PLAISANCE SERVICE	ST QUAY PERROS	02 96 23 05 89	plaisance.service22@wanadoo.fr
488	PLASMOR	THEIX	02 97 47 36 37	contact@plasmor.fr
489	PLASTIMO	LORIENT	02 97 87 36 36	plastimo@plastimo.fr
490	PLATINE	ST BRIEUC	02 96 33 55 15	platine22@wanadoo.fr
491	POLYFORM	LA MEZIERE	02 99 66 40 06	polyform@polyform.fr
492	Polyroise	PLOUEDERN	02 98 21 62 63	polyroise.net@wanadoo.fr

493	PRO MARINE	AURAY cedex	02 97 30 26 21	direction@promarine-boats.com
494	Procéans	BREST	02 98 44 51 40	http://procean@wanadoo.fr
495	PRO-FIL COMPOSITES	BELZ	02 97 59 21 36	pro.fil.composites@cegetel.net
496	QBM MARINOX	MERLEVEZ	02 97 65 74 89	info@qbmmarinox.com
497	Quai 34 Brest	BREST	02 98 42 03 42	info@quai34.brest.com
498	QUIBERON NAUTIC	SAINT-PIERRE-QUIBERON	02 97 30 92 70	info@quiberon-nautic.com
499	Quimper Plaisance/Jeanneau	Quimper	02 98 53 22 64	quimperplaisance@wanadoo.fr
500	RAIDCO MARINE INTERNATIONAL	LORIENT	02 97 87 08 75	raidco@raidco.com
501	RAYNAUD PAIMPOL MARINE	PAIMPOL	02 96 20 82 72	paimpol-marine@wanadoo.fr
502	REGINA PLAISANCE	ERQUY	02 96 72 13 70	reginaplaisance@wanadoo.fr
503	RHUYS PECHE	SARZEAU	02 97 41 70 45	rhuys.peche@wanadoo.fr
504	RIA NAUTIC	PLOUHINEC	02 97 65 85 67	ria.nautic@orange.fr
505	RIOUX NAUTIQUE	LA TRINITE-SUR-MER	02 97 55 85 28	rioux.nautique@wanadoo.fr
506	RIVAGES	LARMOR-PLAGE	02 97 33 79 13	rivages@wanadoo.fr
507	RLM COMPOSITES	PLEUMEUR BODOU	02 96 23 93 50	contact@rlmcomposites.com
508	Rolland Marine	PLOUGASNOU	02 98 15 11 57	CNPMARINE@aol.com
509	RONAN LE REST	LOCQUENOLE		lerestronan@hotmail.com
510	Rosbras Voile Innovation	RIEC-SUR-BELON	02 98 06 48 64	rosbras.voile@wanadoo.fr
511	ROTOTEC	MINIAC MORVAN	02 99 58 00 02	rototec@rototec.com
512	ROUXEL NAUTIC	ETABLES / MER	02 96 70 39 84	rouxelnautic@wanadoo.fr

513	Royal Nautisme	LORIENT	02 97 64 63 05	lorient@royalnautisme.fr
514	Royal Nautisme	PORT-LA-FORET		portlaforet@royalnautisme.fr
515	SAIL CONCEPT VOILERIE	THEIX	02 97 47 10 67	info@voilerie-sailsconcept.com
516	SAILING SPIRIT	ARZON	02 97 46 01 77	contact@sailing-spirit.fr
517	SAINT BRIAC NAUTIC SARL	ST BRIAC / MER	02 99 88 00 60	saintbriacnautic@orange.fr
518	SAINT JACUT MARINE	ST JACUT DE LA MER	09 50 99 63 41	sjm22@free.fr
519	SAINT MALO CROISIERE	SAINT MALO		contact@saintmalo-croisiere.com
520	SAINT MALO NAUTIC	SAINT MALO	02 99 81 84 55	info@saint-malo-nautic.com
521	SAINT- MALO PLONGEE EMERAUDE	SAINT MALO	02 99 19 90 36	infos@saintmaloplongee.com
522	SAINT MALO SAILING	SAINT MALO		sms@saint-malo-sailing.com
523	SAINT SAMSON PLAISANCE	PLOUER / RANCE	02 96 86 95 80	st-samson-plaisance@orange.fr
524	SANT C'HIREG (Visite de la réserve ornithologique à bord d'un voilier traditionnel)	PERROS GUIREC	02 96 23 22 11	denislebras@cegetel.net
525	SARL CHANTIER NAVAL LE CHARLES	ST MALO	02.99.82.27.36	chantiernaval@lecharles.fr
526	Sarl Glenan Evasion Marine	FOUESNANT	02 98 56 62 75	glenan.evasion.marine@wanadoo.fr
527	SAS BREIER	SAINT AVE	02 97 44 48 48	breier.eric@wanadoo.fr
528	SAUZON LOISIRS MOTONAUTISME	SAUZON	02 97 31 66 66	sarlslm@wanadoo.fr
529	SEA Services	ST-MELOIR DES ONDES	06 03 57 26 01	seaservices@sfr.fr
530	SEANERGIE	LA TRINITE SUR MER	02 97 57 91 58	info@seanergie.fr
531	SEANERGIE	LE BONO	02 97 57 91 58	anne@seanergie.fr
532	SEATRONIC	ST-MALO	02 99 19 69 64	contact@seatronic.fr

533	SECUMER	PLOEREN	02 97 40 06 95	secumer@wanadoo.fr
534	SEEMYSEA	GROIX		contact@seemysea.com
535	SENSATION GLISSE	SAINT PIERRE QUIBERON	02 30 91 50 01	contact@sensation-glisse.com
536	SENSATIONS KITE - Ecole de la baie de Lancieux- St Malo	SAINT JACUT DE LA MER	02 99 19 74 03	contact@sensationskite.com
537	SENSATIONS LITTORAL - NARVAL	SAINT MALO		contact@sensationslittoral.com
538	SERVICE PLAISANCE	BREST	02 98 02 60 07	serviceplaisance@aol.com
539	SERVICES MECANIQUE PLAISANCE	ST JOUAN DES GUERETS	06 85 19 71 98	serge.morvan@neuf.fr
540	SG NAUTIC	PONT L'ABBE	02 98 82 47 95	sg.nautic@wanadoo.fr
541	SILLAGES ECOLE DE KAYAK DE MER	SAINT PIERRE QUIBERON		sillages@orange.fr
542	SIMON RICHARDS (EURL)	BADEN	02 97 58 03 78	le-boatshop@wanadoo.fr
543	SKI NAUTIQUE CLUB DE GUERLEDAN	CAUREL	02 99 21 11 00	lemoy.guerledan@wanadoo.fr
544	SKY SATELLITES SYSTEM	CARNAC	02 97 52 14 52	pr.skysat@wanadoo.fr
545	SLCE AQUASET	LORIENT	02 97 83 88 88	slceaquaset@slce.net
546	SMART BOAT	VANNES		hedy/kardous@orange.fr
547	SNC Loisirs Nautiques	MORLAIX	02 98 88 27 30	lnautiques@aol.com
548	Société Grolleau	CONCARNEAU	02 98 97 49 54	grolleau@wanadoo.fr
549	SOLEIL BLEU PLONGEE	LEZARDRIEUX		soleilbleuplongee@tiscali.fr
550	SOLENTYS CHARTER		02 98 66 57 35	contact@solentys.com
551	SORHENN	CONCARNEAU	02 98 50 81 28	dcaradec@sorhenn.com
552	SOUDURES TERRE ET MER	LANNION	02 96 37 05 92	stm.lannion@wanadoo.fr

553	SPI LOCATION LA TRINITE SUR MER	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 81 01	spi@spi-location.com
554	SPI OCEANS EVASION	PLOEMEUR	02 97 55 84 46	oceans@oceans-evasion.com
555	SSP - Location de Jet Ski	GUIDEL		ssplocation@yahoo.fr
556	ST BRIEUC PLONGEE ECOLE	TREGUEUX	02 96 61 11 47	email@sbplongee.com
557	STE INGENIERIE REAL ELECTRONIQUE	LANESTER	02 97 76 83 30	test@siren.fr
558	STX EUROPE	LANESTER CEDEX	02 97 76 89 10	paul.suinat@stxeurope.com
559	SUD BRETAGNE LOISIRS	BADEN	02 97 57 07 69	info@golfedumorbihanlocation.com
560	SUMALO MARINE	ST JOUAN DES GUERETS	02.99.81.47.52	sumalo@wanadoo.fr
561	TA France	AURAY	02 97 56 30 80	contact@tafrance.fr
562	TACKTICK	VANNES	02 97 63 98 50	mark@tacktick.com
563	TEAM WINDS	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 87 29	contact@teamwinds.com
564	TECHNI MARINE	SARZEAU	02 97 48 02 21	TECHNI-MARINE@wanadoo.fr
565	TECHNIQUE COUTURE OCEANE	BREST	02.98.42.17.18	info@coutureoceane.com
566	TECHNIQUE ELECTRONIQUE ELECTRICITE MARINE TEEM	PORDIC	02 96 79 17 59	sarl.teem@wanadoo.fr
567	TECHNIQUE GREEMENT	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 83 02	jortais@technique-greement.com
568	TECHNIQUE VOILE / QUANTUM	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 77 26	franckf@quantumsail.com
569	TECNOROPE	LORIENT	02 97 37 27 77	info@tecnorope.com
570	TERRAPLAS-YACHTS	BADEN		contact@terraplas-yachts.com
571	THOMAS NAUTIC	ST ALBAN	02 96 93 88 11	erwanthomasnautic@wanadoo.fr
572	TIMOLOR	LORIENT	02 97 87 15 00	contact@timolor.com

573	TONNERE GREEMENT	LORIENT	02 97 35 33 34	tonnerre.greement@orange.fr
574	TOP LOISIRS	SAINT PHILIBERT	02 97 55 09 65	baillyg@wanadoo.fr
575	TRACKWAVE	CARNAC	02 97 52 67 31	pr.skysat@wanadoo.fr
576	TRADILOC	ARRADON		tradiloc@wanadoo.fr
577	TRADITION MARINE	ST AARON	06 06 75 75 91	traditionmarine@yahoo.fr
578	TREBEURDEN MARINE SERVICES	TREBEURDEN	02 96 15 45 43	trebmarineservice@wanadoo.fr
579	TREGOR COMPOSITES	LANNION	02 96 48 75 10	contact@tregorcomposites.com
580	TREGOR MARINE PRIGENT	TREGUIER	02 96 92 43 52	tregor.marine.prigent@wanadoo.fr
581	TREGOR NAUTISME	LEZARDRIEUX	02 96 22 16 37	tregor.nautisme@free.fr
582	TRICAT	SENE	02 97 47 87 68	tricat@free.fr
583	TRIEUX MARINE	LEZARDRIEUX	02 96 20 14 71	trieux-marine@wanadoo.fr
584	TYBOAT.COM	MOELAN SUR MER	02.98.39.72.58	serviceclient@tyboat.com
585	U.SHIP	AURAY	02 97 24 80 80	herve.cuvelier@uship.fr
586	U.SHIP GRAND LARGE	PLOEREN	02 97 42 54 01	voilportvannes@uship.fr
587	V3C NAUTIQUE	ST SAMSON / RANCE	02 96 39 84 51	info@doris.fr
588	VAL PLAISANCE	PLENEUF VAL ANDRE	02 96 63 19 87	valplaisance@orange.fr
589	VAREC'H	BADEN	02 97 57 16 16	contact@bretagne-kayak.com
590	VENTS DE MER	REDON CEDEX	02 99 71 42 42	info@ventsdemer.fr
591	VIRHYDRO	SAINT MALO	02 99 82 54 02	m.maiziere@fishing-machine.com
592	VIRUS BOATS	PLOUHINEC	02 97 36 62 33	info@virusboats.com

593	VIVES EAUX	LE PALAIS		contact@vives-eaux.fr
594	VOILE ET AVIRON	LARMOR-PLAGE		didier@voile-aviron.com
595	VOILE HORIZONS	DOUARNENEZ	02 98 74 35 29	voilehorizons@hotmail.fr
596	VOILE IROISE	LE CONQUET		alain@voileiroise.com
597	VOILERIE ADONNANTE SARL	SAINT MELOIR	02.99.89.15.30	contact@voilerie-adonnante.com
598	VOILERIE DANIEL	VANNES	02 97 62 01 02	voilerie.daniel@wanadoo.fr
599	VOILERIE DRAGON	LANGUEUX	02 96 52 51 92	voilerie.dragon@orange.fr
600	VOILERIE LE PORT	LA TRINITE SUR MER	02 97 55 72 07	voilporttrinite@uship.fr
601	VOILERIE LE ROSE	Concarneau	02 98 56 86 67	contact@voilerielerose.com
602	VOILERIE PAIMPOL	PAIMPOL	02 96 55 00 25	info@voilerie-paimpol.com
603	VOILERIE PICHAVANT	PONT L'ABBE	02 98 87 23 29	Voilerie.pichavant@wanadoo.fr
604	VOILERIE RICHARD	SAINT MALO	02 99 81 63 81	rimarine@wanadoo.fr
605	VOILERIE SEXTANT	SAINT GILDAS DE RHUYS	02 97 53 71 04	sextant@starvoiles.com
606	VOILERIE SP ATLANTIQUE	ARZON	02 97 53 45 87	spellissier@aliceadsl.fr
607	VOILES ET DECOR	DINAN	06 10 45 54 29	nadia.vezzoli@yahoo.fr
608	VOILES ET TRADITIONS - LA NEBULEUSE, ENEZ KOALEN	PAIMPOL	02 96 55 44 33	contact@voilestraditions.fr
609	VOILES EXTRADO	PORT LA FORET	02 98 56 84 60	pierre.garoche@extrado.fr
610	VOILES INCIDENCE	BREST	02 98 44 79 80	infos@incidences-brest.com
611	VOILES MOMENTUM	VANNES	02 97 63 36 86	info@voilesmomentum.com
612	VOILES PERFORMANCE	LEZARDRIEUX	02 96 20 10 62	voiles-performance@wanadoo.fr

613	WEST MARINE	DINARD	02.99.46.78.48	jean-yves@westmarine.eu
614	WEST SAIL	HENNEBONT		westsail@9online.fr
615	WOODFOLK	SAINT HELENE		frick.h@wanadoo.fr
616	Y.O.R.C Chantier naval	ARZAL	02 97 45 02 02	legalyorc@aol.com
617	YACHTING AMENAGEMENT	PLOEREN	02 97 40 16 72	yachting.amenagement@wanadoo.fr
618	YACHTING EQUIPEMENT	ARZON	02 97 49 46 72	y.leguil@wanadoo.fr
619	YELLOW COMPETITION SERVICE	BERNE	06 10 85 84 96	contact@yellow.fr
620	YUCCA Voiles	Brest	02 98 80 14 00	contact@yucca-voiles.com
621	ZEPHIR VOILES	LORIENT		zephirvoiles@orange.fr

## ***Annexe 6 : questionnaire***

### **1 – Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?**

- 1-Construction de bateaux
- 2-Entretien / Réparation / Hivernage
- 3-Location de bateaux
- 4-Ecole / Enseignement
- 5-Vente de bateaux
- 6-Vente équipement / Accastillage
- 7-Motoriste
- 8-Autre. Laquelle :

### **2 – Dans quel département exercez-vous cette activité ?**

- 1-Finistère
- 2-Morbihan
- 3-Côtes-d'Armor
- 4-Ille-et-Vilaine

### **3 - Quelle est la taille de votre entreprise ?**

- 1-Moins de 5 personnes
- 2-De 5 à 15 personnes
- 3-De 15 à 30 personnes
- 4-Plus de 30 personnes

### **4 – Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?**

- 1-Moins d'un an
- 2-De un à cinq ans
- 3-De cinq à quinze ans
- 4-Plus de quinze ans

**5 – Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les publics pouvoirs, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique)**

1-Oui

2-Non

1-Au niveau local

2-Au niveau  
départemental

3-Au niveau régional

**6 – Êtes-vous satisfait(e) des opportunités ou des bénéfices que votre entreprise obtient de cette participation ? (une seule réponse possible)**

5       4       3       2       1

Tout à fait satisfait

Non pas du tout

Ne sais pas

**7 – Pensez-vous qu’inciter les entreprises à se regrouper en filières et à collaborer soit la solution la plus adaptée pour assurer leur développement ? (une seule réponse possible)**

5       4       3       2       1

Oui tout à fait

Non pas du tout

Ne sais pas

**8 – Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ? (une seule réponse possible)**

5       4       3       2       1

Oui tout à fait

Non pas du tout

Ne sais pas

**9 – Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d’assurer leur développement ? (une seule réponse possible)**

5       4       3       2       1

Oui tout à fait

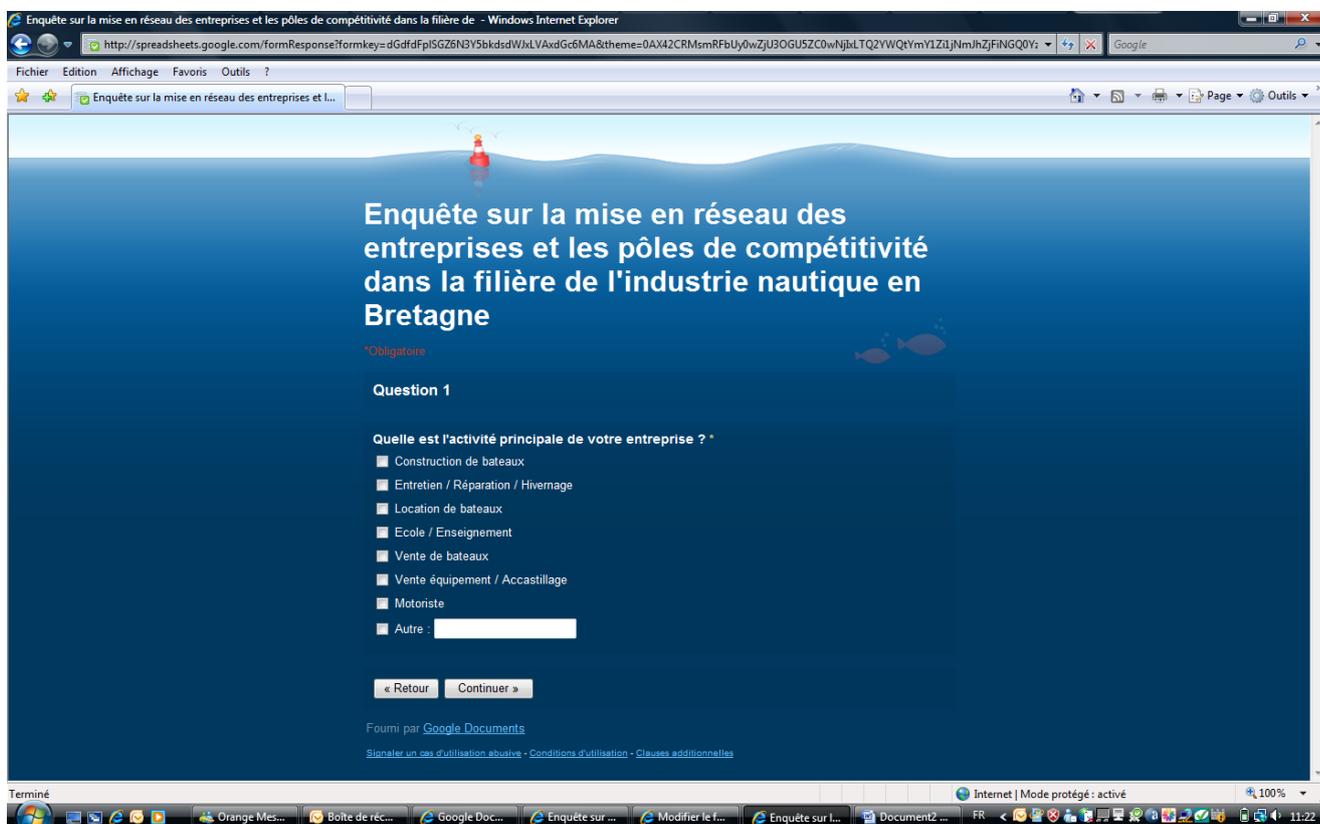
Non pas du tout

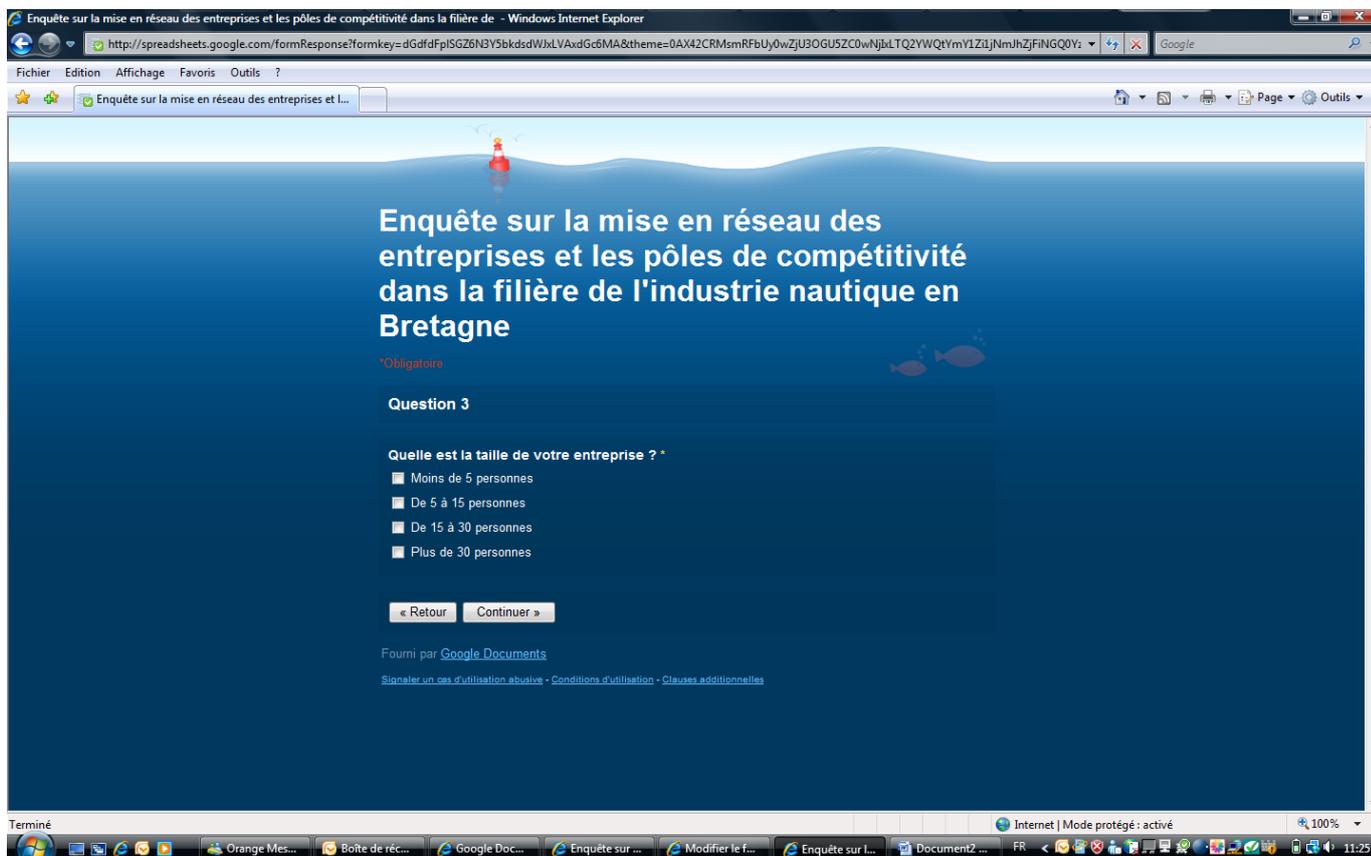
Ne sais pas

**10 – Selon vous les actions incitatives, organisées par les acteurs publics, à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, dans le but de partager**



## Annexe 7 : questionnaire en ligne





Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6N3Y5bkdsdWjxLVAXdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRFbUy0wZjU3OGU5ZC0wNjIxLTQ2YWQTYmY1Zi1jNmJhZjFiNGQ0Yz...

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et I...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

\*Obligatoire

### Question 4

Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? \*

- Moins d'un an
- De un à cinq ans
- De cinq à quinze ans
- Plus de quinze ans

« Retour » « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Internet | Mode protégé: activé 100%

Orange Mes... Boîte de réc... Google Doc... Enquête sur ... Modifier le f... Enquête sur I... Document2 ... FR 11:25

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6N3Y5bkdsdWjxLVAXdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRFbUy0wZjU3OGU5ZC0wNjIxLTQ2YWQTYmY1Zi1jNmJhZjFiNGQ0Yz...

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et I...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

\*Obligatoire

### Question 5

Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (Système Productif Local, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? \*

	Oui	Non
Au niveau local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au niveau départemental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au niveau régional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Retour » « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé Internet | Mode protégé: activé 100%

Orange Mes... Boîte de réc... Google Doc... Enquête sur ... Modifier le f... Enquête sur I... Document2 ... FR 11:26

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6N3Y5bkdsdWjxLVaxdG6MA&theme=0AX42CRMsmRFbUy0wZjU3OGU5ZC0wNjxLTQ2YWQYmY1Zi1jNmJhZjFINGQ0Yz

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et L...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

**\*Obligatoire**

### Question 6

Êtes-vous satisfait(e) des opportunités ou des bénéfices que votre entreprise obtient de cette participation ? \*

Tout à fait satisfait(e)   Plutôt satisfait(e)   Plutôt pas satisfait(e)   Pas du tout satisfait(e)   Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour »   « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6N3Y5bkdsdWjxLVaxdG6MA&theme=0AX42CRMsmRFbUy0wZjU3OGU5ZC0wNjxLTQ2YWQYmY1Zi1jNmJhZjFINGQ0Yz

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et L...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

**\*Obligatoire**

### Question 7

Pensez-vous qu'inciter les entreprises à se regrouper en filières et à collaborer soit la solution la plus adaptée pour assurer leur développement ? \*

Oui, tout à fait   Oui, plutôt   Non, plutôt pas   Non, pas du tout   Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour »   « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Internet | Mode protégé : activé

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6NBY5bkdsdWjxLVxAdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRfBjUy0wZjU3OGU5ZC0wNjxLTQ2YWQyYmY1ZiJNmhZjFINGQ0Yz

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et l...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

**\*Obligatoire**

### Question 8

Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ? \*

Oui, tout à fait    Oui, plutôt    Non, plutôt pas    Non, pas du tout    Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour »    « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Internet | Mode protégé : activé

11:27

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6NBY5bkdsdWjxLVxAdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRfBjUy0wZjU3OGU5ZC0wNjxLTQ2YWQyYmY1ZiJNmhZjFINGQ0Yz

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et l...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

**\*Obligatoire**

### Question 9

Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ? \*

Oui, tout à fait    Oui, plutôt    Non, plutôt pas    Non, pas du tout    Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour »    « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Internet | Mode protégé : activé

11:27

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6N3Y5bkdsdWjxLVAXdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRfBUy0wZjU30GU5ZC0wNjxLTQ2YWQtYmY1ZiJmJhZjFINGQ0Yz

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et L...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

\*Obligatoire

### Question 10

Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publics, à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, dans le but de partager l'information, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique de se développer ? \*

Oui, tout à fait    Oui, plutôt    Non, plutôt pas    Non, pas du tout    Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour »    « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Orange Mes...    Boîte de réc...    Google Doc...    Enquête sur ...    Modifier le f...    Enquête sur L...    Document2 ...    FR    11:27

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfdfpISGZ6N3Y5bkdsdWjxLVAXdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRfBUy0wZjU30GU5ZC0wNjxLTQ2YWQtYmY1ZiJmJhZjFINGQ0Yz

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et L...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

\*Obligatoire

### Question 11

Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de Recherche & Développement suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ? \*

Oui, tout à fait    Oui, plutôt    Non, plutôt pas    Non, pas du tout    Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour »    « Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Orange Mes...    Boîte de réc...    Google Doc...    Enquête sur ...    Modifier le f...    Enquête sur L...    Document2 ...    FR    11:28

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfFpISGZ6N3Y5bkdsdWxLVAvdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRFbUy0wZjU3OGU5ZC0wNjMxLTQ2YWQyYmY1ZlJlNmJhZjFINGQ0Yz...

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et L...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

**Obligatoire**

### Question 12

Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ? \*

Oui, tout à fait    Oui, plutôt    Non, plutôt pas    Non, pas du tout    Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour    Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Internet | Mode protégé : activé

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfFpISGZ6N3Y5bkdsdWxLVAvdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRFbUy0wZjU3OGU5ZC0wNjMxLTQ2YWQyYmY1ZlJlNmJhZjFINGQ0Yz...

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et L...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

**Obligatoire**

### Question 13

Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ? \*

Oui, tout à fait    Oui, plutôt    Non, plutôt pas    Non, pas du tout    Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour    Continuer »

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Internet | Mode protégé : activé

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de - Windows Internet Explorer

http://spreadsheets.google.com/formResponse?formkey=dGdfFpISGZ6N3Y5bkdSdWjLVAdGc6MA&theme=0AX42CRMsmRFbUy0wZjU3OGU5ZC0wNjJkLTQ2YWQYmY1ZlJmuhZjFINGQ0Yz...

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Enquête sur la mise en réseau des entreprises et l...

## Enquête sur la mise en réseau des entreprises et les pôles de compétitivité dans la filière de l'industrie nautique en Bretagne

\*Obligatoire

### Question 14

Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ? \*

Oui, tout à fait    Oui, plutôt    Non, plutôt pas    Non, pas du tout    Ne sais pas

1 seule réponse possible

« Retour    Envoyer

Fourni par [Google Documents](#)

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

Terminé

Internet | Mode protégé : activé

100%

Orange Mes...    Boîte de réc...    Google Doc...    Enquête sur ...    Modifier le f...    Enquête sur l...    Document2 ...    FR    11:29

*Annexe 8 : Données SPSS – analyses univariées et bivariées*

**Effectifs**

**Statistiques**

		Quelle est la taille de votre entreprise ?	Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?
N	Valide	164	164
	Manquante	0	0
Moyenne		1,34	2,89
Médiane		1,00	3,00
Mode		1	3
Ecart-type		,704	,886
Minimum		1	1
Maximum		4	4
Somme		220	474
Centiles	25	1,00	2,00
	50	1,00	3,00
	75	1,00	4,00

**Tableau de fréquences**

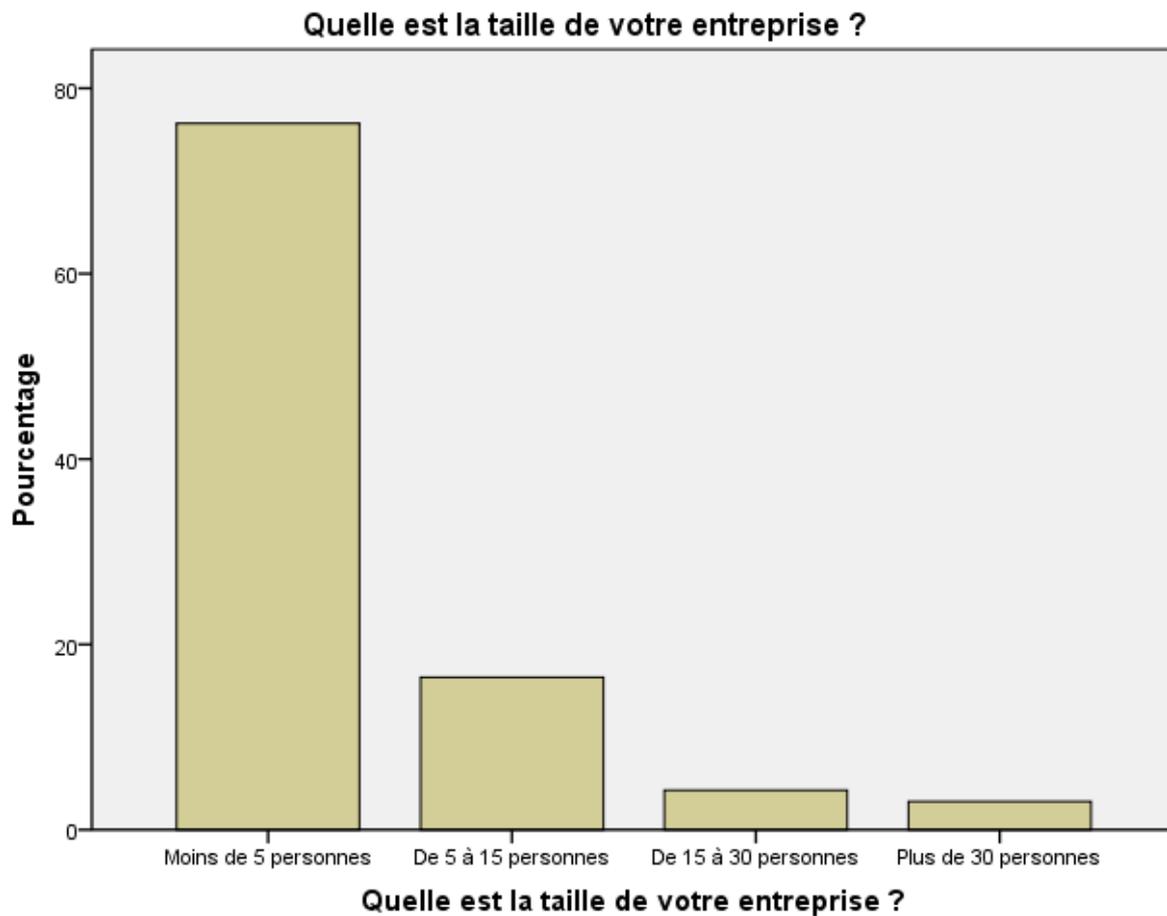
**Quelle est la taille de votre entreprise ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 personnes	125	76,2	76,2	76,2
	De 5 à 15 personnes	27	16,5	16,5	92,7
	De 15 à 30 personnes	7	4,3	4,3	97,0
	Plus de 30 personnes	5	3,0	3,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

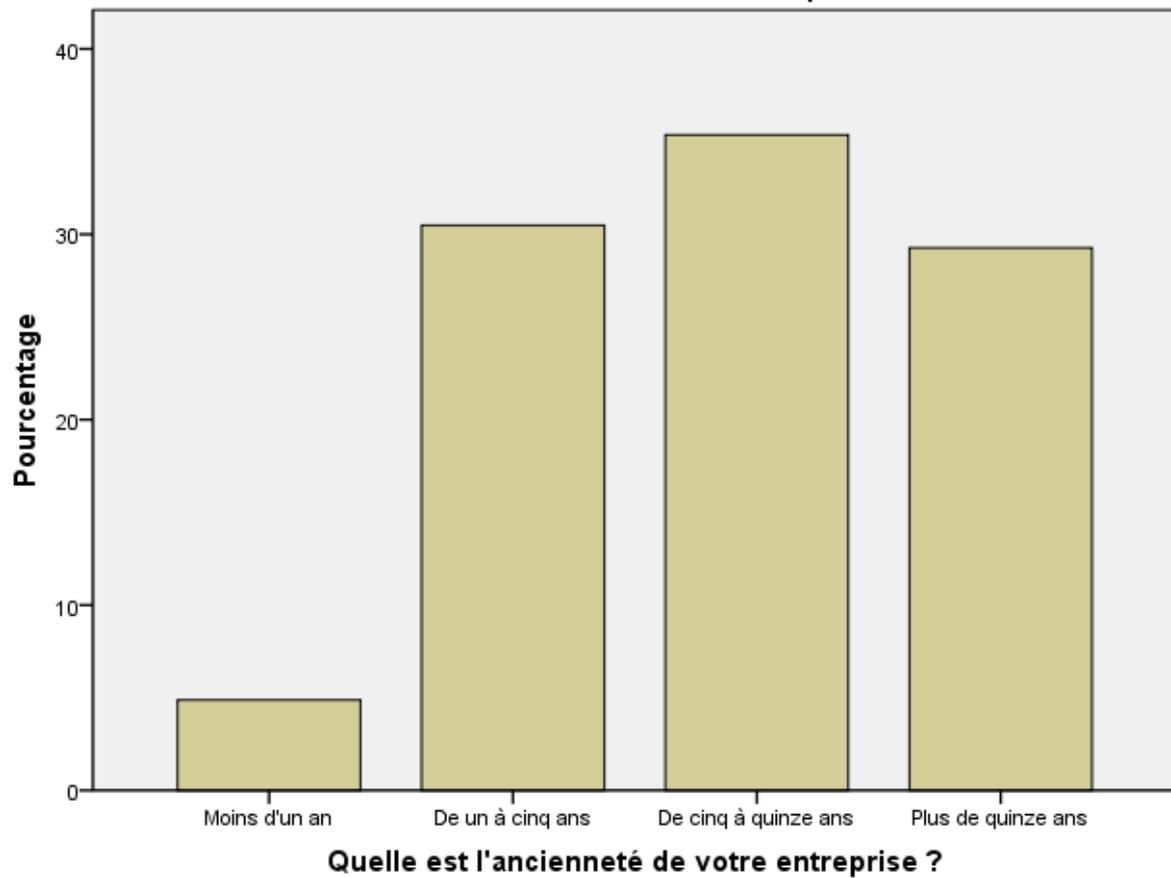
**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	8	4,9	4,9	4,9
	De un à cinq ans	50	30,5	30,5	35,4
	De cinq à quinze ans	58	35,4	35,4	70,7
	Plus de quinze ans	48	29,3	29,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

**Diagramme en bâtons**



### Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?



## Effectifs

### Statistiques

		Quelle est la taille de votre entreprise ?	Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 1	Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 2
N	Valide	164	164	164	164
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		1,34	2,89		
Médiane		1,00	3,00		
Mode		1	3		
Ecart-type		,704	,886		
Minimum		1	1		
Maximum		4	4		
Somme		220	474		
Centiles	25	1,00	2,00		
	50	1,00	3,00		
	75	1,00	4,00		

### Statistiques

		Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 3	Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 4	Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 5	Dans quel département exercez-vous cette activité ? 1
N	Valide	164	164	164	164
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne					
Médiane					
Mode					
Ecart-type					
Minimum					
Maximum					
Somme					
Centiles	25				
	50				
	75				

### Statistiques

		Dans quel département exercez-vous cette activité ? 2	Dans quel département exercez-vous cette activité ? 3	Dans quel département exercez-vous cette activité ? 4	Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU LOCAL
N	Valide	164	164	164	164
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne					
Médiane					
Mode					
Ecart-type					
Minimum					
Maximum					
Somme					
Centiles	25				
	50				
	75				

### Statistiques

		Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU DEPARTEMENTAL	Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU REGIONAL	Êtes-vous satisfait(e) des opportunités ou des bénéfices que votre entreprise obtient de cette participation ?	Pensez-vous qu'inciter les entreprises à se regrouper en filières et à collaborer soit la solution la plus adaptée pour assurer leur développement ?
N	Valide	164	164	57	129
	Manquante	0	0	107	35
	Moyenne			2,75	3,16
	Médiane			3,00	3,00
	Mode			3	3
	Ecart-type			,786	,727
	Minimum			1	1
	Maximum			4	4
	Somme			157	408
Centiles	25			2,00	3,00
	50			3,00	3,00
	75			3,00	4,00

### Statistiques

		Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?	Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?
N	Valide	117	141	137	117
	Manquante	47	23	27	47
	Moyenne	2,79	2,51	2,63	2,10
	Médiane	3,00	3,00	3,00	2,00
	Mode	3	3	3	2
	Ecart-type	,637	,915	,707	,674
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	4	4	4	4
	Somme	327	354	360	246
Centiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

### Statistiques

		Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
N	Valide	128	140	139
	Manquante	36	24	25
	Moyenne	2,85	2,64	2,28
	Médiane	3,00	3,00	2,00
	Mode	3	3	2
	Ecart-type	,677	,857	,843
	Minimum	1	1	1
	Maximum	4	4	4
	Somme	365	370	317
Centiles	25	3,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00

## Tableau de fréquences

Quelle est la taille de votre entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 5 personnes	125	76,2	76,2	76,2
De 5 à 15 personnes	27	16,5	16,5	92,7
De 15 à 30 personnes	7	4,3	4,3	97,0
Plus de 30 personnes	5	3,0	3,0	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins d'un an	8	4,9	4,9	4,9
De un à cinq ans	50	30,5	30,5	35,4
De cinq à quinze ans	58	35,4	35,4	70,7
Plus de quinze ans	48	29,3	29,3	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Construction de bateaux	26	15,9	15,9	15,9
Autre	1	,6	,6	16,5
Entretien / Réparation / Hivernage	52	31,7	31,7	48,2
Location de bateaux	22	13,4	13,4	61,6
Ecole / Enseignement	24	14,6	14,6	76,2
Vente de bateaux	10	6,1	6,1	82,3
Vente équipement / Accastillage	19	11,6	11,6	93,9
Motoriste	1	,6	,6	94,5
Voilerie	5	3,0	3,0	97,6
Architecture navale	4	2,4	2,4	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	120	73,2	73,2	73,2
Entretien / Réparation / Hivernage	7	4,3	4,3	77,4
Location de bateaux	7	4,3	4,3	81,7
Ecole / Enseignement	6	3,7	3,7	85,4
Vente de bateaux	15	9,1	9,1	94,5
Vente équipement / Accastillage	6	3,7	3,7	98,2
Motoriste	3	1,8	1,8	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	145	88,4	88,4	88,4
Vente de bateaux	7	4,3	4,3	92,7
Vente équipement / Accastillage	9	5,5	5,5	98,2
Motoriste	3	1,8	1,8	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	154	93,9	93,9	93,9
Vente équipement / Accastillage	4	2,4	2,4	96,3
Motoriste	6	3,7	3,7	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	161	98,2	98,2	98,2
Motoriste	3	1,8	1,8	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Finistère	40	24,4	24,4	24,4
Morbihan	72	43,9	43,9	68,3
Côtes-d'Armor	37	22,6	22,6	90,9
Ille-et-Vilaine	15	9,1	9,1	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	147	89,6	89,6	89,6
Morbihan	14	8,5	8,5	98,2
Côtes-d'Armor	1	,6	,6	98,8
Ille-et-Vilaine	2	1,2	1,2	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	156	95,1	95,1	95,1
Côtes-d'Armor	8	4,9	4,9	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	156	95,1	95,1	95,1
Ille-et-Vilaine	8	4,9	4,9	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU**

**LOCAL**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	25	15,2	15,2	15,2
Non	139	84,8	84,8	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU**

**DEPARTEMENTAL**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	54	32,9	32,9	32,9
Non	110	67,1	67,1	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU**

**REGIONAL**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	29	17,7	17,7	17,7
Non	135	82,3	82,3	100,0
Total	164	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait(e) des opportunités ou des bénéfices que votre entreprise obtient de cette participation ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait(e)	5	3,0	8,8	8,8
	Plutôt pas satisfait(e)	11	6,7	19,3	28,1
	Plutôt satisfait(e)	34	20,7	59,6	87,7
	Tout à fait satisfait(e)	7	4,3	12,3	100,0
	Total	57	34,8	100,0	
Manquante	Système manquant	107	65,2		
Total		164	100,0		

**Pensez-vous qu'inciter les entreprises à se regrouper en filières et à collaborer soit la solution la plus adaptée pour assurer leur développement ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	5	3,0	3,9	3,9
	Non, plutôt pas	10	6,1	7,8	11,6
	Oui, plutôt	73	44,5	56,6	68,2
	Oui, tout à fait	41	25,0	31,8	100,0
	Total	129	78,7	100,0	
Manquante	Système manquant	35	21,3		
Total		164	100,0		

**Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	3	1,8	2,6	2,6
	Non, plutôt pas	29	17,7	24,8	27,4
	Oui, plutôt	74	45,1	63,2	90,6
	Oui, tout à fait	11	6,7	9,4	100,0
	Total	117	71,3	100,0	
Manquante	Système manquant	47	28,7		
Total		164	100,0		

**Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	25	15,2	17,7	17,7
	Non, plutôt pas	35	21,3	24,8	42,6
	Oui, plutôt	65	39,6	46,1	88,7
	Oui, tout à fait	16	9,8	11,3	100,0
	Total	141	86,0	100,0	
Manquante	Système manquant	23	14,0		
Total		164	100,0		

**Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publics à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, dans le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique. de se développer ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	12	7,3	8,8	8,8
	Non, plutôt pas	33	20,1	24,1	32,8
	Oui, plutôt	86	52,4	62,8	95,6
	Oui, tout à fait	6	3,7	4,4	100,0
	Total	137	83,5	100,0	
Manquante	Système manquant	27	16,5		
Total		164	100,0		

**Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	20	12,2	17,1	17,1
	Non, plutôt pas	66	40,2	56,4	73,5
	Oui, plutôt	30	18,3	25,6	99,1
	Oui, tout à fait	1	,6	,9	100,0
	Total	117	71,3	100,0	
Manquante	Système manquant	47	28,7		
Total		164	100,0		

**Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	8	4,9	6,3	6,3
	Non, plutôt pas	16	9,8	12,5	18,8
	Oui, plutôt	91	55,5	71,1	89,8
	Oui, tout à fait	13	7,9	10,2	100,0
	Total	128	78,0	100,0	
Manquante	Système manquant	36	22,0		
Total		164	100,0		

**Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	15	9,1	10,7	10,7
	Non, plutôt pas	40	24,4	28,6	39,3
	Oui, plutôt	65	39,6	46,4	85,7
	Oui, tout à fait	20	12,2	14,3	100,0
	Total	140	85,4	100,0	
Manquante	Système manquant	24	14,6		
Total		164	100,0		

**Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non, pas du tout	23	14,0	16,5	16,5
	Non, plutôt pas	66	40,2	47,5	64,0
	Oui, plutôt	38	23,2	27,3	91,4
	Oui, tout à fait	12	7,3	8,6	100,0
	Total	139	84,8	100,0	
Manquante	Système manquant	25	15,2		
Total		164	100,0		

## Tris croisés question 2 (département) / questions 10-11-12-13-14-

### Récapitulatif des observations

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
\$Départements <sup>a</sup>	164	100,0%	0	,0%	164	100,0%

a. Groupe

### \$Départements fréquences

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	40	20,3%	24,4%
	Morbihan	86	43,7%	52,4%
	Côtes-d'Armor	46	23,4%	28,0%
	Ille-et-Vilaine	25	12,7%	15,2%
Total		197	100,0%	120,1%

a. Groupe

### Récapitulatif des observations

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
\$Départements*REUNIONS	137	83,5%	27	16,5%	164	

### Récapitulatif des observations

	Observations :
	Total
	Pourcentage :
\$Départements*REUNIONS	100,0%

**Tableau croisé question 2 x question 10**

			Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	5	6
		% compris dans \$Départements	13,9%	16,7%
	Morbihan	Effectif	4	15
		% compris dans \$Départements	5,3%	19,7%
	Côtes-d'Armor	Effectif	3	14
		% compris dans \$Départements	7,9%	36,8%
	Ille-et-Vilaine	Effectif	0	8
		% compris dans \$Départements	,0%	42,1%
<b>Total</b>		Effectif	12	33

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

		Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	
		Oui, plutôt	Oui, tout à fait

\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	23	2
		% compris dans \$Départements	63,9%	5,6%
	Morbihan	Effectif	52	5
		% compris dans \$Départements	68,4%	6,6%
	Côtes-d'Armor	Effectif	20	1
		% compris dans \$Départements	52,6%	2,6%
	Ille-et-Vilaine	Effectif	9	2
		% compris dans \$Départements	47,4%	10,5%
Total		Effectif	86	6

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Total
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	36
		% compris dans \$Départements	
	Morbihan	Effectif	76
		% compris dans \$Départements	
	Côtes-d'Armor	Effectif	38
		% compris dans \$Départements	
	Ille-et-Vilaine	Effectif	19
		% compris dans \$Départements	
Total		Effectif	137

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

**Tableau croisé Question 2 x question 9**

			Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	5	6
		% compris dans \$Départements	15,2%	18,2%
	Morbihan	Effectif	12	16
		% compris dans \$Départements	16,0%	21,3%
Côtes-d'Armor	Effectif	6	11	
	% compris dans \$Départements	15,4%	28,2%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	2	6	
	% compris dans \$Départements	10,0%	30,0%	
Total		Effectif	25	35

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	
			Oui, plutôt	Oui, tout à fait
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	18	4

	% compris dans \$Départements	54,5%	12,1%
Morbihan	Effectif	35	12
	% compris dans \$Départements	46,7%	16,0%
Côtes-d'Armor	Effectif	19	3
	% compris dans \$Départements	48,7%	7,7%
Ille-et-Vilaine	Effectif	11	1
	% compris dans \$Départements	55,0%	5,0%
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>65</b>	<b>16</b>

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Total
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	33
		% compris dans \$Départements	
	Morbihan	Effectif	75
		% compris dans \$Départements	
	Côtes-d'Armor	Effectif	39
		% compris dans \$Départements	
	Ille-et-Vilaine	Effectif	20
		% compris dans \$Départements	
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>141</b>	

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

**Tableau croisé Question 2 x question 11**

			Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	7	14
		% compris dans \$Départements	25,9%	51,9%
	Morbihan	Effectif	12	33
		% compris dans \$Départements	19,0%	52,4%
Côtes-d'Armor	Effectif	4	24	
	% compris dans \$Départements	11,1%	66,7%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	6	8	
	% compris dans \$Départements	33,3%	44,4%	
<b>Total</b>		Effectif	20	66

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	
			Oui, plutôt	Oui, tout à fait
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	6	0
		% compris dans \$Départements	22,2%	,0%
	Morbihan	Effectif	17	1
% compris dans \$Départements		27,0%	1,6%	
Côtes-d'Armor	Effectif	8	0	

	% compris dans \$Départements	22,2%	,0%
Ille-et-Vilaine	Effectif	4	0
	% compris dans \$Départements	22,2%	,0%
Total	Effectif	30	1

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Total
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	27
		% compris dans \$Départements	
	Morbihan	Effectif	63
		% compris dans \$Départements	
	Côtes-d'Armor	Effectif	36
		% compris dans \$Départements	
	Ille-et-Vilaine	Effectif	18
		% compris dans \$Départements	
Total	Effectif	117	

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

**Tableau croisé question 2 x question 12**

			Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	3	1
		% compris dans \$Départements	9,7%	3,2%
	Morbihan	Effectif	5	7
		% compris dans \$Départements	7,4%	10,3%
	Côtes-d'Armor	Effectif	3	6
		% compris dans \$Départements	8,6%	17,1%
	Ille-et-Vilaine	Effectif	3	3
		% compris dans \$Départements	15,8%	15,8%
<b>Total</b>		Effectif	<b>8</b>	<b>16</b>

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	
			Oui, plutôt	Oui, tout à fait
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	24	3
		% compris dans \$Départements	77,4%	9,7%
	Morbihan	Effectif	48	8

	% compris dans \$Départements	70,6%	11,8%
Côtes-d'Armor	Effectif	24	2
	% compris dans \$Départements	68,6%	5,7%
Ille-et-Vilaine	Effectif	11	2
	% compris dans \$Départements	57,9%	10,5%
Total	Effectif	91	13

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Total
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	31
		% compris dans \$Départements	
	Morbihan	Effectif	68
		% compris dans \$Départements	
	Côtes-d'Armor	Effectif	35
		% compris dans \$Départements	
	Ille-et-Vilaine	Effectif	19
		% compris dans \$Départements	
Total	Effectif	128	

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

**Tableau croisé question 2 x question 13**

			Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	5	14
		% compris dans \$Départements	13,9%	38,9%
	Morbihan	Effectif	9	19
		% compris dans \$Départements	12,3%	26,0%
	Côtes-d'Armor	Effectif	5	10
		% compris dans \$Départements	12,5%	25,0%
	Ille-et-Vilaine	Effectif	3	7
		% compris dans \$Départements	15,0%	35,0%
<b>Total</b>		Effectif	15	40

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	
			Oui, plutôt	Oui, tout à fait
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	15	2
		% compris dans \$Départements	41,7%	5,6%
	Morbihan	Effectif	33	12
		% compris dans \$Départements	45,2%	16,4%
	Côtes-d'Armor	Effectif	20	5
		% compris dans \$Départements	50,0%	12,5%

Ille-et-Vilaine	Effectif	9	1
	% compris dans \$Départements	45,0%	5,0%
Total		65	20

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Total
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	36
		% compris dans \$Départements	
	Morbihan	Effectif	73
		% compris dans \$Départements	
	Côtes-d'Armor	Effectif	40
		% compris dans \$Départements	
	Ille-et-Vilaine	Effectif	20
		% compris dans \$Départements	
Total		Effectif	140

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

**Tableau croisé question 2 x question 14**

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	6	16
		% compris dans \$Départements	17,1%	45,7%
	Morbihan	Effectif	12	37
		% compris dans \$Départements	16,2%	50,0%
Côtes-d'Armor	Effectif	7	14	
	% compris dans \$Départements	18,4%	36,8%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	6	8	
	% compris dans \$Départements	31,6%	42,1%	
Total		Effectif	23	66

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	
			Oui, plutôt	Oui, tout à fait
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	9	4
		% compris dans \$Départements	25,7%	11,4%
	Morbihan	Effectif	18	7
		% compris dans \$Départements	24,3%	9,5%
Côtes-d'Armor	Effectif	14	3	
	% compris dans \$Départements	36,8%	7,9%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	4	1	

	% compris dans \$Départements	21,1%	5,3%
Total	Effectif	38	12

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

			Total
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	35
		% compris dans \$Départements	
	Morbihan	Effectif	74
		% compris dans \$Départements	
	Côtes-d'Armor	Effectif	38
		% compris dans \$Départements	
	Ille-et-Vilaine	Effectif	19
		% compris dans \$Départements	
Total	Effectif	139	

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

## Tableaux croisés Question 4 (ancienneté) / questions 9-10-11-12-13-14)

### Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? * Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	141	86,0%	23	14,0%	164	100,0%
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? * Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	137	83,5%	27	16,5%	164	100,0%
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? * Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	117	71,3%	47	28,7%	164	100,0%

Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? * Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	128	78,0%	36	22,0%	164	100,0%
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? * Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	140	85,4%	24	14,6%	164	100,0%
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? * Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	139	84,8%	25	15,2%	164	100,0%

**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? \* Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?**

Tableau croisé

			Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?
			Non, pas du tout
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	10 20,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 12,8%
	Plus de quinze ans	Effectif	9

	% compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	20,5%
Total	Effectif	25
	% compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	17,7%

**Tableau croisé**

			<p>Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?</p>
			Non, plutôt pas
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	16 32,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	12 25,5%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	7 15,9%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	35 24,8%

**Tableau croisé**

			<p align="center">Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?</p>
			Oui, plutôt
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	21 42,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	22 46,8%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	22 50,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	65 46,1%

**Tableau croisé**

			<p>Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?</p>
			Oui, tout à fait
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 6,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	7 14,9%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 13,6%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	16 11,3%

**Tableau croisé**

			Total
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	50 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	47 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	44 100,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	141 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,755 <sup>a</sup>	6	,451
Rapport de vraisemblance	6,137	6	,408
Association linéaire par linéaire	1,559	1	,212
Nombre d'observations valides	141		

a. 1 cellules (8,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,99.

**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? \* Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publics à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, dans le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique de se développer ?**

**Tableau croisé**

			Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?
			Non, pas du tout
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 5,9%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 7,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 14,0%
Total		Effectif	12

**Tableau croisé**

			<p align="center">Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?</p>
			Non, pas du tout
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 5,9%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 7,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 14,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	12 8,8%

**Tableau croisé**

			<p>Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?</p>
			Non, plutôt pas
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	16 31,4%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	11 25,6%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 14,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	33 24,1%

Tableau croisé

			<p>Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?</p> <p>Oui, plutôt</p>
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	30 58,8%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	27 62,8%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	29 67,4%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	86 62,8%

**Tableau croisé**

			<p>Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?</p>
			Oui, tout à fait
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	2 3,9%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	2 4,7%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	2 4,7%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 4,4%

**Tableau croisé**

			Total
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	51 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	43 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	43 100,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	137 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,274 <sup>a</sup>	6	,509
Rapport de vraisemblance	5,376	6	,497
Association linéaire par linéaire	,022	1	,881
Nombre d'observations valides	137		

a. 6 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,88.

**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? \* Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?**

Tableau croisé

			Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?
			Non, pas du tout
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	5 11,6%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	8 19,5%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	7 21,2%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	20 17,1%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?
			Non, plutôt pas
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	28 65,1%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	19 46,3%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	19 57,6%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	66 56,4%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?
			Oui, plutôt
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	9 20,9%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	14 34,1%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	7 21,2%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	30 25,6%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?
			Oui, tout à fait
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	1 2,3%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	0 ,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	0 ,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	1 ,9%

**Tableau croisé**

			Total
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	43 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	41 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	33 100,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	117 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,044 <sup>a</sup>	6	,418
Rapport de vraisemblance	6,343	6	,386
Association linéaire par linéaire	,724	1	,395
Nombre d'observations valides	117		

a. 3 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,28.

**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? \* Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filère ?**

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filère ?
			Non, pas du tout
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	2 4,2%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	2 4,5%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	4 11,1%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	8 6,3%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?
			Non, plutôt pas
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	9 18,8%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 6,8%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	4 11,1%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	16 12,5%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?
			Oui, plutôt
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	34 70,8%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	32 72,7%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	25 69,4%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	91 71,1%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?
			Oui, tout à fait
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 6,3%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	7 15,9%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 8,3%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	13 10,2%

**Tableau croisé**

			Total
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	48 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	44 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	36 100,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	128 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,894 <sup>a</sup>	6	,331
Rapport de vraisemblance	6,640	6	,355
Association linéaire par linéaire	,016	1	,899
Nombre d'observations valides	128		

a. 7 cellules (58,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,25.

**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? \* Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?**

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Non, pas du tout
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	5 10,2%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 12,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	4 9,8%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	15 10,7%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Non, plutôt pas
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	18 36,7%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	10 20,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	12 29,3%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	40 28,6%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Oui, plutôt
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	21 42,9%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	25 50,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	19 46,3%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	65 46,4%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Oui, tout à fait
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	5 10,2%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	9 18,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 14,6%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	20 14,3%

**Tableau croisé**

			Total
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	49 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	50 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	41 100,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	140 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,890 <sup>a</sup>	6	,692
Rapport de vraisemblance	3,971	6	,681
Association linéaire par linéaire	,573	1	,449
Nombre d'observations valides	140		

a. 1 cellules (8,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,39.

**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ? \* Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?**

Tableau croisé

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Non, pas du tout
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	8 16,3%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	8 16,3%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	7 17,1%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	23 16,5%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Non, plutôt pas
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	24 49,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	22 44,9%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	20 48,8%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	66 47,5%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Oui, plutôt
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	14 28,6%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	13 26,5%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	11 26,8%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	38 27,3%

**Tableau croisé**

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?
			Oui, tout à fait
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 6,1%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 12,2%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 7,3%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	12 8,6%

**Tableau croisé**

			Total
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	49 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	49 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	41 100,0%
Total		Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	139 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,340 <sup>a</sup>	6	,969
Rapport de vraisemblance	1,300	6	,972
Association linéaire par linéaire	,001	1	,976
Nombre d'observations valides	139		

a. 3 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,54.

## Synthèse des tableaux Croisés « Ancienneté de l'entreprise » (TCA) / Questions 9/10/11/12/13/14

TABLEAU 1: TRI CROISE ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / AIDES ECONOMIQUES DIRECTES

			Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?				Total
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif	10	16	21	3	50
		% compris dans	20,0%	32,0%	42,0%	6,0%	100,0%
		Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?					
	De cinq à quinze ans	Effectif	6	12	22	7	47
		% compris dans	12,8%	25,5%	46,8%	14,9%	100,0%
		Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?					
	Plus de quinze ans	Effectif	9	7	22	6	44
		% compris dans	20,5%	15,9%	50,0%	13,6%	100,0%
		Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?					
Total		Effectif	25	35	65	16	141
		% compris dans	17,7%	24,8%	46,1%	11,3%	100,0%
		Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?					

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,755 <sup>a</sup>	6	,451
Rapport de vraisemblance	6,137	6	,408
Association linéaire par linéaire	1,559	1	,212
Nombre d'observations valides	141		

**TABLEAU 2: TRI CROISE ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / ACTIONS INCITATIVES**

			Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publics, à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, dans le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique. de se développer ?				
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	Total
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 5,9%	16 31,4%	30 58,8%	2 3,9%	51 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	3 7,0%	11 25,6%	27 62,8%	2 4,7%	43 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	6 14,0%	6 14,0%	29 67,4%	2 4,7%	43 100,0%
Total	Effectif % compris dans Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	12 8,8%	33 24,1%	86 62,8%	6 4,4%	137 100,0%	

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,274	6	,509
Rapport de vraisemblance	5,376	6	,497
Association linéaire par linéaire	,022	1	,881
Nombre d'observations valides	137		

**TABLEAU 3: TRI CROISE ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / PROJETS EN MATIERE DE R&D**

			Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?				Total
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	5 11,6%	28 65,1%	9 20,9%	1 2,3%	43 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	8 19,5%	19 46,3%	14 34,1%	0 ,0%	41 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	7 21,2%	19 57,6%	7 21,2%	0 ,0%	33 100,0%
Total		Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	20 17,1%	66 56,4%	30 25,6%	1 ,9%	117 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,044	6	,418
Rapport de vraisemblance	6,343	6	,386
Association linéaire par linéaire	,724	1	,395
Nombre d'observations valides	117		

**TABLEAU 4: TRI CROISE ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / INNOVATION**

			Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filère ?				Total
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans est l'ancienneté de votre entreprise ?	2 4,2%	9 18,8%	34 70,8%	3 6,3%	48 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans est l'ancienneté de votre entreprise ?	2 4,5%	3 6,8%	32 72,7%	7 15,9%	44 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans est l'ancienneté de votre entreprise ?	4 11,1%	4 11,1%	25 69,4%	3 8,3%	36 100,0%
Total	Effectif % compris dans est l'ancienneté de votre entreprise ?	8 6,3%	16 12,5%	91 71,1%	13 10,2%	128 100,0%	

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,894 <sup>a</sup>	6	,331
Rapport de vraisemblance	6,640	6	,355
Association linéaire par linéaire	,016	1	,899
Nombre d'observations valides	128		

**TABEAU 5: TRI CROISE ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / MULTIPLICATION DES ACTEURS**

			Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?				Total
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	5 10,2%	18 36,7%	21 42,9%	5 10,2%	49 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	6 12,0%	10 20,0%	25 50,0%	9 18,0%	50 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	4 9,8%	12 29,3%	19 46,3%	6 14,6%	41 100,0%
Total			15 10,7%	40 28,6%	65 46,4%	20 14,3%	140 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,890 <sup>a</sup>	6	,692
Rapport de vraisemblance	3,971	6	,681
Association linéaire par linéaire	,573	1	,449
Nombre d'observations valides	140		

**TABLEAU 6: TRI CROISE ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / CONCURRENCE ENTRE LES TERRITOIRES**

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?				Total
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	8 16,3%	24 49,0%	14 28,6%	3 6,1%	49 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	8 16,3%	22 44,9%	13 26,5%	6 12,2%	49 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	7 17,1%	20 48,8%	11 26,8%	3 7,3%	41 100,0%
Total			23 16,5%	66 47,5%	38 27,3%	12 8,6%	139 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,340 <sup>a</sup>	6	,969
Rapport de vraisemblance	1,300	6	,972
Association linéaire par linéaire	,001	1	,976
Nombre d'observations valides	139		

TABLEAU 7: TRI CROISE ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / CONCURRENCE ENTRE LES TERRITOIRES

			Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?				Total
			Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	De 0 à cinq ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	8 16,3%	24 49,0%	14 28,6%	3 6,1%	49 100,0%
	De cinq à quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	8 16,3%	22 44,9%	13 26,5%	6 12,2%	49 100,0%
	Plus de quinze ans	Effectif % compris dans l'ancienneté de votre entreprise ?	7 17,1%	20 48,8%	11 26,8%	3 7,3%	41 100,0%
Total			23 16,5%	66 47,5%	38 27,3%	12 8,6%	139 100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,340 <sup>a</sup>	6	,969
Rapport de vraisemblance	1,300	6	,972
Association linéaire par linéaire	,001	1	,976
Nombre d'observations valides	139		

## Tri croisé question 2 (département) / question 3 (taille)

Récapitulatif des observations

	Observations :				
	Valide		Manquant		Total
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :
\$Départements*TAILLE2	164	100,0%	0	,0%	164

Récapitulatif des observations

	Observations :
	Total
	Pourcentage :
\$Départements*TAILLE2	100,0%

Tableau croisé \$Départements\*TAILLE2

			Quelle est la taille de votre entreprise ?	
			Moins de 5 personnes	Plus de 5 personnes
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	30	10
		% compris dans \$Départements	75,0%	25,0%
	Morbihan	Effectif	61	25
		% compris dans \$Départements	70,9%	29,1%
	Côtes-d'Armor	Effectif	36	10
		% compris dans \$Départements	78,3%	21,7%
	Ille-et-Vilaine	Effectif	21	4
		% compris dans \$Départements	84,0%	16,0%
Total		Effectif	125	39

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

Tableau croisé \$Départements\*TAILLE2

			Total
\$Départements <sup>a</sup>	Finistère	Effectif	40
		% compris dans \$Départements	
	Morbihan	Effectif	86
		% compris dans \$Départements	
	Côtes-d'Armor	Effectif	46
		% compris dans \$Départements	
	Ille-et-Vilaine	Effectif	25
		% compris dans \$Départements	
Total		Effectif	164

Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des répondants.

a. Groupe

## Annexe 9 : Données SPSS – Analyse en Composantes Principales

### Analyse factorielle

Matrice de corrélation

		<p>Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?</p>	<p>Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?</p>	<p>Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?</p>	<p>Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&amp;D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?</p>
Corrélation	<p>Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?</p>	1,000	,014	,396	,254

<p>Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?</p>	,014	1,000	,414	,278
<p>Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?</p>	,396	,414	1,000	,522
<p>Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&amp;D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?</p>	,254	,278	,522	1,000
<p>Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filère ?</p>	,362	,151	,354	,529
<p>Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?</p>	-,095	,112	-,164	-,112

Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	,074	-,037	,023	-,064
--	------	-------	------	-------

**Matrice de corrélation**

	Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	
Corrélation	Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?	,362	-,095	,074
	Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	,151	,112	-,037

<p>Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?</p>	,354	-,164	,023
<p>Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&amp;D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?</p>	,529	-,112	-,064
<p>Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?</p>	1,000	-,177	-,148
<p>Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?</p>	-,177	1,000	,491
<p>Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?</p>	-,148	,491	1,000

#### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,595
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé
	ddl
	Signification de Bartlett
	122,022
	21
	,000

#### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?	1,000	,716
Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	1,000	,832
Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	1,000	,673
Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	1,000	,628
Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	1,000	,585

Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	1,000	,743
Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	1,000	,792

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
	1	2,424	34,624	<b>34,624</b>	2,424
2	1,492	21,313	<b>55,937</b>	1,492	21,313
3	1,053	15,049	<b>70,986</b>	1,053	15,049
4	,726	10,378	81,364		
5	,574	8,203	89,566		
6	,411	5,874	95,440		
7	,319	4,560	100,000		

#### Variance totale expliquée

Composante	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
		Total	% de la variance	% cumulés
		% cumulés		
1	34,624	2,066	29,519	<b>29,519</b>
2	55,937	1,528	21,833	<b>51,352</b>
3	70,986	1,374	19,634	<b>70,986</b>
4				
5				
6				
7				

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante		
	1	2	3
Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?	,561	,135	,619
Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	,446	,329	-,724
Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	,789	,204	-,095
Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	,783	,100	-,069
Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	,735	-,079	,195

Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	-,311	,801	-,061
Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	-,189	,816	,301

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

	Composante		
	1	2	3
Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?	<b>,807</b>	,117	-,225
Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	,056	,059	<b>,909</b>
Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	<b>,652</b>	-,015	,499

Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	<b>,648</b>	-,108	,443
Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	<b>,720</b>	-,213	,147
Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	-,208	<b>,824</b>	,145
Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	,080	<b>,881</b>	-,100

**Matrice de tranformation des composantes**

Composante	1	2	3
1	,857	-,241	,455
2	,111	,949	,294
3	,502	,201	-,841

## Annexe 10 : Données SPSS –Analyse Typologique

### Analyse typologique « distance de Ward »

Récapitulatif de traitement des observations<sup>a,b</sup>

Observations					
Valide		Manquante		Total	
N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
82	50,0	82	50,0	164	100,0

Chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	88	164	,000	0	0	28
2	151	162	,000	0	0	4
3	8	153	,000	0	0	37
4	43	151	,000	0	2	10
5	103	137	,000	0	0	27
6	61	133	,000	0	0	10
7	66	95	,000	0	0	9
8	48	76	,000	0	0	12
9	21	66	,000	0	7	48
10	43	61	,000	4	6	38
11	10	56	,000	0	0	38
12	20	48	,000	0	8	29
13	45	47	,000	0	0	14
14	16	45	,000	0	13	30
15	36	158	,500	0	0	49
16	114	147	1,000	0	0	31
17	5	124	1,500	0	0	32
18	71	119	2,000	0	0	42
19	18	112	2,500	0	0	37
20	2	109	3,000	0	0	44
21	33	107	3,500	0	0	55
22	81	85	4,000	0	0	65

23	57	70	4,500	0	0	44
24	42	65	5,000	0	0	39
25	6	64	5,500	0	0	43
26	4	46	6,000	0	0	40
27	28	103	6,667	0	5	48
28	83	88	7,333	0	1	54
29	20	75	8,083	12	0	49
30	12	16	8,833	0	14	47
31	97	114	9,667	0	16	52
32	5	54	10,500	17	0	50
33	62	131	11,500	0	0	58
34	98	108	12,500	0	0	64
35	77	94	13,500	0	0	57
36	23	67	14,500	0	0	62
37	8	18	15,750	3	19	51
38	10	43	17,179	11	10	54
39	42	159	18,679	24	0	61
40	4	138	20,179	26	0	53
41	74	130	21,679	0	0	64
42	71	121	23,179	18	0	59
43	6	118	24,679	25	0	56
44	2	57	26,179	20	23	55
45	44	51	27,679	0	0	66
46	24	29	29,179	0	0	52
47	12	60	30,829	30	0	62
48	21	28	32,495	9	27	59
49	20	36	34,245	29	15	51
50	5	157	36,162	32	0	67
51	8	20	38,112	37	49	60
52	24	97	40,079	46	31	70
53	4	53	42,079	40	0	69
54	10	83	44,183	38	28	72
55	2	33	46,350	44	21	71
56	6	80	48,600	43	0	76
57	77	99	50,933	35	0	63
58	40	62	53,267	0	33	72
59	21	71	56,044	48	42	70
60	8	89	59,163	51	0	73

61	42	78	62,413	39	0	66
62	12	23	65,870	47	36	65
63	15	77	69,536	0	57	74
64	74	98	73,286	41	34	77
65	12	81	77,485	62	22	68
66	42	44	81,735	61	45	68
67	5	22	86,485	50	0	76
68	12	42	91,663	65	66	78
69	4	68	96,863	53	0	73
70	21	24	102,309	59	52	74
71	2	93	108,285	55	0	75
72	10	40	115,521	54	58	78
73	4	8	123,065	69	60	75
74	15	21	133,763	63	70	79
75	2	4	145,102	71	73	77
76	5	6	158,407	67	56	79
77	2	74	172,003	75	64	80
78	10	12	188,643	72	68	81
79	5	15	218,921	76	74	80
80	2	5	269,828	77	79	81
81	2	10	328,671	80	78	0

**Appartenance à la classe**

Observation	3 classes
2	1
4	1
5	2
6	2
8	1
10	3
12	3
15	2
16	3
18	1
20	1
21	2
22	2

23	3
24	2
28	2
29	2
33	1
36	1
40	3
42	3
43	3
44	3
45	3
46	1
47	3
48	1
51	3
53	1
54	2
56	3
57	1
60	3
61	3
62	3
64	2
65	3
66	2
67	3
68	1
70	1
71	2
74	1
75	1
76	1
77	2
78	3
80	2
81	3
83	3
85	3

88	3
89	1
93	1
94	2
95	2
97	2
98	1
99	2
103	2
107	1
108	1
109	1
112	1
114	2
118	2
119	2
121	2
124	2
130	1
131	3
133	3
137	2
138	1
147	2
151	3
153	1
157	2
158	1
159	3
162	3
164	3

### Analyse typologique « classification en nuées dynamiques »

#### Remarques

Résultat obtenu	17-juin-2010 11:40:06
-----------------	-----------------------

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\vfernand\Desktop\F_BDD_ENQUETE FILIERE NAUTIQUE.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	164
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations n'ayant aucune valeur manquante pour aucune des variables des classes utilisées.
Syntaxe		<pre> QUICK CLUSTER CLUSTDEVELOP AIDESDIRECTES REUNIONS PROJETS RD INNOVATION MULTIACTEURS CONCUTERRIT /MISSING=LISTWISE /CRITERIA=CLUSTER(3) MXITER(10) CONVERGE(0) /METHOD=KMEANS( NOUPDATE) /SAVE CLUSTER /PRINT INITIAL. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,047
	Temps écoulé	00:00:00,094
	Espace de travail requis	1352 octets
Variables créées ou modifiées	QCL_1	Classe d'affectation (nuées dynamiques)

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\vfernand\Desktop\F\_BDD\_ENQUETE FILIERE NAUTIQUE.sav

**Centres de classes initiaux**

	Classe		
	1	2	3

Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?	4	1	3
Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	4	1	1
Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	4	1	3
Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	4	1	3
Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	4	1	4
Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	4	4	1
Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	4	4	1

#### Historique des itérations<sup>a</sup>

Itération	Changements dans les centres de classes		
	1	2	3
1	2,678	2,477	2,363
2	,058	,302	,117
3	,000	,152	,056
4	,000	,000	,000

#### Centres de classes finaux

	Classe		
	1	2	3

Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?	3	3	3
Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	3	1	2
Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	3	2	3
Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	2	1	2
Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	3	2	3
Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	3	3	2
Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	3	3	2

### Nombre d'observations dans chaque classe

Classe	1	24,000
	2	15,000
	3	43,000
Valides		82,000
Manquantes		82,000

### Tableaux croisés

#### Remarques

Résultat obtenu		17-juin-2010 11:40:45
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lfermand\Desktop\F_BDD_ENQ UETE FILIERE NAUTIQUE.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	164
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.
Syntaxe		CROSSTABS /TABLES=CLU3_1 BY QCL_1 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ CC PHI /CELLS=COUNT ROW /COUNT ROUND CELL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,015
	Temps écoulé	00:00:00,015
	Dimensions requises	2
	Cellules disponibles	174762

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Ward Method * Classe d'affectation (nuées dynamiques)	82	50,0%	82	50,0%	164	100,0%

**Tableau croisé Ward Method**

**\* Classe d'affectation (nuées dynamiques)**

			Classe d'affectation (nuées dynamiques)	
			1	2
Ward Method	1	Effectif	22	2
		% compris dans Ward Method	81,5%	7,4%
	2	Effectif	2	12
		% compris dans Ward Method	7,4%	44,4%
	3	Effectif	0	1
		% compris dans Ward Method	,0%	3,6%
Total	Effectif		24	15
	% compris dans Ward Method		29,3%	18,3%

**Tableau croisé Ward Method**

**\* Classe d'affectation (nuées dynamiques)**

			Classe d'affectation (nuées dynamiques)	Total
			3	
Ward Method	1	Effectif	3	27
		% compris dans Ward Method	11,1%	100,0%
	2	Effectif	13	27
		% compris dans Ward Method	48,1%	100,0%
	3	Effectif	27	28
		% compris dans Ward Method	96,4%	100,0%
Total	Effectif		43	82
	% compris dans Ward Method		52,4%	100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	72,135 <sup>a</sup>	4	,000
Rapport de vraisemblance	75,341	4	,000
Association linéaire par linéaire	49,294	1	,000
Nombre d'observations valides	82		

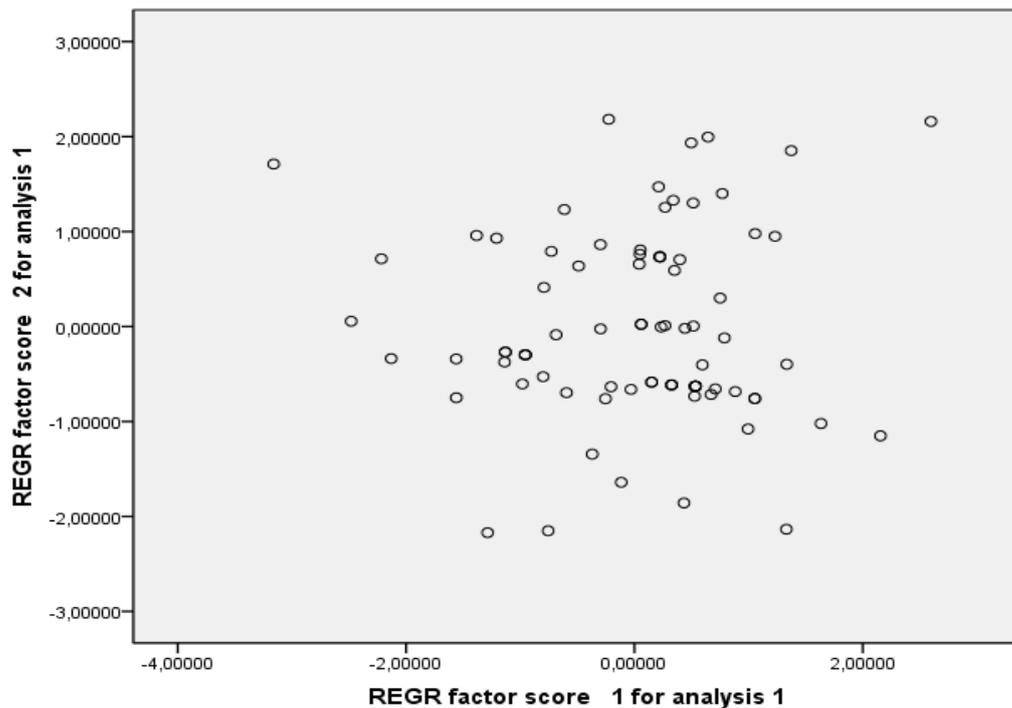
**Mesures symétriques**

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,938	,000
	V de Cramer	,663	,000
	Coefficient de contingence	,684	,000
Nombre d'observations valides		82	

## Diagramme

### Remarques

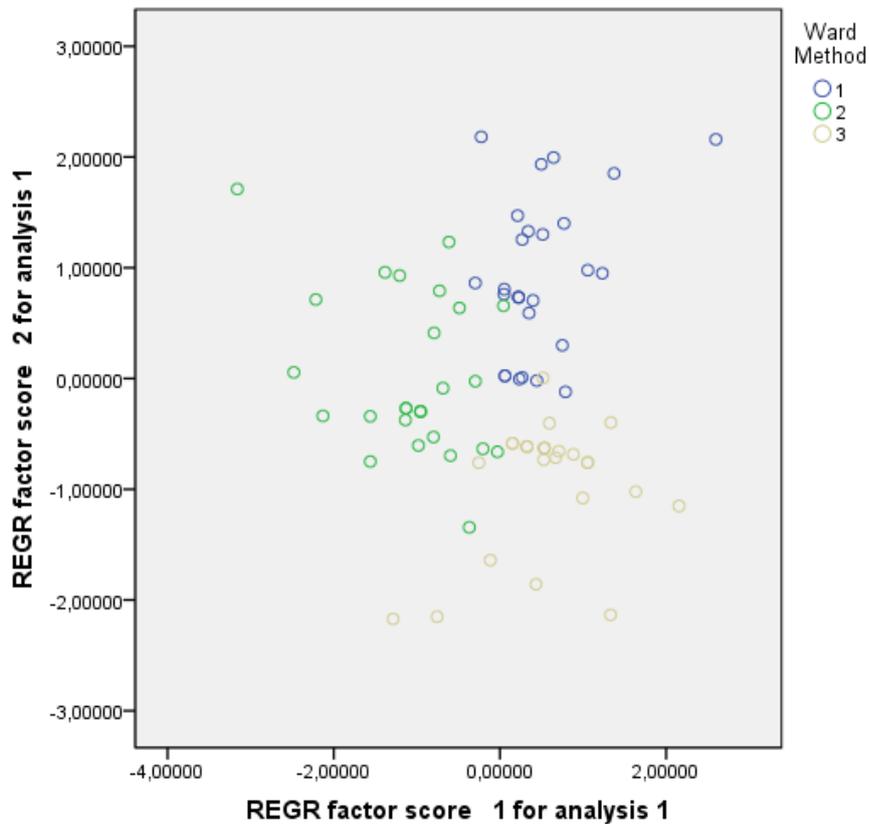
Résultat obtenu	17-juin-2010 11:22:57		
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\vfernand\Desktop\F_BDD_ENQUETE FILIERE NAUTIQUE.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail	164	
Syntaxe	<pre>GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR)=FAC1_1 WITH FAC2_1 BY CLU3_1 (IDENTIFY) /MISSING=LISTWISE.</pre>		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,983	
	Temps écoulé	00:00:01,107	



## Diagramme

### Remarques

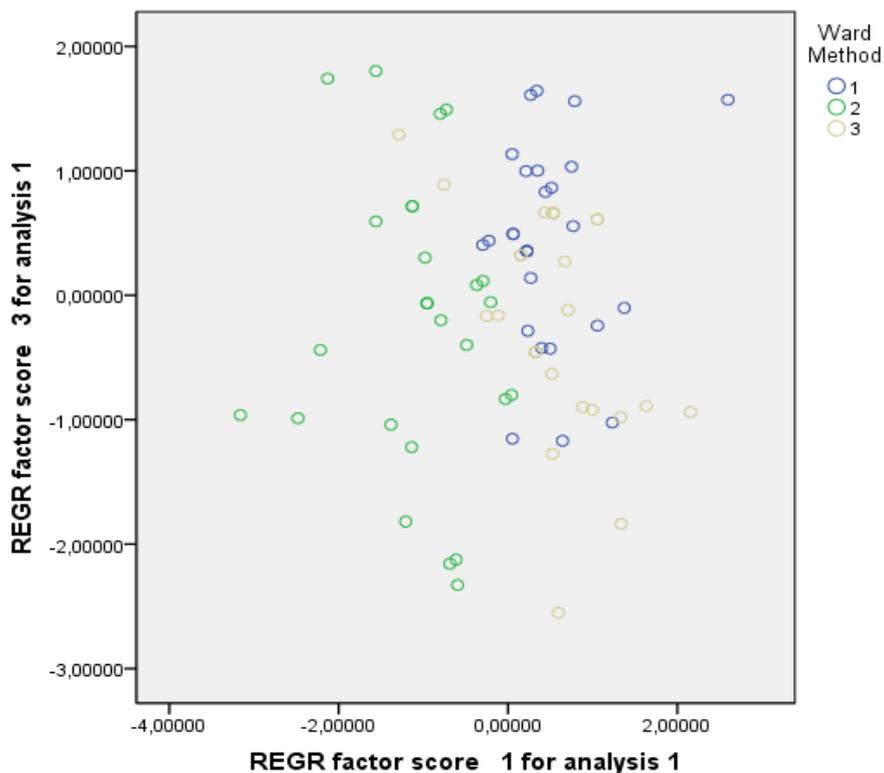
Résultat obtenu	17-juin-2010 11:24:13	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lfernand\Desktop\F_BDD_ENQ UETE FILIERE NAUTIQUE.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	164
Syntaxe	<pre>GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR)=FAC1_1 WITH FAC2_1 BY CLU3_1 /MISSING=LISTWISE.</pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,499
	Temps écoulé	00:00:00,500



## Diagramme

### Remarques

Résultat obtenu	17-juin-2010 11:25:11	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\vfernand\Desktop\F_BDD_ENQ UETE FILIERE NAUTIQUE.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	164
Syntaxe	<pre> GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR)=FAC1_1 WITH FAC3_1 BY CLU3_1 /MISSING=LISTWISE. </pre>	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,484
	Temps écoulé	00:00:00,515



## Tris à plat/ groupes constitués

### Remarques

Résultat obtenu		17-juin-2010 11:44:45
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\lfernand\Desktop\F_BDD_ENQUETE FILIERE NAUTIQUE.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	Ward Method
	N de lignes dans le fichier de travail	164
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=ACTIVITE1 ACTIVITE2 ACTIVITE3 ACTIVITE4 ACTIVITE5 DEPT1 DEPT2 DEPT3 DEPT4 TAILLE ANCIENNETE MEMBRELOC MEMBREDEP MEMBREREG SATISOPPORT REGROUPFIL CLUSTDEVELOP AIDESDIRECTES REUNIONS PROJETS RD INNOVATION MULTIACTEURS CONCU TERRIT /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,063
	Temps écoulé	00:00:00,063

### Récapitulatif du traitement des observations

	Observations
--	--------------

	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Dans quel département exercez-vous cette activité ? 1 * Ward Method	82	50,0%	82	50,0%	164	100,0%
Dans quel département exercez-vous cette activité ? 2 * Ward Method	6	3,7%	158	96,3%	164	100,0%
Dans quel département exercez-vous cette activité ? 3 * Ward Method	2	1,2%	162	98,8%	164	100,0%
Dans quel département exercez-vous cette activité ? 4 * Ward Method	2	1,2%	162	98,8%	164	100,0%

**Tableau croisé Dans quel département exercez-vous cette activité ? 1 \* Ward Method**

Effectif

		Ward Method			Total
		1	2	3	
Dans quel département	Finistère	5	5	7	17
exercez-vous cette activité ?	Morbihan	14	11	14	39
1	Côtes-d'Armor	7	10	4	21
	Ille-et-Vilaine	1	1	3	5
Total		27	27	28	82

**Tableau croisé Dans quel département exercez-vous cette activité ? 2 \* Ward Method**

Effectif

		Ward Method			Total
		1	2	3	
Dans quel département	Morbihan	2	2	1	5
exercez-vous cette activité ?	Côtes-d'Armor	0	0	1	1
2					
Total		2	2	2	6

**Tableau croisé Dans quel département exercez-vous cette activité ? 3 \* Ward Method**

Effectif

	Ward Method	Total

		1	2	
Dans quel département exercez-vous cette activité ?	Côtes-d'Armor	1	1	2
3				
Total		1	1	2

**Tableau croisé Dans quel département exercez-vous cette activité ? 4 \* Ward Method**

Effectif

		Ward Method		Total
		1	2	
Dans quel département exercez-vous cette activité ?	Ile-et-Vilaine	1	1	2
4				
Total		1	1	2

**Statistiques**

Ward Method			Dans quel département exercez-vous cette activité ? 4	Quelle est la taille de votre entreprise ?	Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?	Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU LOCAL
1	N	Valide	27	27	27	27
		Manquante	0	0	0	0
		Moyenne		1,41	2,81	
		Médiane		1,00	3,00	
		Mode		1	3	
		Ecart-type		,844	,879	
		Minimum		1	1	

		Maximum		4	4	
2	N	Valide	27	27	27	27
		Manquante	0	0	0	0
		Moyenne		1,41	3,04	
		Médiane		1,00	3,00	
		Mode		1	3	
		Ecart-type		,747	,808	
		Minimum		1	2	
		Maximum		4	4	
3	N	Valide	28	28	28	28
		Manquante	0	0	0	0
		Moyenne		1,36	2,79	
		Médiane		1,00	3,00	
		Mode		1	3	
		Ecart-type		,731	,995	
		Minimum		1	1	
		Maximum		4	4	

### Statistiques

Ward Method		Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU DEPARTEMENTAL	Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU REGIONAL	Êtes-vous satisfait(e) des opportunités ou des bénéfices que votre entreprise obtient de cette participation ?	Pensez-vous qu'inciter les entreprises à se regrouper en filières et à collaborer soit la solution la plus adaptée pour assurer leur développement ?	
1	N	Valide	27	27	16	26
		Manquante	0	0	11	1
		Moyenne			3,00	3,42

	Médiane				3,00	3,00
	Mode				3	3
	Ecart-type				,632	,578
	Minimum				2	2
	Maximum				4	4
2	N	Valide	27	27	7	27
		Manquante	0	0	20	0
	Moyenne				1,86	2,74
	Médiane				2,00	3,00
	Mode				1	3
	Ecart-type				,900	,813
	Minimum				1	1
	Maximum				3	4
3	N	Valide	28	28	11	26
		Manquante	0	0	17	2
	Moyenne				3,00	3,31
	Médiane				3,00	3,00
	Mode				3	4
	Ecart-type				,447	,788
	Minimum				2	1
	Maximum				4	4

### Statistiques

Ward Method			Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?	Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?	Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	
1	N	Valide	27	27	27	27

		Manquante	0	0	0	0
		Moyenne	3,11	2,93	3,04	2,37
		Médiane	3,00	3,00	3,00	2,00
		Mode	3	3	3	2
		Ecart-type	,320	,874	,338	,629
		Minimum	3	1	2	1
		Maximum	4	4	4	4
2	N	Valide	27	27	27	27
		Manquante	0	0	0	0
		Moyenne	2,44	2,33	1,85	1,70
		Médiane	3,00	2,00	2,00	2,00
		Mode	3	2 <sup>a</sup>	2	2
		Ecart-type	,641	,961	,602	,465
		Minimum	1	1	1	1
		Maximum	3	4	3	2
3	N	Valide	28	28	28	28
		Manquante	0	0	0	0
		Moyenne	3,04	2,29	2,89	2,50
		Médiane	3,00	2,00	3,00	3,00
		Mode	3	3	3	3
		Ecart-type	,576	,854	,416	,577
		Minimum	2	1	2	1
		Maximum	4	4	4	3

### Statistiques

Ward Method		Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?	Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	
1	N	Valide	27	27	27
		Manquante	0	0	0

	Moyenne		3,04	3,26	3,04
	Médiane		3,00	3,00	3,00
	Mode		3	3	3
	Ecart-type		,518	,656	,759
	Minimum		2	1	2
	Maximum		4	4	4
2	N	Valide	27	27	27
		Manquante	0	0	0
	Moyenne		2,44	2,93	2,22
	Médiane		3,00	3,00	2,00
	Mode		3	3	2
	Ecart-type		,801	,616	,751
	Minimum		1	2	1
	Maximum		3	4	4
3	N	Valide	28	28	28
		Manquante	0	0	0
	Moyenne		3,18	1,75	1,86
	Médiane		3,00	2,00	2,00
	Mode		3	2	2

Ecart-type	,390	,441	,525
Minimum	3	1	1
Maximum	4	2	3

## Tableau de fréquences

Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 1

Ward Method			Effectifs	Pourcentage
1	Valide	Construction de bateaux	5	18,5
		Entretien / Réparation / Hivernage	4	14,8
		Location de bateaux	2	7,4
		Ecole / Enseignement	2	7,4
		Vente de bateaux	1	3,7
		Vente équipement / Accastillage	7	25,9
		Motoriste	1	3,7
		Voilerie	3	11,1
		Architecture navale	2	7,4
		Total	27	100,0
2	Valide	Construction de bateaux	8	29,6
		Entretien / Réparation / Hivernage	8	29,6
		Location de bateaux	3	11,1
		Ecole / Enseignement	3	11,1
		Vente de bateaux	3	11,1
		Vente équipement / Accastillage	1	3,7
		Voilerie	1	3,7
		Total	27	100,0
3	Valide	Construction de bateaux	4	14,3
		Entretien / Réparation / Hivernage	11	39,3
		Location de bateaux	4	14,3
		Ecole / Enseignement	5	17,9
		Vente de bateaux	1	3,6
		Vente équipement / Accastillage	2	7,1
		Architecture navale	1	3,6
		Total	28	100,0

Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 1

Ward Method			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Construction de bateaux	18,5	18,5
		Entretien / Réparation / Hivernage	14,8	33,3
		Location de bateaux	7,4	40,7

		Ecole / Enseignement	7,4	48,1
		Vente de bateaux	3,7	51,9
		Vente équipement / Accastillage	25,9	77,8
		Motoriste	3,7	81,5
		Voilerie	11,1	92,6
		Architecture navale	7,4	100,0
		Total	100,0	
2	Valide	Construction de bateaux	29,6	29,6
		Entretien / Réparation / Hivernage	29,6	59,3
		Location de bateaux	11,1	70,4
		Ecole / Enseignement	11,1	81,5
		Vente de bateaux	11,1	92,6
		Vente équipement / Accastillage	3,7	96,3
		Voilerie	3,7	100,0
		Total	100,0	
3	Valide	Construction de bateaux	14,3	14,3
		Entretien / Réparation / Hivernage	39,3	53,6
		Location de bateaux	14,3	67,9
		Ecole / Enseignement	17,9	85,7
		Vente de bateaux	3,6	89,3
		Vente équipement / Accastillage	7,1	96,4
		Architecture navale	3,6	100,0
		Total	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 2**

Ward Method		Effectifs	Pourcentage
1	Valide	22	81,5
	Location de bateaux	1	3,7
	Ecole / Enseignement	1	3,7
	Vente de bateaux	3	11,1
	Total	27	100,0
2	Valide	18	66,7

	Entretien / Réparation / Hivernage	3	11,1
	Location de bateaux	1	3,7
	Vente de bateaux	3	11,1
	Vente équipement / Accastillage	2	7,4
	Total	27	100,0
3	Valide	20	71,4
	Entretien / Réparation / Hivernage	1	3,6
	Location de bateaux	1	3,6
	Ecole / Enseignement	2	7,1
	Vente de bateaux	2	7,1
	Motoriste	2	7,1
	Total	28	100,0

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 2**

Ward Method	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 Valide	81,5	81,5
Location de bateaux	3,7	85,2
Ecole / Enseignement	3,7	88,9
Vente de bateaux	11,1	100,0
Total	100,0	
2 Valide	66,7	66,7
Entretien / Réparation / Hivernage	11,1	77,8
Location de bateaux	3,7	81,5
Vente de bateaux	11,1	92,6
Vente équipement / Accastillage	7,4	100,0
Total	100,0	
3 Valide	71,4	71,4
Entretien / Réparation / Hivernage	3,6	75,0
Location de bateaux	3,6	78,6
Ecole / Enseignement	7,1	85,7
Vente de bateaux	7,1	92,9
Motoriste	7,1	100,0
Total	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 3**

Ward Method		Effectifs	Pourcentage
1	Valide	24	88,9
	Vente de bateaux	1	3,7
	Vente équipement / Accastillage	1	3,7
	Motoriste	1	3,7
	Total	27	100,0
2	Valide	23	85,2
	Vente de bateaux	2	7,4
	Vente équipement / Accastillage	1	3,7
	Motoriste	1	3,7
	Total	27	100,0
3	Valide	25	89,3
	Vente de bateaux	1	3,6
	Vente équipement / Accastillage	2	7,1
	Total	28	100,0

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 3**

Ward Method		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	88,9	88,9
	Vente de bateaux	3,7	92,6
	Vente équipement / Accastillage	3,7	96,3
	Motoriste	3,7	100,0
	Total	100,0	
2	Valide	85,2	85,2
	Vente de bateaux	7,4	92,6
	Vente équipement / Accastillage	3,7	96,3
	Motoriste	3,7	100,0
	Total	100,0	
3	Valide	89,3	89,3
	Vente de bateaux	3,6	92,9

Vente équipement / Accastillage	7,1	100,0
Total	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 4**

Ward Method	Effectifs	Pourcentage
1 Valide	25	92,6
Vente équipement / Accastillage	1	3,7
Motoriste	1	3,7
Total	27	100,0
2 Valide	25	92,6
Vente équipement / Accastillage	1	3,7
Motoriste	1	3,7
Total	27	100,0
3 Valide	27	96,4
Motoriste	1	3,6
Total	28	100,0

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 4**

Ward Method	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 Valide	92,6	92,6
Vente équipement / Accastillage	3,7	96,3
Motoriste	3,7	100,0
Total	100,0	
2 Valide	92,6	92,6
Vente équipement / Accastillage	3,7	96,3
Motoriste	3,7	100,0
Total	100,0	
3 Valide	96,4	96,4
Motoriste	3,6	100,0
Total	100,0	

**Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 5**

Ward Method		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	26	96,3	96,3	96,3
	Motoriste	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	26	96,3	96,3	96,3
	Motoriste	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	28	100,0	100,0	100,0

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 1**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Finistère	5	18,5	18,5	18,5
		Morbihan	14	51,9	51,9	70,4
		Côtes-d'Armor	7	25,9	25,9	96,3
		Ille-et-Vilaine	1	3,7	3,7	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Finistère	5	18,5	18,5	18,5
		Morbihan	11	40,7	40,7	59,3
		Côtes-d'Armor	10	37,0	37,0	96,3
		Ille-et-Vilaine	1	3,7	3,7	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Finistère	7	25,0	25,0	25,0
		Morbihan	14	50,0	50,0	75,0
		Côtes-d'Armor	4	14,3	14,3	89,3
		Ille-et-Vilaine	3	10,7	10,7	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 2**

Ward Method		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	25	92,6	92,6	92,6
	Morbihan	2	7,4	7,4	100,0

	Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	25	92,6	92,6	92,6
	Morbihan	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	26	92,9	92,9	92,9
	Morbihan	1	3,6	3,6	96,4
	Côtes-d'Armor	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 3**

Ward Method		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	26	96,3	96,3	96,3
	Côtes-d'Armor	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	26	96,3	96,3	96,3
	Côtes-d'Armor	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	28	100,0	100,0	100,0

**Dans quel département exercez-vous cette activité ? 4**

Ward Method		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	26	96,3	96,3	96,3
	Ille-et-Vilaine	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	26	96,3	96,3	96,3
	Ille-et-Vilaine	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	28	100,0	100,0	100,0

**Quelle est la taille de votre entreprise ?**

Ward Method		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide Moins de 5 personnes	21	77,8	77,8	77,8

		De 5 à 15 personnes	2	7,4	7,4	85,2
		De 15 à 30 personnes	3	11,1	11,1	96,3
		Plus de 30 personnes	1	3,7	3,7	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Moins de 5 personnes	19	70,4	70,4	70,4
		De 5 à 15 personnes	6	22,2	22,2	92,6
		De 15 à 30 personnes	1	3,7	3,7	96,3
		Plus de 30 personnes	1	3,7	3,7	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Moins de 5 personnes	21	75,0	75,0	75,0
		De 5 à 15 personnes	5	17,9	17,9	92,9
		De 15 à 30 personnes	1	3,6	3,6	96,4
		Plus de 30 personnes	1	3,6	3,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Moins d'un an	2	7,4	7,4	7,4
		De un à cinq ans	7	25,9	25,9	33,3
		De cinq à quinze ans	12	44,4	44,4	77,8
		Plus de quinze ans	6	22,2	22,2	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	De un à cinq ans	8	29,6	29,6	29,6
		De cinq à quinze ans	10	37,0	37,0	66,7
		Plus de quinze ans	9	33,3	33,3	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Moins d'un an	3	10,7	10,7	10,7
		De un à cinq ans	8	28,6	28,6	39,3
		De cinq à quinze ans	9	32,1	32,1	71,4
		Plus de quinze ans	8	28,6	28,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU LOCAL**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Oui	4	14,8	14,8	14,8
		Non	23	85,2	85,2	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Oui	4	14,8	14,8	14,8
		Non	23	85,2	85,2	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Oui	7	25,0	25,0	25,0
		Non	21	75,0	75,0	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU DEPARTEMENTAL**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Oui	14	51,9	51,9	51,9
		Non	13	48,1	48,1	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Oui	7	25,9	25,9	25,9
		Non	20	74,1	74,1	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Oui	12	42,9	42,9	42,9
		Non	16	57,1	57,1	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (SPL, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU REGIONAL**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Oui	6	22,2	22,2	22,2
		Non	21	77,8	77,8	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Oui	4	14,8	14,8	14,8
		Non	23	85,2	85,2	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Oui	6	21,4	21,4	21,4
		Non	22	78,6	78,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Êtes-vous satisfait(e) des opportunités ou des bénéfices que votre entreprise obtient de cette participation ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage
1	Valide	Plutôt pas satisfait(e)	3	11,1
		Plutôt satisfait(e)	10	37,0
		Tout à fait satisfait(e)	3	11,1
		Total	16	59,3
	Manquante	Système manquant	11	40,7
Total			27	100,0
2	Valide	Pas du tout satisfait(e)	3	11,1
		Plutôt pas satisfait(e)	2	7,4
		Plutôt satisfait(e)	2	7,4
		Total	7	25,9
	Manquante	Système manquant	20	74,1
Total			27	100,0
3	Valide	Plutôt pas satisfait(e)	1	3,6
		Plutôt satisfait(e)	9	32,1
		Tout à fait satisfait(e)	1	3,6
		Total	11	39,3
	Manquante	Système manquant	17	60,7
Total			28	100,0

**Êtes-vous satisfait(e) des opportunités ou des bénéfices que votre entreprise obtient de cette participation ?**

Ward Method			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Plutôt pas satisfait(e)	18,8	18,8
		Plutôt satisfait(e)	62,5	81,3
		Tout à fait satisfait(e)	18,8	100,0
		Total	100,0	
	Manquante	Système manquant		
Total				
2	Valide	Pas du tout satisfait(e)	42,9	42,9
		Plutôt pas satisfait(e)	28,6	71,4
		Plutôt satisfait(e)	28,6	100,0
		Total	100,0	
	Manquante	Système manquant		
Total				

	Total			
3	Valide	Plutôt pas satisfait(e)	9,1	9,1
		Plutôt satisfait(e)	81,8	90,9
		Tout à fait satisfait(e)	9,1	100,0
		Total	100,0	
	Manquante	Système manquant		
	Total			

**Pensez-vous qu'inciter les entreprises à se regrouper en filières et à collaborer soit la solution la plus adaptée pour assurer leur développement ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage
1	Valide	Non, plutôt pas	1	3,7
		Oui, plutôt	13	48,1
		Oui, tout à fait	12	44,4
		Total	26	96,3
	Manquante	Système manquant	1	3,7
	Total		27	100,0
2	Valide	Non, pas du tout	3	11,1
		Non, plutôt pas	4	14,8
		Oui, plutôt	17	63,0
		Oui, tout à fait	3	11,1
		Total		27
3	Valide	Non, pas du tout	1	3,6
		Non, plutôt pas	2	7,1
		Oui, plutôt	11	39,3
		Oui, tout à fait	12	42,9
		Total		26
	Manquante	Système manquant	2	7,1
	Total		28	100,0

**Pensez-vous qu'inciter les entreprises à se regrouper en filières et à collaborer soit  
la solution la plus adaptée pour assurer leur développement ?**

Ward Method			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Non, plutôt pas	3,8	3,8
		Oui, plutôt	50,0	53,8
		Oui, tout à fait	46,2	100,0
		Total	100,0	
	Manquante	Système manquant		
Total				
2	Valide	Non, pas du tout	11,1	11,1
		Non, plutôt pas	14,8	25,9
		Oui, plutôt	63,0	88,9
		Oui, tout à fait	11,1	100,0
	Total	100,0		
3	Valide	Non, pas du tout	3,8	3,8
		Non, plutôt pas	7,7	11,5
		Oui, plutôt	42,3	53,8
		Oui, tout à fait	46,2	100,0
	Total	100,0		
Manquante	Système manquant			
Total				

**Pensez-vous que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité, mises en place par les acteurs publics, soient les solutions les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Oui, plutôt	24	88,9	88,9	88,9
		Oui, tout à fait	3	11,1	11,1	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Non, pas du tout	2	7,4	7,4	7,4
		Non, plutôt pas	11	40,7	40,7	48,1
		Oui, plutôt	14	51,9	51,9	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Non, plutôt pas	4	14,3	14,3	14,3
		Oui, plutôt	19	67,9	67,9	82,1
		Oui, tout à fait	5	17,9	17,9	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière nautique d'assurer leur développement ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Non, pas du tout	2	7,4	7,4	7,4
		Non, plutôt pas	5	18,5	18,5	25,9
		Oui, plutôt	13	48,1	48,1	74,1
		Oui, tout à fait	7	25,9	25,9	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Non, pas du tout	6	22,2	22,2	22,2
		Non, plutôt pas	9	33,3	33,3	55,6
		Oui, plutôt	9	33,3	33,3	88,9
		Oui, tout à fait	3	11,1	11,1	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Non, pas du tout	6	21,4	21,4	21,4
		Non, plutôt pas	9	32,1	32,1	53,6
		Oui, plutôt	12	42,9	42,9	96,4
		Oui, tout à fait	1	3,6	3,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Selon vous, les actions incitatives, organisées par les acteurs publ., à participer à des rencontres, séminaires, réunions thématiques, ds le but de partager l'info, sont-elles adaptées pour permettre aux entreprises de la filière naut. de se développer ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Non, plutôt pas	1	3,7	3,7	3,7
		Oui, plutôt	24	88,9	88,9	92,6
		Oui, tout à fait	2	7,4	7,4	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Non, pas du tout	7	25,9	25,9	25,9
		Non, plutôt pas	17	63,0	63,0	88,9
		Oui, plutôt	3	11,1	11,1	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Non, plutôt pas	4	14,3	14,3	14,3
		Oui, plutôt	23	82,1	82,1	96,4
		Oui, tout à fait	1	3,6	3,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Non, pas du tout	1	3,7	3,7	3,7
		Non, plutôt pas	16	59,3	59,3	63,0
		Oui, plutôt	9	33,3	33,3	96,3
		Oui, tout à fait	1	3,7	3,7	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Non, pas du tout	8	29,6	29,6	29,6
		Non, plutôt pas	19	70,4	70,4	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Non, pas du tout	1	3,6	3,6	3,6
		Non, plutôt pas	12	42,9	42,9	46,4
		Oui, plutôt	15	53,6	53,6	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Pensez-vous que l'innovation (qu'elle soit technologique ou organisationnelle) permet de créer des conditions favorables pour développer des partenariats entre acteurs de la filière ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Non, plutôt pas	3	11,1	11,1	11,1
		Oui, plutôt	20	74,1	74,1	85,2
		Oui, tout à fait	4	14,8	14,8	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Non, pas du tout	5	18,5	18,5	18,5
		Non, plutôt pas	5	18,5	18,5	37,0
		Oui, plutôt	17	63,0	63,0	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Oui, plutôt	23	82,1	82,1	82,1
		Oui, tout à fait	5	17,9	17,9	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale**

?

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Non, pas du tout	1	3,7	3,7	3,7
		Oui, plutôt	17	63,0	63,0	66,7
		Oui, tout à fait	9	33,3	33,3	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Non, plutôt pas	6	22,2	22,2	22,2
		Oui, plutôt	17	63,0	63,0	85,2
		Oui, tout à fait	4	14,8	14,8	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Non, pas du tout	7	25,0	25,0	25,0
		Non, plutôt pas	21	75,0	75,0	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

**Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?**

Ward Method			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	Valide	Non, plutôt pas	7	25,9	25,9	25,9
		Oui, plutôt	12	44,4	44,4	70,4
		Oui, tout à fait	8	29,6	29,6	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
2	Valide	Non, pas du tout	4	14,8	14,8	14,8
		Non, plutôt pas	14	51,9	51,9	66,7
		Oui, plutôt	8	29,6	29,6	96,3
		Oui, tout à fait	1	3,7	3,7	100,0
		Total	27	100,0	100,0	
3	Valide	Non, pas du tout	6	21,4	21,4	21,4
		Non, plutôt pas	20	71,4	71,4	92,9
		Oui, plutôt	2	7,1	7,1	100,0
		Total	28	100,0	100,0	

-----FIN-----