



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

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

Tome 1

**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  
Ouatais, (**Rapporteur**).

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

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

*“In the long run, we shape our lives, and we shape ourselves.  
The process never ends until we die.  
And the choices we make are ultimately our own responsibility”.*

**Eleanor Roosevelt (1884-1962)**

**A ma famille**

## REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord le Professeur Jean Boncoeur, qui a considéré qu'un parcours professionnel en entreprise est compatible avec la réalisation d'un travail de recherche et a donné le feu vert pour que je l'entreprenne. Je remercie tout particulièrement et amicalement Hervé Thouément, mon directeur de thèse qui a su me laisser travailler sans contrainte et dont les leçons d'humilité me sont encore précieuses. Toutes les réunions de travail que nous avons eues se sont déroulées en présence de Thierry Sauvin qui a porté un regard précis et parfois sévère sur mes résultats.

Mes remerciements vont également à Valérie qui m'a affranchi des difficultés d'utilisation du logiciel de traitement de données et m'a donné les clefs de leur interprétation. Je n'oublie pas Audrey qui fut une assistante de recherche indispensable au traitement des entretiens. Je remercie enfin, la direction de l'Ecole Supérieure de Commerce de Brest qui a permis des aménagements de ma charge de travail afin que je puisse réaliser cette thèse dans les meilleures conditions possibles.

Faire cohabiter pendant plus de quatre années, un travail de recherche avec une vie familiale et une activité professionnelle bien chargée, n'est pas un exercice facile, j'en conviens volontiers. Tout ceci n'aurait absolument pas été possible sans le soutien sans faille de mon épouse Cécile qui m'a pardonné toutes mes sautes d'humeur et mon obsession à vouloir lui faire partager l'intérêt de mon travail.

J'ai un peu souffert, certes, pour le réaliser, mais j'y ai pris beaucoup de plaisir, de satisfaction et d'intérêt.

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE I : L'ENTREPRISE ET LES RESEAUX</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre I : De l'économie globalisée à l'économie des territoires</b>	<b>21</b>
Section 1 : Economie globalisée et métropolisation	22
Section 2 : Les relations entre l'économie des territoires, la compétitivité et l'innovation	36
<b>Chapitre II : L'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises</b>	<b>43</b>
Section 1 : L'économie politique et la notion de réseau	47
Section 2 : Globalisation et entreprises réseaux, fondements théoriques	49
Section 3 : Compétitivité des territoires et réseaux d'entreprises	67
<b>Chapitre III : Pôles de compétitivité et territoires</b>	<b>86</b>
Section 1 : Le Rôle de l'Etat et la gouvernance des territoires	87
Section 2 : Les Systèmes Productifs Locaux	93
Section 3 : Les Pôles de Compétitivité	98
Section 4 : Organisation en filières et chaîne de valeur - introduction de la filière nautique.	121
<b>Chapitre IV : Introduction de la Filière Nautique</b>	<b>125</b>
Section 1 : Une brève histoire de la plaisance	125
Section 2 : le marché français et ses perspectives	129
Section 3 : La compétitivité dans l'Industrie Nautique Française	136
<b>Chapitre V : Synthèse des théories mobilisées</b>	<b>143</b>
<b>PARTIE II : MISE EN RESEAU DES ENTREPRISES, LE CAS DE L'INDUSTRIE NAUTIQUE EN BRETAGNE</b>	<b>152</b>
<b>Chapitre I : Périmètre de l'Etude de Cas</b>	<b>152</b>
Section 1 : L'implantation territoriale de l'industrie nautique dans l'Ouest Atlantique	154
Section 2 : L'économie du littoral breton des frontières du Morbihan à la Mer d'Iroise	159
Section 3 : l'industrie Nautique en Bretagne, enjeux et structuration d'une filière territorialisée dans un contexte d'économie globalisée	169
<b>Chapitre II : Méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas</b>	<b>228</b>
Section 1 : Méthode appliquée aux entretiens et thématiques retenues	229
Section 2 : Choix de l'échantillon qualitatif	232
Section 3 : Méthode d'analyse du discours	234

Section 4 : Synthèse des entretiens _____	238
<b>Chapitre III : Enquête et Etude quantitative _____</b>	<b>249</b>
Section 1 : Hypothèses et architecture du questionnaire _____	249
Section 2 : Choix de l'échantillon et élaboration du questionnaire _____	251
Section 3 : Résultats statistiques et commentaires _____	255
<b>Chapitre IV : Résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées</b>	<b>319</b>
Section 1 : Récapitulatif des résultats de l'étude de cas _____	319
Section 2 : Rapprochement des résultats et des théories mobilisées _____	324
<b><i>CONCLUSION GENERALE, LIMITES ET PERSPECTIVES</i> _____</b>	<b>334</b>
<b><i>TABLE DES MATIERES</i> _____</b>	<b>341</b>
<b><i>GLOSSAIRE</i> _____</b>	<b>344</b>
<b><i>TABLE DES ILLUSTRATIONS</i> _____</b>	<b>346</b>
<b><i>BIBLIOGRAPHIE</i> _____</b>	<b>351</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un contexte d'économies aux systèmes productifs interdépendants, l'accélération continue de l'innovation et la difficulté ressentie par les entreprises pour appréhender la complexité des mutations de leur environnement, accroissent leur sentiment « d'insécurité ».

En réaction à ce contexte « incertain », les entreprises cherchent à sécuriser leur situation sur le marché en construisant des avantages compétitifs suffisamment durables. Construire cet avantage compétitif devient un enjeu constant et risqué car il se déroule dans un environnement menacé en permanence par la concurrence. Transversalité et flexibilité, compétitivité coûts et hors-coûts, mise en réseau et économie de l'immatériel<sup>1</sup> sont autant de concepts qui décrivent l'entreprise d'aujourd'hui. L'économie de l'immatériel place l'imagination, le talent, l'inspiration et la collaboration au centre de la création de valeur. En résumé, les idées, c'est-à-dire la capacité à inventer et à innover fondent cette économie de « réseaux ».

La recherche de la compétitivité globale est une construction dans laquelle l'assise territoriale des entreprises joue un rôle majeur. En effet, la construction d'une compétitivité sur une base territoriale ne relève pas uniquement d'une logique liée à des facteurs de localisation caractérisés par leurs attractivités économiques (main d'œuvre, équipements et infrastructures logistiques, matières premières ou énergie). Elle se comprend également comme des phénomènes de co-développement de ressources et de compétences réalisés par les différents acteurs du territoire, privés ou publics.

Cette spécificité conjointe entreprises/territoires doit alors s'appréhender comme une évolution simultanée entre celles-ci et les organisations institutionnelles (consulaires ou territoriales) au travers des relations qu'elles seront capables de construire. La logique économique et la logique de gouvernance se combinent donc étroitement en un système d'acteurs (institutions, enseignement, élus locaux, entreprises) dont les collaborations sont susceptibles de favoriser le développement économique.

Cette nouvelle collusion entre les entreprises et les territoires nous amène à réfléchir d'abord sur les canaux qui relient les territoires et l'activité économique pour mieux

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Economie et des finances, Commission sur l'économie de l'immatériel, M. Lévy et J.P Jouyet, mars 2006.

## *Introduction générale*

comprendre ensuite comment l'ancrage territorial détermine aujourd'hui la performance des entreprises.

### Territoires et activités économiques

Le rôle du territoire, en tant que bassin de vie et d'emploi clairement identifié, est d'assurer son développement et son avenir dans un univers devenu fortement concurrentiel. Il est certes constamment exposé à de nouveaux risques, mais profite également de nouvelles opportunités. C'est pourquoi, comme toute organisation performante d'aujourd'hui, un « territoire » doit mettre en œuvre une véritable stratégie sur le moyen et le long terme. L'entreprise devient alors le principal point d'appui au service d'un projet d'intelligence territoriale à condition que leurs dirigeants acceptent de se regrouper pour mettre en commun leurs problématiques de développement. Ces acteurs du tissu économique local se présentent comme les partenaires incontournables d'une réflexion commune partagée<sup>2</sup>. Une des conditions essentielles de la réussite d'un territoire réside dans sa capacité à faire savoir. Aujourd'hui, au-delà des atouts économiques traditionnels, la performance se mesure également grâce aux "actifs immatériels" (marque, capital humain, capacité d'innovation, réactivité au marché, mise en réseau, etc....).

Les entreprises ne connaissent pas à l'avance les problématiques nouvelles qui se posent à elles, ni le moment où elles rechercheront -par la mise en commun d'objectifs, de moyens ou par la convergence de projets- les compétences qui participent à leurs résolutions. Il ne s'agit pas là évidemment d'un « stock » de ressources disponibles, mais d'un patrimoine constitué par la mémoire des situations passées et de la confiance entre les différents acteurs.

L'attractivité et la compétitivité territoriale sont aujourd'hui des notions très présentes dans le débat sur les politiques de développement. La notion même de territoire ou de territorialité mérite d'être précisée car elle se situe dans un contexte de globalisation de l'économie, d'intégration financière et commerciale et de constitution de grands espaces supranationaux. Espace et Territoires sont souvent confondus alors qu'il s'agit de deux notions qui se distinguent<sup>3</sup>.

---

2 Léon A. et Sauvin T. (2005) dans Léon A. et Sauvin T. (2010), « l'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? », Revue Mondes en développement, vol 38-2010/1-n°149.

3 Léon et Sauvin (2010), *ibid.*

## *Introduction générale*

L'espace est considéré par l'analyse économique classique comme un lieu contenant des facteurs de production, alors que le territoire est un système interactif complexe et dynamique dont l'objectif est d'assurer son développement. En nous appuyant sur les travaux de Léon A. et Sauvin T., il est possible de regrouper ces principaux traits distinctifs sous forme d'un tableau :

TABLEAU 1 : PRINCIPALES DIFFERENCES ENTRE TERRITOIRE ET ESPACE<sup>4</sup>

<b>ESPACE</b>	<b>TERRITOIRE</b>
Ensemble	Système
Découpage géopolitique	Identité, conscience d'appartenance
Transparent	Complexe
Prédominance de la dimension économique	Approche multidimensionnelle
Relations de marché	Relations marché et hors marché
Ensemble d'individus	Acteurs/auteurs
Allocations de ressources (réduction des coûts de transaction)	Allocation et création de ressources spécifiques

Historiquement, les politiques classiques d'attractivité mises en évidence par C.A. Michalet (1999)<sup>5</sup> ont essentiellement pour objectif la création d'un environnement de marché favorable à l'implantation d'Investissements Directs Etrangers par la mise en place de mesures incitatives (fiscales, infrastructures). Ces politiques induisent cependant une série d'effets pervers. En effet, elles attirent souvent des entreprises opportunistes essentiellement désireuses de percevoir les avantages proposés. Leurs intérêts sont le plus souvent liés aux firmes étrangères dont elles ne sont que des filiales industrielles.

Concernant les firmes multinationales, leurs stratégies et leurs intérêts ne sont pas forcément en adéquation avec les projets de développement des territoires qui les accueillent. Ces politiques d'attractivité traditionnelles favorisent en outre le « nomadisme » des entreprises en fonction des contraintes de la globalisation. Elles exposent les entreprises déjà installées sur les territoires concernés, à une exacerbation de la concurrence et les conduisent

---

<sup>4</sup> Léon et Sauvin (2010), *ibid.*

<sup>5</sup> Michalet C.A. (1999), « la séduction des nations ou comment attirer les investissements », Paris, Economica.

## *Introduction générale*

souvent à des stratégies de compétitivité coûts et hors coûts souvent synonymes de restructuration et de pertes d'emplois.

A. Léon et T. Sauvin proposent de sortir de cette approche traditionnelle en mettant le « projet territorial » au cœur des politiques d'attractivités. Il en découle une vision différenciée des politiques d'attractivités.

TABLEAU 2 : LES NOUVELLES FORMES DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE<sup>6</sup>

<b>ATTRACTIVITE TRADITIONNELLE</b>	<b>ATTRACTIVITE TERRITORIALE</b>
Absence de projet	Existence de projets de développement
Espace	Territoire
Avantages comparatifs naturel (dotation en facteurs de production)	Avantage comparatif créé
Approche en termes d'activités	Approche en termes de compétences
Incitations financières	Qualité et variété des acteurs
Effets d'agglomération	Spécification du territoire

Cette nouvelle approche des politiques d'attractivité territoriale repose donc essentiellement sur les capacités des entreprises à démontrer aux acteurs locaux leur volonté de s'inscrire dans un projet de développement du territoire sur le long terme. Ces « projets » impliquent à la fois de la part des élus des collectivités territoriales des choix en termes de développement et une écoute des contraintes des entreprises permettant des démarches conjointes et proactives.

L'attractivité des territoires est aussi un concept multidimensionnel (Gérardin et Poirot, 2010)<sup>7</sup> par la diversité des acteurs qui y interagissent. Il s'agit là précisément des acteurs susceptibles de s'investir dans les territoires : les personnes physiques résidentes et

---

<sup>6</sup> D'après Léon A. et Sauvin T. (2005) dans Léon A. et Sauvin T (2010), « l'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? » Revue Mondes en développement, vol 38-2010/1-n°149.

<sup>7</sup> Gérardin H., Poirot J., 2010, « l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », revue Mondes en développement, vol. 38-2010/1-n°149.

## *Introduction générale*

les organisations. Les facteurs d'attractivité pour les personnes physiques (essentiellement les ménages) et les organisations (investisseurs) sont pourtant sensiblement différents.

Pour les premiers, il s'agit davantage, selon Sen (2000)<sup>8</sup>, de la capacité d'être et d'agir, c'est-à-dire de pourvoir à ses besoins fondamentaux (logement, santé, nourriture) et d'accéder au marché du travail, à l'éducation, de participer à la vie sociale et à des loisirs. Concernant les entreprises, les facteurs susceptibles de les attirer sont essentiellement en rapport avec l'environnement socio-économique (qualité de la main d'œuvre, marché intérieur éventuel) et les conditions matérielles de l'exercice de leurs activités.

La gestion de l'attractivité territoriale nécessite une gouvernance durable (Gérardin et Poirot, 2010)<sup>9</sup>. La création de « territoires durables » s'est manifestée en France notamment par la politique des pôles de compétitivité dont le but est de renforcer les coopérations entre les différents acteurs d'un même territoire. Pour les personnes physiques, la « gestion durable » s'inscrit autour de l'organisation de l'espace urbain. Pour les entreprises, par le développement de clusters initiés par les collectivités territoriales. Ces politiques se présentent comme des réponses efficaces aux problématiques de développement durable dans la mesure où les coopérations se nouent principalement sur des projets à long et moyen terme.

Néanmoins, l'attractivité des territoires ne doit pas être confondue avec la compétitivité des entreprises. Les indicateurs de mesure sont différents, certaines dimensions existent pour les uns et pas pour les autres et une obsession territoriale de la compétitivité à tout prix peut être « mauvaise et dangereuse » (Krugman, 1994)<sup>10</sup>. La notion d'attractivité va bien au-delà de la notion de compétitivité. La compétitivité traite de la performance économique au sens strict, l'attractivité s'acquiert par une dimension holiste du développement économique (qualification de la main d'œuvre, bien être social, durabilité des investissements, services publics, etc....).

---

<sup>8</sup> Sen A., 2000, Un nouveau modèle économique, Développement, justice, Liberté, Odile Jacob, Paris.

<sup>9</sup> Gérardin H., Poirot J., 2010, « l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », revue Mondes en développement, vol. 38-2010/1-n°149.

<sup>10</sup> Krugman P., 1991, Competitiveness : a dangerous obsession, Foreign Affairs, vol. 73, n° 21, mars-avril.

## *Introduction générale*

Selon Friboulet (2010)<sup>11</sup>, les territoires disposent de trois composantes que les entreprises n'ont pas : culturelles, matérielles (dotation de facteur) et politiques. Selon l'auteur, ces trois dimensions consacrent l'échelon régional comme référence pertinente en matière de développement.

Nous nous trouvons donc en présence d'un défi majeur pour les économies régionales (Camagni, 2005)<sup>12</sup>. Les territoires -villes, régions, mais aussi nations à l'intérieur de grandes zones à monnaie unique- ne disposent pas de mécanismes d'ajustement lorsqu'ils font face à une crise de leurs comptes extérieurs. Si la compétitivité de leurs entreprises diminue, leurs économies déclinent. Ne possédant pas les leviers monétaires des nations disposant de leurs propres monnaies (dévaluation), ces territoires doivent relancer en permanence leur compétitivité et leur attractivité en direction de nouvelles activités afin de survivre en tant que sociétés locales. La compétition se situe alors sur le principe de «l'avantage absolu»<sup>13</sup> et non sur la base ricardienne de «l'avantage comparatif».

Pour mieux répondre à ces mutations, les territoires se dotent de trois grandes catégories « d'outils » proposés:

- Des systèmes « d'externalités technologiques localisées » (villes, districts, pôles de compétitivité, communautés urbaines), sous la forme de facteurs matériels ou immatériels qui permettront aux entreprises d'acquérir un avantage compétitif, principalement par la réduction des coûts de transaction due à la proximité inter-entreprises.
- Un système de relations économiques et sociales qui contribue à la création d'un capital relationnel dans un espace géographique. Ces systèmes renforcent la synergie locale et les actions collectives en déclenchant des processus collectifs d'apprentissage dans un contexte d'innovation.
- Des systèmes locaux de gouvernance rassemblant les acteurs privés et institutionnels autour de projets communs. Ces systèmes sont en particulier

---

<sup>11</sup> Friboulet J.J., 2010, La construction de l'attractivité : une analyse en termes de capacité, revue Mondes en développement, vol.38-2010/1-n°149.

<sup>12</sup> Camagni. C., 2005, « Attractivité et compétitivité, un binôme à repenser », Point de vue, D.A.T.A.R, n°1, p 11.

<sup>13</sup> Smith A., 1776, « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », [http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith\\_adam/richeesse\\_des\\_nations/](http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/richeesse_des_nations/).

## *Introduction générale*

chargés de l'analyse des besoins collectifs et de la mise en œuvre des meilleures réponses.

Les délocalisations sont l'illustration de la redistribution des activités industrielles à travers le monde et se traduisent par le développement des capacités industrielles des pays émergents à bas coûts de main d'œuvre. On observe néanmoins que cette redistribution planétaire développe par effet indirect, l'économie de la « connaissance » dans les pays industrialisés.

Celle-ci se manifeste en amont par la recherche et le développement et en aval par l'assemblage et la distribution. La mise en réseau des entreprises en « pôles de compétitivité », en « Districts territoriaux » ou en « Clusters<sup>14</sup> régionaux » constitue probablement une tentative de réponse à cette redistribution. Elle permet d'interagir efficacement entre la recherche et la production. Cette innovation organisationnelle conditionne désormais la compétitivité de l'ensemble des systèmes productifs dans lesquels les P.M.E-P.M.I, qui constituent l'essentiel du tissu économique, sont extrêmement présentes. Si la notion de « projet territorial » peut être mise au cœur des politiques d'attractivités, si les territoires se dotent « d'outils incitatifs » à destination des entreprises, celles-ci réagissent à ces incitations et mettent (ou non) en place des modes d'organisation leur permettant d'améliorer leur compétitivité.

Le point suivant introduit les notions de « réseau », de « pôles de compétitivité », leurs interactions sur les territoires et présente la problématique de recherche.

### La construction de la compétitivité sur une base territoriale

Les entreprises ont bien évidemment la nécessité de se localiser géographiquement. De ce point de vue, leurs intérêts sont liés aux territoires qui les accueillent. Mais, il est important selon M. Porter (2006) de distinguer la notion de compétitivité, à la fois du point de vue des entreprises et de celui différent des territoires<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Une définition du cluster a été donnée par M. Porter: « Le cluster est un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des techniques et des savoir-faire communs... Le cluster a une influence positive sur l'innovation et la compétitivité, les compétences des travailleurs, l'information et la dynamique entrepreneuriale sur le long terme ». « Clusters and the new economics of competition », Harvard Business Review, 76 (6), 1998, p. 77-91.

<sup>15</sup> Snowdon B and Stonehouse G., 2006, Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms, interview of M. Porter, Journal of International Business Studies n° 37, 163-175.

## *Introduction générale*

*« Trade between nations is a positive-sum game, whereas competition between rival firms is a zero-sum game. The U.K is not in competition with China in the same way that Coke is in competition with Pepsi »<sup>16</sup>.*

Parfois, ces deux impératifs de compétitivité engendrent des effets pervers ou contradictoires. En effet, M. Porter souligne que quand une entreprise opérant sur un marché régional, gagne des parts de marchés, elle le fait aussi au détriment des autres firmes positionnées sur ce même marché. C'est la raison pour laquelle, il affirme que la meilleure mesure de la compétitivité d'un territoire est la productivité en termes de « valeur »<sup>17</sup>, des ressources qui y sont utilisées. En ce sens, les clusters, à l'intérieur desquels les entreprises peuvent collaborer sont des structures productives efficaces<sup>18</sup>.

Pour les entreprises, la question de l'ancrage territorial est souvent sous-tendue par l'obtention d'exonérations fiscales et d'aides à l'emploi permettant la réduction des coûts directs. S'ancrer territorialement permet également de mobiliser des compétences complémentaires qui aideront à résoudre les problématiques nouvelles qui émergent de plus en plus rapidement dans un univers économique incertain. Pour optimiser leurs performances, les entreprises nouent des partenariats qui leur permettent de mutualiser certaines de leurs ressources ou encore de communiquer sur une identité locale commune. Ces rapprochements se réalisent souvent par une mise en réseau formelle ou informelle assurant une meilleure circulation de l'information.

Les réseaux sont une source de compétitivité accrue pour les entreprises et leurs territoires. En effet, ces nouvelles formes d'organisations sont caractéristiques d'une prise de conscience qui peut être observée dans les différentes économies du monde depuis les vingt dernières années.<sup>19</sup> Les réseaux d'entreprises ont fait l'objet de nombreuses études et travaux qui ont en commun la prise en compte de l'économie du savoir et de l'économie de la recherche et du développement. L'économie du savoir n'utilise plus la connaissance comme

---

<sup>16</sup> « Le commerce entre les nations est un jeu à somme positive alors que la concurrence entre firmes rivales est un jeu à somme nulle. Le Royaume-Uni n'est pas en concurrence avec la Chine de la même façon que Coca Cola l'est avec Pepsi ».Ibid. P. 165.

<sup>17</sup> Snowdon B and Stonehouse G., 2006, *ibid.* p.175.

<sup>18</sup> Snowdon B and Stonehouse G., 2006, *ibid.* p 168.

<sup>19</sup> D.A.T.A.R, La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. La documentation Française, mars 2004, p. 69.

## ***Introduction générale***

un facteur de production mais comme une production à part entière qui fait de l'innovation un processus continu du développement concurrentiel des entreprises.

Si la compétitivité par les coûts constitue encore une des bases stratégiques des entreprises, la réorganisation interne autour de l'accumulation de la connaissance en tant que processus de création de valeur a mis en avant des stratégies de compétitivité hors-coûts (telles que les stratégies de différenciation ou de qualité) et a rendu obsolète l'organisation taylorienne du travail. En effet, les évaluations de la qualité, la multiplication des gammes de produits, le raccourcissement de leur cycle de vie et l'accélération des variations de la demande s'accommodent mal du découpage séquentiel des processus industriels. L'accroissement de la concurrence rend indispensable la transformation des organisations en mettant l'accent sur les relations et la coopération entre l'entreprise et son environnement. L'économie de la connaissance passe par le partage des risques associés à l'innovation et par la production en commun de savoirs utiles à l'ensemble des acteurs<sup>20</sup>.

Le comité des politiques de développement territorial de l'O.C.D.E <sup>21</sup> a mis en évidence les différents facteurs de succès qui ont été observés dans les régions performantes, et qui ont fait défaut dans celles qui sont considérées comme les moins dynamiques :

- *« **La spécialisation et la structure sectorielle** : les régions dynamiques tirent leurs avantages de leur structure sectorielle, parfois en raison d'une spécialisation dans des secteurs d'activité en expansion, ou grâce à des gains de productivité liés à des économies d'agglomération.*
- ***L'innovation et le savoir** : les régions prospères accordent la priorité à la production et à la diffusion de l'innovation, en particulier dans les P.M.E/P.M.I, ainsi qu'au rôle des établissements d'enseignement.*
- ***L'accessibilité** : les régions dynamiques se trouvent souvent à un emplacement favorable, mais elles se caractérisent également par une infrastructure physique et de télécommunication performante, ainsi que par l'ouverture de leurs liaisons internationales.*

---

<sup>20</sup> D.A.T.A.R, 2004, La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires, La documentation Française, mars, p.4.

<sup>21</sup> D.A.T.A.R, 2004, Ibid., p. 71

## *Introduction générale*

- *La stratégie, les liaisons et la gouvernance : une stratégie claire et cohérente liant les objectifs économiques, ainsi qu'une dynamique forte entre les dirigeants locaux et les organismes officiels ».*

Ces conclusions de l'O.C.D.E indiquent que l'émergence de ces nouveaux modes d'organisation économique s'applique aussi bien au niveau supranational, qu'au niveau infranational. La mise en place de ces modèles productifs se fait sous forme de «*clusters, de systèmes productifs locaux ou de districts*». Précisons également que la notion de territoire peut concerner aussi bien chaque région administrative, qu'un ensemble de régions nationales ou transfrontalières<sup>22</sup>.

Derrière ces terminologies différentes, apparaissent généralement des caractéristiques communes :

- Concentration et spécialisation d'activités dans un espace de proximité.
- Concurrence/coopération entre entreprises,
- Chaîne globale de valeur,
- Organisation systémique et interaction,
- Relations entre acteurs économiques, Institutions de formation et de recherche,
- Partage des coûts et des risques,
- Mutualisation des moyens,
- Maintien de l'avantage compétitif.

La mise en place de ces nouveaux modes d'organisation a pris en France une orientation particulière avec la politique des pôles de compétitivités. Celle-ci a permis, entre autre, la création du Pôle Mer Bretagne (P.M.B). Ce pôle nous intéresse particulièrement car il s'est structuré autour de différentes commissions, dont une, consacrée au « naval et au nautisme ». Ce secteur retiendra plus particulièrement notre attention puisqu'il servira de support à notre étude empirique.

Depuis 2005, sous l'impulsion directe du gouvernement français, s'est mise en place une politique incitative visant à créer une dynamique de développement local et régional.

---

<sup>22</sup> Un exemple de cluster régional : Le Médicon Valley, cluster des industries pharmaceutiques qui couvre le grand Copenhague et la région de Scanie en Suède. L'initiative en revient aux industriels locaux qui ont formé un puissant réseau de connaissance basé sur cinq firmes pharmaceutiques majeures, l'Université de Copenhague et une excellente infrastructure de recherche. Source : La documentation Française, mars 2004, « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires », p. 75.

## *Introduction générale*

Depuis, soixante et onze Pôles de compétitivité ont été labellisés, et la Bretagne s'est distinguée puisqu'elle dispose de quatre Pôles dont deux à vocation mondiale (Images et Réseau à Lannion et le Pôle Mer Bretagne à Brest) et deux à vocation nationale (Valorial « pour l'aliment de demain » et « Automobiles Haut de Gammes » à Rennes<sup>23</sup>).

À l'intérieur du Pôle Mer Bretagne, sont regroupés environ 360 membres<sup>24</sup>, grandes entreprises, P.M.E, centres de recherche et d'enseignement supérieur. La particularité du Pôle Mer Bretagne est qu'environ 50% de ses membres sont issus des petites et moyennes entreprises. Il est en outre, de par la diversité des activités concernées, composé d'un panel extrêmement large de compétences et de métiers. La structure de fonctionnement en commissions thématiques est la suivante:

- Sécurité et Sûreté Maritime
- Naval et **Nautisme**
- Ressources énergétiques marines
- Ressources biologiques marines (biotechnologiques et pêche/aquaculture)
- Environnement et aménagement du littoral

L'industrie nautique<sup>25</sup>, plus particulièrement concernée par notre travail de recherche, ainsi que toutes les activités littorales de loisirs, se sont continuellement développées en Bretagne depuis la fin de la seconde guerre mondiale et possèdent la particularité de partager le même espace que des activités plus anciennes comme la pêche artisanale ou industrielle. L'industrie de la plaisance a régulièrement gagné du terrain au point de revendiquer l'utilisation de l'espace laissé vacant par la baisse des activités de la pêche, afin d'assurer sa croissance.

Les activités liées au nautisme et aux loisirs maritimes en Bretagne sont fortement soumises aux variations de l'environnement économique. Les acteurs concernés (entreprises et institutionnels) ont entamé des réflexions et mis en place des dispositifs incitatifs pour améliorer leur compétitivité. Plusieurs études prospectives<sup>26</sup> ont été menées afin de

---

<sup>23</sup> Rebaptisé depuis iDEforCAR.

<sup>24</sup> Source : [http://www.pole-mer-bretagne.com/index.php?option=com\\_jumi&fileid=4](http://www.pole-mer-bretagne.com/index.php?option=com_jumi&fileid=4), le 28 octobre 2010.

<sup>25</sup> Indifféremment appelée dans ce travail de recherche « industrie de la plaisance ».

<sup>26</sup> Le Conseil Général du Morbihan, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie et l'Agence de Développement Economique de la Bretagne, a lancé en 2005 un diagnostic de la filière nautique et a édité en 2007 un guide des aides départementales au développement du nautisme et de la construction navale.

## *Introduction générale*

déterminer les meilleurs moyens d'actions pour améliorer la performance des entreprises du secteur et leur donner les moyens de «résister» aux mutations économiques mondiales. En filigrane de ces dispositifs, se posent les différences de développement du territoire breton entre l'intérieur et les zones côtières. Celles-ci, traditionnellement tournées vers le tourisme et les activités liées à la pêche et à l'aquaculture, font l'objet d'une attractivité particulière et donc d'un développement économique plus marqué, au détriment de l'intérieur plus fortement rural.

Concernant l'industrie nautique ou « filière nautique », ce constat est plus particulièrement marqué entre la Vilaine et la mer d'Iroise où la plupart des recommandations, voire des actions des collectivités locales et territoriales, bref de tous les acteurs institutionnels, sont généralement focalisées sur les dynamiques de regroupement, de «clustérisation», de «réseautage», et de développement de la recherche et de l'innovation. En effet cette zone géographique regroupe à elle seule 48000 places de ports de plaisance sur les 70000 répertoriées en Bretagne, soit pratiquement 70%.<sup>27</sup>

Afin de mieux comprendre l'efficacité des mesures incitatives proposées par les politiques territoriales, la question centrale de la recherche sera d'identifier si les entreprises appartenant à la filière nautique en Bretagne développent des stratégies conformes aux attentes des pouvoirs publics et par la même de comprendre comment ces mêmes entreprises évaluent les actions de la puissance publique en termes d'aide au développement économique.

Ce travail de recherche se propose de présenter dans **une première partie** une revue de littérature ancienne et récente sur l'état de la connaissance rapportée aux mutations organisationnelles des entreprises dans un contexte d'économie globalisée. Elle aborde successivement les différents aspects de la mondialisation, l'entreprise réseaux et les réseaux d'entreprises, l'économie des territoires et l'organisation des pôles de compétitivité illustrée

---

Source : [http://www.morbihan.fr/UserFile/File/Guide\\_des\\_aides/GDA2007/GUIDE-NAUT-2007.pdf](http://www.morbihan.fr/UserFile/File/Guide_des_aides/GDA2007/GUIDE-NAUT-2007.pdf)

<sup>26</sup>Le Conseil Général du Finistère a relancé en 2007 la rédaction du « Livre Bleu du Nautisme ».

Le dernier Livre Bleu élaboré en 1999 arrivait à échéance fin 2006. Les travaux du Livre Bleu 2007 devront notamment prendre en compte l'évolution de la filière nautique depuis 2000, ainsi que de nouvelles problématiques : L'exigence de développement durable et la montée en puissance de la politique régionale en matière de nautisme. Source : <http://www.nautisme-finistere.net/accueil/>.

<sup>27</sup> [Http://www.bretagne-info-nautisme.fr/Les-chiffres-2009-de-la-plaisance.html](http://www.bretagne-info-nautisme.fr/Les-chiffres-2009-de-la-plaisance.html), p.1.

## *Introduction générale*

par le cas du Pôle Mer Bretagne. Il deviendra alors possible de préciser les relations entre l'industrie nautique et le territoire, d'apporter un éclairage sur l'économie du littoral breton au travers des différents antagonismes entre les zones côtières et l'intérieur des terres et d'identifier les acteurs de la filière ainsi que les dispositifs d'incitation à la localisation des entreprises sur leur territoire. Nous précisons enfin le poids économique de l'industrie Nautique en Bretagne dans son contexte national.

**La seconde partie** de la recherche est consacrée à l'étude de cas de la filière nautique en Bretagne. Nous décrivons dans un premier temps la méthodologie appliquée, effectuons la synthèse et l'analyse des entretiens qualitatifs et procédons à la formulation d'hypothèses de travail permettant d'élaborer un questionnaire adressé à plus de six cent entreprises de la filière nautique. Les résultats de l'enquête permettent de faire un retour sur la validité de nos hypothèses, de rapprocher les données obtenues des théories mobilisées et enfin de mettre en évidence les limites de notre travail et ses éventuelles implications futures en termes de recherche.

# **PARTIE I**

## **PARTIE I : L'ENTREPRISE ET LES RESEAUX**

L'accélération des processus économiques, le développement sans précédent des échanges internationaux, la globalisation des économies et la concurrence des puissances émergentes a conduit les entreprises à initier des stratégies de réorganisation afin de préserver leur compétitivité. Ceci a eu pour conséquences l'externalisation de pans entiers de leurs chaînes de valeur, le recentrage sur le cœur de métier et la mise en place de collaborations permettant de mutualiser leurs moyens. Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps faire le lien entre l'environnement économique globalisé et la résurgence de l'économie territoriale.

Nous abordons ensuite les différentes stratégies ayant conduit les firmes à modifier leurs organisations en externalisant, en délocalisant, en regroupant autour d'elles des entreprises satellites. Ceci nous permet de mettre en évidence les réponses de ces entreprises aux contraintes imposées par la firme pivot et leur glissement progressif vers les réseaux d'entreprises collaboratifs ancrés sur des territoires aux caractéristiques bien identifiées. La troisième partie de ce chapitre traite des pôles de compétitivité pour introduire enfin la filière de l'industrie nautique.

### **Chapitre I : De l'économie globalisée à l'économie des territoires**

L'économie globale est l'aboutissement du processus de mondialisation. Il s'agit d'un processus complexe et dialectique. En effet les entreprises sont à la fois actrices du phénomène, mais elles en subissent également tous les effets pervers. C'est une des raisons pour lesquelles elles initient un recentrage permanent vers l'économie des territoires.

## **Section 1 : Economie globalisée et métropolisation**

*«Ce qui est prudence dans la conduite de chaque famille en particulier, ne peut guère être folie dans celle d'un grand empire. Si un pays étranger peut nous fournir une marchandise à meilleur marché que nous ne sommes en état de l'établir nous-mêmes, il vaut bien mieux que nous la lui achetions avec quelque partie du produit de notre propre industrie, employée dans le genre dans lequel nous avons quelque avantage »<sup>28</sup>.*

Les pays échangent sur le plan économique parce qu'ils y ont un intérêt certain. L'échange naît des caractéristiques différentes des biens et des services produits entre les pays. Selon les théories de l'échange international, le commerce international possède quatre attributs (Mucchielli, 2007)<sup>29</sup>:

- Le savoir-faire (technologique),
- Les quantités de facteurs disponibles à un instant donné (main d'œuvre, machines, richesses de la terre et du sous sol et ressources financières),
- La structure du marché,
- Le goût des consommateurs.

Les pays échangent surtout des biens et des services (28% de la production mondiale), les Investissements Directs Etrangers (I.D.E.) ne représentant simplement que 8 % des flux financiers mondiaux. Le terme « mondialisation » a pris un sens générique désignant un processus par lequel des individus, des activités économiques et des structures politiques voient leur dépendance mutuelle et leurs échanges matériels et immatériels s'accroître sur le marché mondial.

La forme actuelle de la mondialisation repose sur deux facteurs essentiels:

- La faiblesse des coûts de transport au regard des écarts des coûts de production (en valeur absolue), facteur qui concerne les seuls biens matériels.
- La baisse des coûts de communication au niveau mondial permise par la diffusion sous forme numérique des informations.

---

<sup>28</sup> Smith A., 1776, « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », [http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith\\_adam/richeesse\\_des\\_nations/](http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/richeesse_des_nations/), p.142.

<sup>29</sup> Mucchielli J.L., 2007, « les théories de l'échange international », Mondialisation et Commerce international, Les Cahiers Français n°341, p. 3-8.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

La mondialisation est indissociable du système économique capitaliste (Adda, 2004)<sup>30</sup>, le capitalisme s'étant d'emblée épanoui sur une base internationale. La mondialisation ressemble à l'extension d'un réseau mondial de relations (Brasseul, 2005)<sup>31</sup>, une interconnexion globale qui concerne tous les aspects de la vie contemporaine, autant économiques que culturels, juridiques ou militaires, criminels, écologiques ou politiques. «*Il s'agit d'une transformation spatiale des relations sociales et des échanges,....*», (Held, 2001)<sup>32</sup>. Elle se caractérise en outre par le rétrécissement des distances financières, socioculturelles et informationnelles entre les peuples. Elle est proche de l'interdépendance et de l'homogénéité, à la différence près que ces deux notions entendent un certain équilibre entre les partenaires alors que la mondialisation implique la possibilité de relations inégales, voire hiérarchiques.

La mondialisation est un processus asymétrique ancien (Michalet, 2002)<sup>33</sup> qui s'est transformé au cours de l'histoire en devenant de plus en plus complexe et multidimensionnel. Elle ne doit pas être confondue avec l'extension planétaire de l'économie pas plus qu'avec un nivellement systématique des différences, qu'elle dynamise par ailleurs. Les changements dans la mondialisation s'accompagnent d'un redécoupage de l'espace. La mondialisation est nécessaire à la survie de l'économie capitaliste qui ne peut se cantonner dans le temps à un seul pays. C'est l'ouverture sur le monde par les échanges internationaux qui a permis la croissance des économies selon Smith et Ricardo<sup>34</sup>, pour qui l'échange international est la clef de l'investissement productif et donc de la croissance.

La mondialisation est plus complexe que l'expansion naturelle du libre échange. Elle englobe les échanges de biens, les services et les I.D.E. Les échanges de biens de services et de capitaux ne s'ajoutent pas simplement, ils sont interdépendants et complémentaires. Selon P.A. Julien (1995)<sup>35</sup>, la mondialisation se caractérise par les phénomènes suivants :

- Augmentation importante des échanges de biens et de services,

---

<sup>30</sup> Adda, J., 2004, « La Mondialisation de l'économie », La Découverte, Repères, Paris, T1.

<sup>31</sup> Brasseul J., 2005, « Un monde meilleur? Pour une nouvelle approche de la mondialisation », Armand Colin, Paris.

<sup>32</sup> Held D., MC.Grew A., 2001, « Review of International Studies », - Cambridge Univ. Press.

<sup>33</sup> Michalet C.A., 2002, « Qu'est ce que la mondialisation ? » La Découverte, Paris.

<sup>34</sup> Ricardo D., 1817, « On the principle of Political Economy and taxation », Calman Levy, France, 1970.

<sup>35</sup> Julien P.A., 1995, « Globalisation de l'économie et P.M.E », Journal of small business and entrepreneurship, vol. 12, n°3, pp 58-72.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

- Homogénéisation des marchés,
- Abaissement des coûts de transport,
- Apparition de nouveaux concurrents internationaux,
- Extension de la variété des produits.
- Raccourcissement des cycles de vie des produits par l'accélération du changement,
- Augmentation des échanges intra firmes par la création des firmes multinationales, à l'intérieur de réseaux « *d'entreprises partagées* », adaptant leurs stratégies les unes aux autres à l'intérieur de systèmes de coopération-concurrence, interagissant avec les fournisseurs, les clients et les concurrents.

Il existe trois configurations à la mondialisation (Michalet, 2002<sup>36</sup>) :

### 1. **La configuration internationale** (échanges de biens et de services entre pays).

Il s'agit là d'un système unidimensionnel : le système de l'économie internationale (S.E.I). L'analyse des auteurs classiques tels que Smith et Ricardo a privilégié les différences de productivité du travail entre pays pour expliquer la spécialisation internationale du travail. Dans cette configuration, les échanges, les investissements directs et les mouvements de capitaux ne dépendent pas les uns des autres, sauf dans le cas du commerce colonial où les investissements directs ont pour finalité de satisfaire la demande du pays d'origine.

### 2. **La configuration multinationale**

Cette configuration est caractérisée par la place dominante faite aux I.D.E réalisés par des firmes industrielles qui entraînent la mobilité de certaines activités hors de leurs frontières d'origine. La multinationalisation des firmes leur permet en délocalisant de renforcer leur compétitivité par la baisse des coûts directs. Dans cette configuration la stratégie dominante est la stratégie de marché. L'interdépendance de la circulation internationale des biens et des services s'accroît et a tendance à augmenter proportionnellement les aléas et les coûts de transactions mis en évidence par Ronald Coase en 1937<sup>37</sup>. En contrepartie, les stratégies d'internalisation impliquent pour la firme multinationale, la filialisation des fournisseurs et des concurrents par une politique d'acquisitions et de fusions. Elles fluidifient les

---

<sup>36</sup> Michalet C.A., 2002, « Qu'est ce que la mondialisation ? », La Découverte, Paris.

<sup>37</sup> Coase R., 1937, « The nature of the firm », revue *Economica*, London School of Economics.

échanges et diminuent l'asymétrie de l'information en réduisant les coûts de transaction.

La configuration multinationale des firmes a induit un phénomène sans précédent. La valeur totale des transactions à l'étranger des firmes multinationales dépasse en valeur les exportations de leur pays d'origine. Plus de 40% du commerce international total est constitué de flux intra-firmes. Les biens qui circulent n'ont pas de prix de marché, mais un «prix de transfert» et sont généralement des composants fabriqués dans des filiales ateliers et assemblés dans des filiales relais localisées dans des territoires bien identifiés.

Contrairement à une spécialisation classique qui caractérisait le commerce international, la différenciation des territoires se fait non seulement par les différences de productivité du travail, mais également sur les écarts de coût des autres facteurs (financiers, technologiques, fonciers).

La spécialisation des territoires ne se fait plus sur la base d'une économie domestique, mais sur la base des stratégies d'investissement des multinationales. Elle préfigure de plus en plus la troisième étape, celle où l'attractivité d'un territoire se mesure sur sa capacité à attirer les I.D.E.

### **3. la configuration globale (prédominance de la dimension financière)**

A partir des années 1980, de nouveaux principes économiques vont être partagés par un nombre croissant de gouvernements:

1. Abaisser le poids de l'interventionnisme étatique,
2. Favoriser l'initiative privée par des programmes de privatisation,
3. Libéraliser l'environnement économique en allégeant au maximum les contraintes réglementaires,
4. Fluidifier les mouvements de capitaux, rendre l'économie plus « liquide ».

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

P.A. Julien (1995)<sup>38</sup> met en évidence les différentes évolutions qui caractérisent le passage de l'économie internationale à l'économie globale de la façon suivante :

TABLEAU 3 : LES EVOLUTIONS ENTRE L'ECONOMIE INTERNATIONALE ET L'ECONOMIE GLOBALE. D'APRES P.A. JULIEN (1995) PAGE 60

<b>ECONOMIE INTERNATIONALE</b>	<b>ECONOMIE GLOBALE</b>
Croissance rapide des échanges dans l'économie triadique	Importance croissante des Pays En voie de Développement et des Nouveaux Pays Industrialisés
Ententes bilatérales et multilatérales entre pays, limitées	Multiplication des zones de libre échange régionales et arbitrages internationaux (OMC, FMI)
Echanges de biens manufacturés	Augmentation très forte des échanges des services
Investissement Directs étrangers localisés dans l'économie triadique	Investissements directs étrangers généralisés
Entreprises multinationales	Entreprises globales

Dans cette configuration globale, ce sont les Etats qui se font concurrence pour attirer les I.D.E. en axant leur politique vers l'attractivité de leurs territoires. Pour répondre aux nouvelles contraintes liées à l'exacerbation de la concurrence mondiale, les firmes adoptent une stratégie globalisée afin d'accéder à la fois aux marchés nationaux et régionaux en minimisant leurs coûts de production par l'implantation de filiales spécialisées.

Le choix de la localisation se fait alors sur la base des avantages offerts par les territoires. Cette stratégie globale exige que biens, services, capitaux et hommes puissent circuler librement entre les différents pays. La constitution de réseaux multi-territoriaux (facilitée par le développement des T.I.C.<sup>39</sup>), d'unités de production, de distribution, de centres de recherche, donne progressivement naissance à des « firmes-réseaux ».

---

<sup>38</sup> Julien P.A., 1995, « Globalisation de l'économie et P.M.E », Journal of small business and entrepreneurship, vol. 12, n°3, pp 58-72.

<sup>39</sup> T.I.C. : Technologies de l'Information et de la Communication.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

Se maintenir dans la compétition internationale implique également pour un pays, l'accroissement de la productivité par l'innovation et le progrès technologique (Krugman, 2000)<sup>40</sup>. Cet accroissement de la productivité peut se faire, -y compris grâce au soutien des pouvoirs publics- par l'exploitation des ressources nationales préexistantes. Il peut advenir que dans ce cas, l'émergence de zones d'attractivités régionales particulières se confonde alors avec l'existence de zones monétaires homogènes<sup>41</sup>.

Pourtant, le phénomène des délocalisations n'a fait en quelque sorte que répéter le transfert des activités industrielles des villes vers les campagnes, ou des grandes villes vers les petites. On remarque également que la périphérisation de certaines activités s'apparente à des processus de restructuration de productions régionales et sont généralement initiées par des décisions des pouvoirs politiques ou économiques. Les entreprises décident alors de la localisation de leurs segments de production en fonction des atouts des différentes zones d'accueil de leurs investissements.

Nous constatons aujourd'hui une polarisation régionale du commerce mondial, conjuguée à une mobilité croissante des facteurs de production et en particulier du facteur capital (financier et physique). Ceci est dû à l'accélération des investissements directs internationaux qui a fortement développé l'internationalisation des productions, en particulier grâce aux investissements croisés réalisés par les pays de la Triade. Batsch (2002)<sup>42</sup> et Plihon (2004)<sup>43</sup> identifient la mondialisation comme l'émergence d'un nouveau capitalisme fondé sur les nouvelles technologies et la finance globalisée. C'est l'explosion des T.I.C. qui a facilité le morcellement des activités et la mise en réseau des entreprises. Dans cette forme de capitalisme prévalent à la fois l'intérêt de l'actionnaire et la recherche de la rentabilité maximum du capital net investi. Ceci entraîne la modification de la structure de l'actionnariat des grandes entreprises (des petits porteurs aux investisseurs institutionnels) et détermine le recentrage sur le métier comme modèle stratégique de croissance.

---

<sup>40</sup> Krugman P., 2000, « La mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites du libre-échange », La Découverte, 218p.

<sup>41</sup> Euro, Yen et Dollar pour l'Union Européenne, l'ASEAN et l'ALENA.

<sup>42</sup> Batsch L., 2002, « Le capitalisme financier », Repères La Découverte, Paris.

<sup>43</sup> Plihon D., 2004, « Le nouveau capitalisme », Repères La Découverte, Paris.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

Les conséquences sur les stratégies des grandes entreprises sont alors caractérisées par:

- Le retour de l'actionnaire dans la gouvernance<sup>44</sup>.
- Des recentrages stratégiques qui font suite aux bilans partagés des stratégies de diversification. Il s'agit dans ce cas de concentrer ses forces sur des secteurs d'activité soigneusement sélectionnés. Il faut dominer son métier pour être leader sur son marché. Pour y arriver l'entreprise doit «s'alléger», «se remodeler».
- L'intervention d'investisseurs professionnels qui exigent une rentabilité dans la durée, par la création de «rentes» permettant la domination du marché. Cela conduit à une spécialisation croissante des entreprises, les investisseurs s'y substituant en assurant eux-mêmes la diversification des risques. L'allègement des bilans par la concentration des moyens devient la règle absolue de création de valeur.

*«Dans la globalisation, les stratégies d'investissement des firmes génèrent une concurrence aigüe entre les territoires. En d'autres termes, l'attractivité d'un pays ne peut être définie sans prendre en compte les finalités des implantations à l'étranger des entreprises <.....> dans l'économie globale, la concurrence entre les nations n'est pas universelle, elle se déroule entre un groupe restreint de pays, ceux que réunissent les conditions d'une attractivité maximale pour les investisseurs» (Michalet, 1999)<sup>45</sup>. Cette concurrence favorise donc l'émergence de nouveaux territoires et de nouvelles formes d'intégration régionale (unions économiques, zone de libre échange, etc.).*

Le retour récent aux stratégies de développement local et aux districts industriels est lié à la globalisation. On observe néanmoins que leurs caractéristiques restent proches de celles mises en évidence par A. Marshall à la fin du 19e siècle (Michalet, 1999, 2002)<sup>46</sup>. *« Le district industriel se définit par <...> un espace de proximité géographique; un territoire restreint sur lequel peuvent se nouer des relations de solidarité entre les firmes qui forment le tissu industriel local et les autres acteurs institutionnels...»*. Le point fondamental est que

---

<sup>44</sup> L'Hélias S., 1997, « Le retour de l'actionnaire-Pratiques du Corporate Governance en France, aux Etats- Unis et en Grande Bretagne, Gualino éditeurs, collection initiatives et débats, 1997, 183p.

<sup>45</sup> Michalet C.A., 1999, « La séduction des nations, ou comment attirer les investissements », Paris, Economica, 134 pages.

<sup>46</sup> Michalet C.A., 2002, « Qu'est ce que la mondialisation ? », La Découverte, Paris.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

la nouvelle configuration territoriale ne sera pas définie par les frontières politiques héritées de rivalités historiques (A. Marshall 1920), mais par un réseau de relations de nature économique qui trouve son identité dans la complémentarité des entreprises et des autres acteurs sans que pour autant les critères de nationalité jouent un rôle prédominant.

La proximité géographique des acteurs (entreprises, administrations, écoles, universités et centres de recherche, services et ressources humaines) entraîne une réduction des coûts de transaction et des économies externes, elle améliore par là-même la productivité des organisations. Dans la globalisation, le district s'inscrit comme une composante de l'attractivité des territoires. Un district peut être transfrontalier et peut transformer la géographie des territoires économiques.

Face à la concurrence mondiale, les Etats qui « *veulent obtenir une spécialisation dynamique* » et bénéficier à long terme d'avantages comparatifs décisifs, doivent développer la recherche et l'innovation, améliorer la qualification des hommes et investir (Mucchielli, 2007)<sup>47</sup>. Par contre, la spécialisation d'un pays se fait souvent en faveur des secteurs performants et au détriment des secteurs en déclin. Ces secteurs en déclin tout comme ceux qui sont florissants sont évidemment intégrés dans des zones géographiques données. Leurs fluctuations ont fatalement des conséquences sur l'économie des territoires concernés. Les Etats restent évidemment des acteurs majeurs de l'économie mondiale mais ils doivent compter désormais avec des tissages transversaux puissants, des réseaux, des firmes multinationales, les diasporas ou les médias (Veltz, 2005)<sup>48</sup>.

Le monde de demain sera structuré autour d'une lutte entre le global et le local. Plus la globalisation s'étend, plus les mouvements éphémères s'accélèrent, et plus les hommes se penchent sur le sédentaire, l'hétérogène et la sécurité de leurs racines. Les pouvoirs publics français ne s'y sont pas trompés en favorisant l'émergence de territoires les plus homogènes et les plus cohérents possibles sur les plans économiques et sociaux, par le concept du « Pays »<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Mucchielli J.L, 2007, « les théories de l'échange international », Mondialisation et Commerce international, Les Cahiers Français n°341, p. 3-8.

<sup>48</sup> Veltz P., 2005, « Mondialisation, villes et territoires », PUF, Quadrige-Essais-Débats.

<sup>49</sup> C'est la loi « Pasqua » du 4 février 1995 qui a juridiquement consacré la notion de « Pays » en soutenant notamment 42 « pays-test ». La loi « Voynet » du 25 juin 1999 a innové par la reconnaissance des périmètres géographiques des pays. La notion de « territoire » telle que reconnue par cette loi, modifia donc de façon sensible la loi n° 95-115 du 4 février 1995.

### **L'organisation en « Pays »**

On dénombrait, au 1<sup>er</sup> janvier 2008<sup>50</sup>, 371 « Pays ». Au 1<sup>er</sup> mai 2004<sup>51</sup>, 132 Pays étaient reconnus par arrêté préfectoral, contre 99 au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et 71 au 1<sup>er</sup> septembre 2003. Il s'agit d'une progression sensible s'expliquant, pour une large part, par la simplification des procédures de constitution des pays introduite dans la loi « urbanisme et habitat » du 2 juillet 2003 mais aussi, selon la D.A.T.A.R<sup>52</sup>, par l'existence de la date butoir du 31 décembre 2004 pour la signature des contrats de territoire ainsi que par l'« arrivée à maturité » d'un grand nombre de projets.

Un « **Pays** » ou « **Territoire** » est une zone géographique sur laquelle est ancrée l'activité économique. Il peut être considéré comme un espace de coordination à l'intérieur duquel les différents acteurs participent à son développement de façon proportionnelle et différenciée suivant leur position sur l'échiquier économique.

En France métropolitaine, 19 régions sur 22 comptent désormais un pays reconnu par arrêté préfectoral. Seules trois régions n'en comptent pas : l'Ile-de-France, le Limousin et la Picardie. Relevons, en sens inverse, que la Bretagne est entièrement couverte de pays reconnus et que la Franche-Comté en est pourvue à hauteur des trois quarts de sa population.

Les pays apparaissent après les agglomérations, et confirment symboliquement la priorité donnée aux zones urbaines par le ministère. La reconnaissance administrative du pays demeure attribuée aux Commissions départementales de coopération intercommunale. Des conditions nouvelles sont émises pour la reconnaissance des pays, telles que le respect des périmètres des structures intercommunales existantes et des pays touristiques déjà reconnus. Une fois le pays constaté par le préfet, les communes ou leurs groupements élaborent en collaboration avec le département et la région une charte de pays qui constitue un projet de développement durable du territoire visant à renforcer les solidarités réciproques entre la ville et l'espace rural.

Un conseil de développement, librement organisé et composé de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs est institué par délibération des communes et groupements de communes concernées. Il est le centre d'animation du projet et participe à l'élaboration de la charte. La loi décline les conditions de contractualisation des

<sup>50</sup> Source : <http://www.projetdeterritoire.com/index.php>, « L'état des lieux des Pays ».

<sup>51</sup> Source : <http://www.senat.fr/rap/a04-076-11/a04-076-116.html>.

<sup>52</sup> D.A.T.A.R : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale.

communes ou établissement public de coopération intercommunale (E.P.C.I) appartenant à un pays dans le cadre des contrats de plan Etat/Région. Pour cela, elle préconise l'organisation du pays autour d'un syndicat mixte ou d'un groupement d'intérêt public.

*« Le développement local est organisé dans le cadre des bassins d'emploi et fondé sur la complémentarité et la solidarité des territoires ruraux et urbains. Il favorise au sein des pays présentant une cohésion géographique, historique, culturelle, économique et sociale la mise en valeur des potentialités des territoires en s'appuyant sur une forte coopération intercommunale et sur l'initiative et la participation des acteurs locaux »*<sup>53</sup>. La notion de « cohésion » apparaît également à l'article 25 comme critère de formation d'un « pays ». Des ressources sont ainsi créées en commun par ces différents acteurs qui acceptent un « horizon commun »<sup>54</sup> ....*configuré par des relations de proximité* », (Colletis et Pecqueur, 2004).

Pourtant, les « Pays » pourraient disparaître dans le projet de réforme territorial proposée par le gouvernement Fillon en 2009. Cette réforme signe de l'aveu même du Ministre de l'Intérieur Brice Hortefeux, « *la suppression immédiate des pays* ».<sup>55</sup>

Une illustration de cette situation peut se retrouver dans les propos recueillis auprès d'un élu local finistérien<sup>56</sup> :

*« Le département doit avoir un rôle « d'incitateur » à s'organiser envers les territoires, les « Pays » et les communautés de communes. 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 dans le Finistère 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 ». La « brutalité de l'action de l'Etat (allusion à la fermeture des tribunaux en Bretagne)*<sup>57</sup> va inciter les collectivités à

---

<sup>53</sup> Article 2 de la loi n° 99-533 du 25 juin 1999.

<sup>54</sup> Colletis G. et Pecqueur B., 2004, « Révélation des ressources spécifiques et coordination située », Colloque Proximité, Réseaux et coordination, Marseille, 1er et 18 juin.

<sup>55</sup> Source : Ouest France du 2 octobre 2009.

<sup>56</sup> Propos recueillis auprès de Michel LE GOFF, le 13 novembre 2007, ancien Maire de Morlaix, Conseiller Général, et Vice-président de la Communauté de Commune du Pays de Morlaix.

<sup>57</sup> Réforme de la carte judiciaire en France, décidée après l'élection de Nicolas Sarkozy à la Présidence de la République en mai 2007 et mise en œuvre par Mme Rachida Dati, Garde des Sceaux.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

*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 délégatrices ou non de service public, peut être une réponse au désengagement de l'Etat des territoires.*

*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 G.I.P.D.L.<sup>58</sup>. 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 T.P.E, 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.**»*

Cette volonté de rendre interdépendants les acteurs de l'économie s'est considérablement accrue par l'émergence de l'économie globale, en particulier sous son aspect financier. La mondialisation qui s'apparente à des interconnexions de tous les aspects de la vie contemporaine est complexe. Si la configuration **internationale** des échanges de biens et de services n'a que peu créé d'interdépendances entre les acteurs, la configuration **multinationale** et le développement corollaire des Investissements Directs à l'Etranger, ainsi que la configuration **globale** et sa prééminence financière ont accéléré le maillage de la circulation des biens, des services et des capitaux, en particulier grâce au développement simultané des T.I.C.

Les polarisations régionales des économies découlent des stratégies de localisation par l'attractivité spécifiques des territoires et accélèrent leurs interdépendances et le développement d'une économie de réseau. Si la période d'internationalisation a vu les

---

<sup>58</sup> Groupement d'Intérêt Public de Développement Local.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

entreprises se développer autour d'un centre unique qui exportait, si la multinationalisation a filialisé sous la direction d'une société mère des firmes subordonnées, la globalisation a constitué des réseaux mondiaux d'entreprises ayant leurs compétences stratégiques propres et choisissant leurs implantations sur les critères d'attractivité des territoires.

Les théories classiques du commerce international indiquent que le développement des échanges internationaux conduit inévitablement à l'utilisation optimale des ressources dans des marchés évoluant dans un environnement de concurrence libre et parfaite. La réalité est assez différente, le développement du commerce international a créé de fortes disparités, la croissance a été facilitée dans les zones à forte densité géographique. Ceci a abouti à des économies externes, financières et technologiques qui ont-elles mêmes conduit à des oppositions entre le centre et la périphérie et au creusement des inégalités entre les nations développées et les pays en voie de développement ou moins avancés (Claval, 2004)<sup>59</sup>. La mondialisation de l'économie a entraîné la consolidation des territoires infra et supranationaux qui luttent contre l'homogénéisation des marchés. Cette tentation de l'hétérogène contribue à la persistance de « *nombreuses viscosités* » (Thouément, 2010)<sup>60</sup> qui ralentissent les processus d'uniformisation.

A l'intérieur même des grands blocs développés se sont créés des centres polarisés qui se sont structurés autour de réseaux urbains concentrant les marchés. La polarisation s'est exercée à tous les niveaux de la vie économique. La théorie des lieux centraux (Claval, 2004)<sup>61</sup> ne s'applique pas seulement à l'industrie mais également aux services. La métropolisation polarise les activités économiques au bénéfice des grandes agglomérations. Cette concentration attire les centres de recherche, les services juridiques et financiers et permet d'accéder plus facilement à un réseau mondial de communication et de transport. La métropolisation a engendré une réponse adaptée des territoires par le développement des processus de polarisation.

---

<sup>59</sup> Claval P., 2004, « Métropolisation et globalisation », Géographie et Culture, n° 48, pp. 5-24.

<sup>60</sup> Thouement H., 2010, « Le capitalisme, une absurdité créatrice ? Une théorie néo-ricardienne et systémique de l'histoire du capitalisme », Presses Universitaires de Rennes, p. 192

<sup>61</sup> Claval P., *ibid.*

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

La polarisation des activités ou la « territorialisation » se rattache à quelques concepts théoriques :

- Les économies d'échelle (ou rendements croissants).
- Les économies externes<sup>62</sup>, qui recouvrent l'ensemble des effets « indirects » d'une activité sur une autre, créant une valeur qui n'est pas directement imputable aux biens et marchandises commercialisées. Il s'agit là en particulier de tout ce qui touche à l'immatériel, c'est-à-dire aux relations hors marché qui existent entre les entrepreneurs, à la circulation de connaissances formelles ou informelles que le réseau permet.

La polarisation des activités par phénomène d'agglomération a entraîné une dynamique spatiale d'organisation du territoire autour de métropoles. Il existe selon Claval (2004)<sup>63</sup> un certain nombre de conditions préalables au processus de métropolisation, qui le caractérisent et produisent un certain nombre d'effets :

- Des systèmes de communication performants (réseaux routiers, aéroports, Internet) concentrés et répartis sur le territoire.
- Des moyens de communication modernes. L'accès au réseau mondial se fait par des « hubs » aéroportuaires régionaux.
- Les métropoles attirent le siège des entreprises et une bonne partie des autres activités industrielles ou de service en les localisant autour de pôles spécifiques.
- C'est souvent la proximité des métropoles avec les réseaux de transport internationaux (façade maritime) qui fait leur attractivité.
- Il existe des « métropoles globales » (New York, Londres) qui pèsent sur la finance mondiale.

C'est bien la recherche de ces externalités positives liées à l'agglomération qui dynamisent la concentration des activités (Maurel et Sédillot, 1997)<sup>64</sup>. Ces économies externes profitent à toutes les entreprises, elles sont le résultat des relations entre les agents, elles contribuent à engendrer des mécanismes de croissances coordonnées par les collaborations inter firmes.

---

<sup>62</sup> Veltz P., 2005, « Mondialisation, villes et territoires », PUF, collection Quadrige, chapitre 3, 288p.

<sup>63</sup> Claval P., 2004. « Métropolisation et globalisation », Géographie et Culture, n° 48, pp. 5-24.

<sup>64</sup> Maurel F., Sédillot B., 1997, « la concentration géographique des industries françaises » Economie et prévision, n° 131, pp. 25-45.

## ***Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires***

L'analyse des externalités liées à la localisation met en évidence la « *mise en pool* » des compétences des travailleurs (Marshall, 1920)<sup>65</sup>. Cette dynamique existe grâce à l'existence « *d'un marché stable de la qualification* », la présence de nombreux intrants non marchands spécifiques et la « *densité d'informations spécifiques créant une ambiance technologique efficace* ». Près d'un siècle plus tard, cette analyse est complétée par Veltz (2005)<sup>66</sup>, qui tient compte de l'accélération des échanges et de l'immédiateté des décisions à prendre : « *face à des marchés où la qualité, la variété, la vitesse de réaction, la capacité d'innovation comptent autant que les prix, toutes les manières plus au moins tayloriennes traditionnelles d'organiser la production sont remises en questions. On découvre le rôle décisif dans l'efficacité productive sous toutes ses formes, de multiples processus de coopération très difficiles à programmer et à routiniser* ».

La seconde partie de ce chapitre se propose d'étudier les liens entre la polarisation des activités économiques et les territoires ainsi que leurs influences sur la compétitivité et l'innovation des firmes qui y sont implantées.

---

<sup>65</sup> Marshall A., (1920), « Industry and trade », p.104-105.

<http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/marshall/Industry%26Trade.pdf>.

<sup>66</sup> Veltz P., 2005, « Mondialisation, villes et territoires », PUF, Quadrige-Essais-Débats.

## **Section 2 : Les relations entre l'économie des territoires, la compétitivité et l'innovation**

Dans les années 1960, 1970, ou même 1980, la compétitivité d'un territoire se mesurait en termes de richesse en facteurs de production (charbon, gaz, acier) qui déterminaient la quantité de personnes au travail, d'ouvriers, ainsi que la quantité des infrastructures. Il existait donc des territoires moins riches que d'autres en fonction de leur dotation en richesses naturelles. Aujourd'hui, les facteurs de production ne relèvent pas d'une dotation originelle, mais sont produits par l'homme. Les plus importants sur le plan stratégique dans l'économie globalisée sont :

- La qualité et donc la formation de la main d'œuvre,
- L'innovation et la différenciation des produits.

Les entreprises ne s'y trompent pas, elles se localisent maintenant à proximité des centres de recherche (J.L Guigou, 2001)<sup>67</sup>. L'auteur explique<sup>68</sup> pourquoi la D.A.T.A.R<sup>69</sup> et les pouvoirs publics ont engagé une politique d'appui aux Systèmes Productifs Locaux (S.P.L.) à la française en cherchant à donner à l'économie de nouvelles compétitivités fondées sur les solidarités locales et les effets de réseaux. Dans le même rapport, Courlet, (2001)<sup>70</sup> analyse l'origine de la notion de district industriel pour en identifier les principales caractéristiques et conditions d'émergence. « *L'analyse de l'industrialisation diffuse et de sa systématisation sous la forme de district industriel nous vient de l'Italie et concerne des recherches dont l'origine remonte à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt* ».

---

<sup>67</sup> GUIGOU J.L., *Innovations et Territoires*, Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (D.A.T.A.R), Actes du Festival International de géographie 2001, [http://fig-st-die.education.fr/actes/actes\\_2001/default.htm](http://fig-st-die.education.fr/actes/actes_2001/default.htm).

<sup>68</sup> Dans D.A.T.A.R (2001) « Les territoires – entreprises ».

<sup>69</sup> D.A.T.A.R : Créée en 1963, la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale fut remplacée le 31 décembre 2005 par la D.I.A.C.T : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires, redevenue D.A.T.A.R en décembre 2009 (<http://www.connexite.fr/actualites/amenagement-territoire-D.I.A.C.T-redevient-D.A.T.A.R>).

<sup>70</sup> Dans D.A.T.A.R (2001) « Les territoires–entreprises. Les systèmes productifs locaux, de la définition au modèle ».

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

Le concept de territoire fait l'objet de travaux de recherche. D'après Frémont (2007)<sup>71</sup>, le territoire a acquis progressivement une dimension géographique puis économique. De ce fait, l'approche en termes de S.P.L. a élargi la notion de « District Marshallien » en démontrant qu'il existe bien des modes d'organisation pour lequel le contexte socioculturel et historique est important. La notion de « ressource territoriale » est donc une caractéristique spécifique d'un territoire donné, construite dans l'optique du développement économique. Il s'agit d'un objet intentionnellement construit sur des composantes matérielles ou culturelles.

La notion de ressource territoriale comporte également quatre caractères fondamentaux :

- **Des attributs de position** (où est-elle localisée? de quelles matières premières dispose-t-elle ? quelle est sa culture ?)
- **Sa constructibilité** (genèse de l'apparition de la ressource et mode de constitution),
- **Sa complexité systémique** (la ressource territoriale est une combinaison de ressources qui se configurent de façon aléatoire au gré de processus historiques),
- **Son double caractère** (la juxtaposition des termes « ressource » et « territoriale » est elle pléonastique, le terme « ressource territoriale » est-il fragmentable?).

Les interrelations au sein des territoires ont été analysées par Frémont, (2007)<sup>72</sup> : *«la ressource essentielle.....tient finalement dans la qualité des relations entre les hommes sur un même territoire, plus forte que telle ou telle ressource matérielle, plus déterminante et plus durable que telle ou telle activité».*

Roberto Camagni (2008)<sup>73</sup> donne dans la préface d'un ouvrage de Claude Courlet, cette définition du territoire : *«le territoire a toujours été le contexte dans lequel se réalise la dimension spatiale du travail, s'imposent les décisions de localisation des acteurs économiques, se manifestent des déséquilibres multiples Centre/Périphérie. Il devient aussi le lieu où se concrétisent les interactions et les coopérations entre les acteurs, où se forme ce*

---

<sup>71</sup> Frémont A., dans Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, « La ressource territoriale », Economica, Anthropos, p.29.

<sup>72</sup> Frémont A., op.cit.

<sup>73</sup> Camagni R. dans Courlet C., 2008, « l'Economie territoriale », Presses Universitaires de Grenoble.

## ***Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires***

que j'appelle **le capital relationnel** où se développent de nouveaux systèmes de gouvernance et se structurent des processus d'apprentissage collectif ». Cette approche est complétée par Sauvin (2005)<sup>74</sup> : «le territoire est un système, c'est-à-dire un ensemble d'acteurs/auteurs en interaction dynamique organisés autour d'un ou plusieurs projets (p. 72)».

La mondialisation des échanges n'a pas détruit le territoire, elle a seulement restructuré les territoires en zones urbaines et en agglomérations productives. D'après Courlet (2001<sup>75</sup>, 2008<sup>76</sup>) le corpus théorique de l'économie territoriale est en cours de constitution. Le territoire devient progressivement une catégorie d'analyse à part entière, il s'analyse comme un système constitué d'acteurs liés par des rapports sociaux évoluant en fonction des relations tissées par le temps. Il s'agit d'un ensemble de facteurs matériels et immatériels sous-tendus par des relations économiques et personnelles. La variété des acteurs qui composent les territoires implique l'élaboration de formes de gouvernances par les acteurs locaux et les institutions publiques. Ceci n'empêche pas pour autant les instances extérieures aux territoires (Etat, régions) de continuer de par leurs prérogatives à peser sur la gouvernance locale - délégations de service public, politique nationale favorisant les pôles de compétitivité -. Le processus de globalisation renforce paradoxalement les territoires en créant des « archipels » regroupant des économies régionales (Courlet, 2008)<sup>77</sup>.

Même si la globalisation a perturbé les modes de régulation nationale, elle s'accompagne quand même d'une grande adaptabilité des formes d'insertion territoriales (Krugman, 1992)<sup>78</sup>. Elle correspond à la fois à une mondialisation des marchés et à la mise en place d'une organisation internationale de la production. La globalisation se distingue des stratégies antérieures d'internationalisation et de multinationalisation. Dans la stratégie typique d'internationalisation, un centre unique générait les exportations, tandis que la multinationalisation consistait quant à elle à construire un édifice hiérarchisé, (société mère et filiales productives subordonnées).

---

<sup>74</sup> Sauvin T., 2005, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Ellipses, Paris.

<sup>75</sup> Dans D.A.T.A.R (2001) « Les territoires – entreprises. Les systèmes productifs locaux, de la définition au modèle ».

<sup>76</sup> Courlet C., 2008, « l'Economie territoriale », Presses Universitaires de Grenoble., 135 p.

<sup>77</sup> Courlet C., Ibid.

<sup>78</sup> Krugman P., 1992. "A Dynamic Spatial Model," NBER Working Papers 4219, National Bureau of Economic Research, Inc.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

Le territoire apparaît donc comme un construit d'acteurs, la ressource territoriale émergeant comme la substance du territoire. Il existe un cercle vertueux entre la ressource, le territoire et le projet. Le territoire existe par le projet qui le sous-tend. Les ressources, immatérielles ou matérielles, sont des potentialités qui doivent être mises en œuvre. Les regroupements sociaux et spatiaux au sein d'un même territoire sont l'expression d'une adaptation au global. Les clusters (voir infra chap. II) n'enferment pas dans le « local », mais sont bien l'expression d'une meilleure adaptation à l'économie globale par une intégration de la ressource imprégnée de ses caractéristiques géographiques.

Le développement local ne se fait pas sans démarche stratégique (Houée, 2001)<sup>79</sup>.

Celle-ci doit être à la fois :

- Globale et transversale (interaction des différents aspects de la vie collective)
- Territoriale (fondée sur les ancrages locaux),
- Partenariale (associer les différents acteurs),
- Prospective (assurer une cohérence d'ensemble)

Pecqueur (1996)<sup>80</sup>, dans un ouvrage collectif, a approfondi une réflexion sur les rapports entre industrie et territoire et sur la notion de système productifs. Il a en particulier travaillé sur les thématiques suivantes :

- les systèmes productifs localisés,
- l'efficacité territoriale,
- les théories spatiales et l'innovation,
- l'histoire de l'aménagement du territoire

Cette réflexion lui a permis de distinguer quatre grands axes de travail:

1. la problématique marshallienne (district industriel et système productif localisé),
2. les développements de la théorie évolutionniste
3. l'approche transactionnelle (les S.P.L comme forme de coordination des activités industrielles)
4. les analyses de type institutionnaliste (les modes de régulation et de gouvernance).

---

<sup>79</sup> Houée P., 2001, « le développement local au défi de la mondialisation », L'Harmattan.

<sup>80</sup> Pecqueur B., 1996, « Dynamiques territoriales et mutations économiques », L'Harmattan.

## *Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires*

Les entreprises, pour renforcer leur compétitivité, ont besoin des autres entreprises. L'innovation est favorisée par la coopération et par la qualité de la relation entre les agents. On peut donc dire que la « *richesse d'un territoire dépend de la qualité des acteurs et des relations qui l'irriguent* » (Sauvin, 2005, p.74)<sup>81</sup>.

Loilier (2010)<sup>82</sup> met le management de l'innovation au cœur de la compétitivité des territoires. L'innovation est associée à la coopération qui permet d'agrèger des compétences complémentaires. Ces réseaux inter-organisationnels sont composés d'individus et d'organisations et forment des « réseaux sociaux ». La proximité géographique est souvent nécessaire à la collaboration entre les acteurs d'un réseau et à l'innovation. Cette proximité physique et le face-à-face qu'elle induit sert de vecteur à la transmission de la connaissance et des compétences. La proximité géographique incite à la confiance. Un réseau d'innovation nécessite un « *tissage relationnel* » (Brasseur et Picq, 2000)<sup>83</sup> car la mise en œuvre des projets a besoin de l'élaboration de règles communes de fonctionnement qui projettent les acteurs dans un avenir commun et les lient entre eux.

Mais, la proximité géographique qui permet le partage doit être également relativisée par l'existence d'autres types de proximités non spatiales, en particulier la proximité dite « électronique ». Le face-à-face géographique ne facilite que le transfert de connaissances tacites qui peuvent très bien être échangées aujourd'hui par l'intermédiaire de forums. Loilier (2010)<sup>84</sup> indique également que l'association entre territoires, réseaux et innovation peut créer une certaine forme de spécialisation qui empêche de saisir toutes les opportunités, trop d'encastrement peut créer de l'enfermement. Il s'agit de l'opposition entre liens forts et liens faibles. La collaboration et la proximité (physique ou numérique) créent des liens forts qui peuvent s'avérer contre-productifs alors que les liens faibles évitent l'enfermement (Granovetter, 1983)<sup>85</sup>.

Les relations de confiance sont tout à fait envisageables sans face à face, la proximité étant recréée par les Technologies de l'Information et de la Communication. Un territoire

---

<sup>81</sup> Sauvin T., 2005, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Ellipses, Paris.

<sup>82</sup> Loilier T., 2010, « Innovation et territoire, le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », Revue Française de Gestion, pp. 16-35.

<sup>83</sup> Brasseur M., Picq T., 2000, « la Silicon Valley : modèle précurseur ou original » Revue Française de Gestion, n° 127, janvier-février, pp 131-136.

<sup>84</sup> Loilier T., 2010, Ibid.

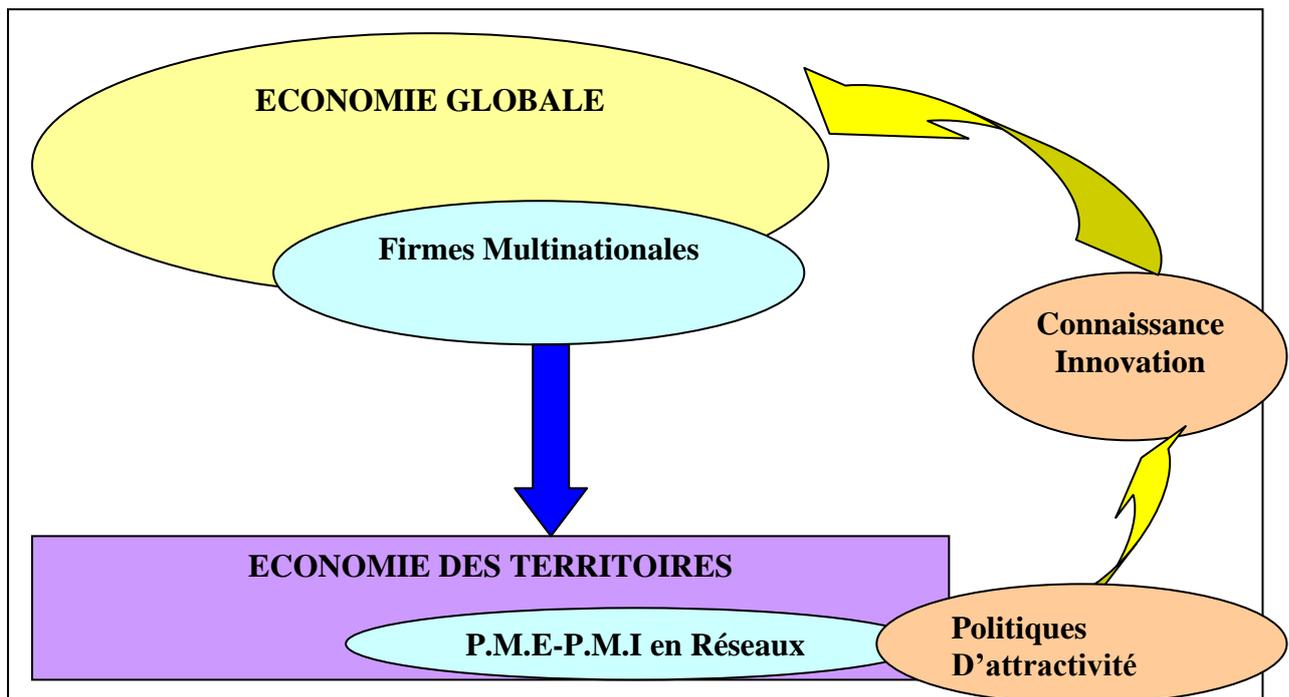
<sup>85</sup> Granovetter M.S., 1983, « The strength of the weak ties: a network theory revisited », Sociological theory n°1, pp 201-233.

## Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires

peut donc devenir virtuel. Ce n'est plus la spatialité qui le définit mais bien un projet et des règles communes qui fédèrent les acteurs (Raulet-Croset, 2008)<sup>86</sup>. La notion de « projet » implique en particulier une gouvernance dans laquelle les acteurs institutionnels de la décentralisation (collectivités territoriales et Chambres Consulaires) et les entreprises jouent un rôle primordial (Loilier, 2010).<sup>87</sup>

La figure 1 illustre les liens entre l'économie globalisée et les territoires. Les firmes multinationales se sont à l'origine rapprochées des territoires riches en facteurs de production. Elles ont contribué à faire évoluer cette dotation originelle en pools de compétences transformant ainsi l'efficacité productive en de multiples processus de coopération. Le tissu de P.M.E/P.M.I qui a développé des réseaux au sein des territoires, n'a pas d'autres solutions pour rester au « contact » de l'économie globale que d'asseoir sa croissance sur des politiques affirmées de recherche et de développement, de connaissance et d'innovation. Ces politiques sont fortement soutenues, voire initiées par les territoires eux-mêmes.

FIGURE 1: L'ATTRACTIVITE EMERGE DU SYSTEME PRODUCTIF GLOBAL



<sup>86</sup> Raulet-Crozet N., 2008, « La dimension territoriale des situations de gestion », revue Française de Gestion, n° 184, pp. 137-150.

<sup>87</sup> Loilier T., 2010, « Innovation et territoire, le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », Revue Française de Gestion, pp. 16-35.

## ***Partie I, chapitre I : de l'économie globalisée à l'économie des territoires***

Le territoire devient un des éléments fondamentaux de la performance économique par le développement de la compétitivité territoriale (Courlet, 2008)<sup>88</sup>. L'auteur approche ce concept de compétitivité territoriale (niveau *mésoéconomique*) et l'oppose aux concepts de *macroéconomie* (compétitivité d'un pays) et de *microéconomie* (compétitivité d'une entreprise). Cette compétitivité territoriale peut se mesurer aux dynamiques de production, de créations d'emploi, de relations internationales ou de la capacité à attirer des fonds publics, des entreprises ou des résidents. Alors que l'agrégation seule d'entreprises provoque généralement des rendements croissants, la compétitivité d'un territoire se mesure aussi sur des critères subjectifs (coopérations, synergies, action des pouvoirs publics, partage d'une culture commune).

Pour accueillir les délocalisations/externalisations des firmes, il faut que les territoires offrent le meilleur « *level playing field* ». (Michalet, 2007)<sup>89</sup>. Cette condition, si elle est sous-jacente, nécessite la mise en place de stratégies particulières de la part des entreprises.

Nous analyserons dans le second chapitre, les différentes formes prises par les réseaux inter-organisationnels ainsi que les différents cadres conceptuels auxquels ils se rattachent.

---

<sup>88</sup> Courlet C., 2008, « l'Economie territoriale », Presses Universitaires de Grenoble.

<sup>89</sup> Michalet C.A., 2007, « Mondialisation, la Grande Rupture », La Découverte. p.11-14.

## **Chapitre II : L'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises**

Le mot « réseau » provient du latin *retis* (filet). Sur le plan économique, la notion de réseau remonte au Moyen Age (Braudel, 1980)<sup>90</sup>, il s'agissait alors d'un ensemble disséminé d'artisans, dirigé par une seule et même personne. Ce chaînage d'ateliers formait une communauté économique homogène bénéficiant d'externalités positives (notoriété).

La notion de « *réseau organisationnel* » peut, quant à elle, être définie comme « *un processus dans lequel deux organisations au moins forment au cours du temps des liens puissants et étendus de type social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou augmenter la valeur reçue et ainsi en tirer un bénéfice mutuel* », (Anderson et Narus, 1991), dans Hasrouri (2007)<sup>91</sup>.

« *Les grandes entreprises se globalisent...elles se délocalisent, s'externalisent, s'atomisent, se décentralisent, se dématérialisent et se transversalisent* » (Serieyx, 1996)<sup>92</sup>. Il existe deux grandes approches proposant des cadres conceptuels pour analyser les réseaux inter-organisationnels :

1. une approche économique
2. une approche sociologique.

La première approche permet de choisir entre deux stratégies (faire ou faire-faire) qui débouche soit sur le Marché (faire-faire), soit sur la Hiérarchie (l'internalisation, le faire soi-même, Williamson, 1985)<sup>93</sup>. La seconde, mise en évidence par Granovetter (1985)<sup>94</sup>, soutient que les actions économiques sont « encadrées » dans des systèmes complexes de relations sociales qui interviennent forcément sur le fonctionnement du marché.

---

<sup>90</sup> Braudel F., (1980), « Civilisation matérielle, économie et capitalisme », Tome 2, Armand Colin, Paris.

<sup>91</sup> Anderson J.C., Narus, J.A., 1991, dans Hasrouri L., 2007, « Une synthèse des travaux sur le contrôle des réseaux Inter Organisationnels (RIO) en France : état des lieux et voies de recherche », Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.

<sup>92</sup> Serieyx H., 1996, « Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides », Village Mondial, Paris.

<sup>93</sup> Williamson, O., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting ». New York, The Free Press, p. 79.

<sup>94</sup> Granovetter M.S., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, n°3, pp. 481-510.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

Ces deux courants proposent deux cadres conceptuels à l'analyse des réseaux, celui des réseaux transactionnels et celui des réseaux sociaux.

La firme réseau en tant que « *nouvelle forme d'organisation industrielle* » trouve son origine dans les stratégies de recentrage des grands groupes, en réponse à l'échec des stratégies de diversification des années 1970-1980. Il s'agit, par une volonté offensive de réorganisation structurelle basée sur l'externalisation et le retour aux compétences de base (Batsch, 2002)<sup>95</sup>, de réagir à la pression sur les coûts liée à l'exacerbation de la concurrence mondiale. L'externalisation permet également de transférer une partie du risque économique et a pour finalité une diminution des coûts pour le client. La firme qui externalise met en place une structure pyramidale et décentralisée à plusieurs niveaux entre elle et l'ensemble de ses fournisseurs.

Le sous-traitant concepteur, contractualisé à la firme principale devient un donneur d'ordre vers le second segment. Le sous-traitant de second niveau n'a plus qu'un seul interlocuteur, le concepteur sous-traitant. À ces deux segments peuvent s'ajouter des petits sous-traitants non contractualisés qui travaillent à la commande. L'ensemble du dispositif demande alors une organisation logistique sans faille avec une véritable intégration de la notion de « supply chain management ».

L'ensemble de ces réorganisations industrielles ont conduit certains secteurs à mettre en place des « firmes-réseaux ». La coopération physique de la production s'étend de plus en plus à l'intérieur d'un système de firmes juridiquement indépendantes. Les relations inter-entreprises ne se limitent pas à une pure relation de marché. Dans une configuration de quasi-intégration, certains produits spécifiques ou sur mesure deviennent le fruit d'un ensemble de relations économiques, techniques et personnelles.

Dans l'analyse des districts industriels, on découvre que l'échange économique est fortement coloré par de l'échange social, par des systèmes de choix préférentiels ou de croyances communes (utilisation de sous-traitants locaux pour préserver le tissu économique local, relations personnelles entre dirigeant ou cadres). Cette confiance est obligatoirement assortie de réciprocité. L'approche économique du réseau a été complétée par une approche

---

<sup>95</sup> Batsch L., 2002, « Le capitalisme financier », Repères La Découverte, Paris.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

sociologique, qui met en évidence que les alliances sont sous-tendues sur le plan social par une logique de coopération entre acteurs au sein d'entreprises du même réseau (Granovetter, 1985<sup>96</sup>, 2005<sup>97</sup>) Cette coopération est d'autant plus efficace si les acteurs appartiennent à une communauté partageant les mêmes valeurs (théorie de l'encastrement). Il met l'accent sur l'importance des « liens faibles » (amicaux ou affectifs) pour soutenir les « liens forts » (stratégiques ou financiers). La structure sociale préexiste à l'action économique et affecte ses résultats. L'encastrement social est structurel car il met en relation l'individu avec la structure d'ensemble du réseau de relation.

Le réseau se présente à la fois comme une variable d'ajustement à l'environnement, mais également comme une source de compétitivité collective.

Il existe donc plusieurs formes de réseaux d'entreprise :

- Le réseau star : autour d'une grande entreprise, gravite une constellation de sous-traitants spécialisés.
- Le réseau communautaire : plusieurs entreprises équivalentes aux pouvoirs de décision équivalent (le district industriel européen). Les entreprises y sont spécialisées et complémentaires.
- Le pilotage économique : multinationales et logiques d'approvisionnement pour se sécuriser sur un marché (aéronautique).
- Le critère sociopolitique : fondements culturels et identitaires (Granovetter, 1985)<sup>98</sup>, culture du clan et liens de solidarité (S.P.L italiens, districts industriels).

Les réseaux d'entreprises ont quant à eux un cycle de vie (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2003)<sup>99</sup>: création, extension, maturité et déclin. À la différence de l'entreprise réseau, leur genèse ne provient pas d'un retour sur le cœur de métier mais du désir de mettre en commun un potentiel d'innovation qui tient sa richesse de la diversité. Cette capacité à collaborer ne peut pas se pérenniser sans racines communes. La « socialisation » des réseaux permet de

---

<sup>96</sup> Granovetter M.S., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°3, pp. 481-510.

<sup>97</sup> Granovetter M.S., 2005, « The impact of social structure on economics outcome », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n°1, 2005, p. 33-50.

<sup>98</sup> Granovetter M.S., 1985, *ibid.*

<sup>99</sup> Géniaux I, Mira-Bonnardel S (2003). « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion* 2003- 2, page 129 à 144.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

façon idéale de réduire l'incertitude en organisant une meilleure circulation de l'information indispensable à la performance du marché.

De la même façon et pour les mêmes raisons, les échanges marchands ont tendance à se développer entre des acteurs qui se connaissent mutuellement afin de réduire l'incertitude des transactions. La logique marchande pure se trouvant transcendée par ces relations sociales interpersonnelles entre les acteurs économiques.

Les réseaux peuvent générer des effets pervers, des « externalités négatives », tels que le repli sur soi et la déconnexion par rapport au marché. Les réseaux fonctionnent par des mécanismes d'ajustement temporaires mutuels, initiés par des relations durables encastrées socialement; les réseaux sont souvent bâtis sur des bases coopératives.

## **Section 1 : L'économie politique et la notion de réseau**

Les réseaux sont à la fois complexes et aléatoires. On distingue l'économie des réseaux, l'entreprise-réseau et les réseaux d'entreprises. L'économie des réseaux n'étant pas liée de près à notre problématique de recherche, seuls « l'entreprise réseau » et les « réseaux d'entreprises » seront véritablement traités dans les pages qui suivent. Pour autant, et afin d'être le plus précis possible, nous allons brièvement présenter les concepts théoriques rattachés à la notion d'économie des réseaux.

Les réseaux sont au centre de nos vies ; ils sont intégrés dans les sociétés et dans l'économie. Nous utilisons les réseaux par les gestes simples de la vie quotidienne - surfer sur Internet, voyager, utiliser un distributeur automatique de billets -. La fonction clef du réseau est de mettre économiquement en relation des fournisseurs et des consommateurs. À ce titre, il peut être simplement un réseau de transport, de communication ou d'énergie (réseau autoroutier, réseau électrique) ou permettre le regroupement d'activités de services (réseau bancaire, réseau de distribution) il s'agit là de la notion « d'intermédiation économique » (Curien, 2000)<sup>100</sup>.

La morphologie des réseaux comprend trois couches principales :

- La couche basse : elle est composée des infrastructures (réseaux techniques de communication ou d'énergie), ces infrastructures peuvent être locales et de longues distances.
- La couche médiane : il s'agit des services de contrôle dont le but est de piloter l'infrastructure, Nicolas Curien (2000)<sup>101</sup> décrit l'info-structure. Elle pilote les infrastructures longues distances.
- La couche haute : elle coordonne tous les services rendus à la clientèle. en phase avec le marché, elle s'appuie sur l'infrastructure locale.

Les réseaux de communication transmettent des données et proposent des services. Ils s'appuient sur des infrastructures et des info-structures, tout comme le transport aérien qui

---

<sup>100</sup> Curien N., 2000, « Economie des réseaux », Repères La Découverte.

<sup>101</sup> Curien N., 2000, op.cit.

dispose d'une offre tarifaire pour ses clients (couche haute), qui s'appuie sur des infrastructures (couche basse: les aéroports), pour la mettre à disposition des voyageurs.

On peut facilement caractériser les réseaux. Les activités de service (commerce, banque) sont structurées comme des réseaux d'intermédiation économique. Ils s'appuient en effet sur des infrastructures telles que des points de vente, des relations producteurs, grossistes et distributeurs et des services financiers. La présence d'une structuration en réseau d'une activité économique se reconnaît à un certain nombre de critères (Curien, 2000)<sup>102</sup>:

- L'existence de communautés d'utilisateurs pour les consommateurs qui leur procurent des externalités positives. Cette notion « d'effet de club » se définit par la mise en relation d'agents socio-économiques. Les externalités positives proviennent de la consommation des autres et de leur satisfaction. Il s'agit d'un réseau « abstrait » dont les effets commerciaux sont significatifs. L'effet de club ne touche pas que les réseaux abstraits, les réseaux physiques procurent également des externalités positives. C'est le cas d'Internet qui met en relation des individus qui s'enrichissent mutuellement au contact des autres internautes.
- Des synergies dans la production permettant des économies d'échelle et la mise en commun de coûts variables.
- Des stratégies de coopération-concurrence, de coopétition et d'interconnexion.
- Des systèmes de régulation forts qui se portent garants du respect de la concurrence entre les opérateurs.

---

<sup>102</sup> Curien N., 2000, op.cit.

## **Section 2 : Globalisation et entreprises réseaux, fondements théoriques**

Nous avons choisi dans ce chapitre de regrouper quatre grandes théories ou groupes de théories complémentaires:

- La théorie des coûts de transactions.
- Les théories de la collaboration et des parties prenantes.
- Les théories sur les réseaux complexes, les signaux forts et les signaux faibles.
- La théorie des incitations.

Le choix de regrouper ces théories a émergé de l'analyse de leurs complémentarités et de leurs interactions. En effet, si la théorie des coûts de transaction touche strictement à « l'économique », les théories des parties prenantes et des incitations relèvent plutôt de l'analyse des « comportements » des acteurs économiques par rapport aux fluctuations de leur environnement. Les particularités des théories des réseaux prennent pour sujet d'étude les interactions entre les individus afin d'expliquer pourquoi ils n'agissent pas de façon isolée et que ce tissage de liens permet de faciliter les relations économiques (Baret et al. 2006)<sup>103</sup>.

### **2-1 L'entreprise réseau**

L'entreprise réseau émerge et existe lorsque des opérations productives ont une dimension verticale autour d'une entreprise pivot (Karoui Zouaoui et El Herelli, 2007)<sup>104</sup>. Il existe des conditions préalables à la réussite de l'entreprise réseau :

- La confiance réciproque,
- la proximité géographique ou socio psychologique,
- la logique de concurrence- coopération,
- les contrats à long terme,
- un niveau technologique comparable,
- la disponibilité des moyens de réalisation.

---

<sup>103</sup> Baret C, Huault I., Picq T., 2006, « Management et réseaux sociaux, jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », Revue Française de Gestion, n° 163, p. 93 à 106.

<sup>104</sup> Karoui Zouaoui S., El Herelli A., 2007, « Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau », colloque ESC Bretagne Brest, 1er et 2 février.

La réalisation de ces conditions favorise la réduction des coûts et permet l'échange et le partage d'informations stratégiques dans une logique de confiance et d'intérêt mutuel. Une dynamique d'apprentissage se crée qui favorise l'innovation. L'avantage concurrentiel apparaît alors comme la conséquence de cette dynamique. L'entreprise réseau est caractérisée par le recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise pivot (abandon des activités qui sont les moins en cohérence avec le métier et une coopération étroite avec des partenaires) et forte spécialisation. L'avantage compétitif se développe à la fois en termes de coûts mais également de stratégie (Guilhon et Gianfaldoni ,1990)<sup>105</sup>.

L'externalisation est un choix stratégique (Barthélemy et Donada, 2007)<sup>106</sup>. Elle apparaît depuis les années 1980 comme le moyen le plus rapide d'améliorer la performance des entreprises. Il s'agit de choix qui permettent aux entreprises de réfléchir à la nature exacte du périmètre de leur activité. L'externalisation peut aussi s'apparenter à une forme particulière de délocalisation (Michalet, 2007)<sup>107</sup>. Il ne s'agit pas pour autant d'un phénomène nouveau.

A l'origine, les Investissement Direct à l'Etranger (I.D.E.), motivés par la facilitation de l'accès à des marchés extérieurs et la réduction des coûts directs, justifiaient ce phénomène. La grande vague des fusions-acquisitions, débutée dans les années 1990, a vu émerger une forme particulière de délocalisation : la délocalisation financière. Cette forme de délocalisation est bien entendue motivée par l'accroissement de la compétitivité, mais plus particulièrement en termes de rentabilité qu'en termes d'accroissement de parts de marchés (Michalet, 2007)<sup>108</sup>. Le passage à l'externalisation est donc l'aboutissement de cette logique financière qui rend obsolètes des activités autrefois internes à l'entreprise. L'externalisation de certains services jugés « non essentiels », conduit donc à une organisation progressive en « réseau horizontal ».

---

<sup>105</sup> Guilhon B., Gianfaldoni P., 1990, « Chaînes de compétences et réseaux », Revue d'Economie Industrielle, n° 51, pp 97-112.

<sup>106</sup> Barthélemy J. et Donada C., 2007, « Décision et gestion de l'externalisation, une approche intégrée », Revue Française de Gestion, vol. 33, n° 177, p. 101 à 111.

<sup>107</sup> Michalet C.A., 2007, « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des états », Revue Française de Gestion, vol. 33, N° 177, p. 142 à 162.

<sup>108</sup> Michalet C.A., 2007, *ibid.*

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

Les fondements de l'entreprise réseau reposent nécessairement sur plusieurs dynamiques : organisationnelle, relationnelle et contractuelle. Elles mettent en évidence un certain nombre de caractéristiques du système (G. Paché et C. Paraponaris, 1993)<sup>109</sup>, telles que l'importance d'une organisation externe sans faille pour assurer une coordination logistique performante, ainsi qu'un pilotage interne de la production du travail en réseau. Dans cette configuration, le réseau se substitue à la diversification ou à la croissance externe en tant que modèle de management. L'ensemble se rapproche alors du concept du « réseau dynamique » (Miles et Snow, 1986)<sup>110</sup> qui comprend un coordinateur « broker », une « *firme pivot* » autour de laquelle gravitent des opérateurs spécialisés (fournisseurs, producteurs, concepteurs, distributeurs).

L'organisation en réseau suppose des échanges dynamiques entre les acteurs qui y apportent leurs compétences distinctives. Nous savons depuis Coase et Williamson, que l'échange s'accompagne d'un coût inhérent (conception, suivi de contrat) et du temps passé à l'échange à proprement dit, appelé coûts de transaction. Si on ne peut affirmer que le réseau dynamique réduit ces coûts de transaction, il est en revanche tout à fait clair que la recherche de l'économie est la principale raison qui justifie de faire appel à des compétences extérieures. C'est la maîtrise différenciée des coûts de transaction qui trace la ligne de partage entre marché et hiérarchie (O. Williamson, 1985)<sup>111</sup>.

Le réseau dynamique est une organisation multi-niveaux où un certain nombre d'intervenants extérieurs (sous-traitants, fournisseurs, prestataires de service) participent à la formation de la valeur ajoutée. Il s'oppose au circuit par la potentialité d'adaptation des acteurs et la mobilisation des compétences. La supériorité de cette forme d'organisation sur les autres alternatives de croissance des entreprises est subordonnée à la performance des unités participantes et à leur capacité à organiser leurs flux logistiques. Il est alors nécessaire d'adopter un langage commun inter-fonctions et inter-individus pour concrétiser le potentiel réseau. On assiste alors à la mise en place des systèmes d'information (S.I.G, W.A.N)<sup>112</sup> qui permettent d'optimiser les fonctionnalités du dialogue.

---

<sup>109</sup> Paché G et Paraponaris C, 1993, « L'entreprise en réseau », PUF, Paris.

<sup>110</sup> Miles R., et Snow C., « Organizations: new concepts for new forms », California Management Review, vol. 28, n° 3, 1986, P. 62-73.

<sup>111</sup> Williamson, O., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting ». New York, The free press, p. 79.

<sup>112</sup> S.I.G: Système d'Information et de Gestion, W.A.N.: Wide Area Network.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

L'émergence d'un réseau résulte de la modification de l'environnement de l'entreprise (Miles et Snow, 1986) dans la mesure où la recherche d'un avantage concurrentiel dominant peut nécessiter des modifications structurelles. Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise est amenée à développer des ressources difficiles à imiter par ses concurrents. On fait ici référence à la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur la ressource « *ressource based view of the firm* » (Wenerfeld, 1984)<sup>113</sup>.

L'entreprise est donc considérée comme un centre où se rencontrent des ressources et des compétences (Conner, 1991)<sup>114</sup>. Dans la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources, l'entreprise est considérée comme un lieu de coordination et d'intégration des ressources. L'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau est déterminé par une conjonction de facteurs :

- Le partage de l'information stratégique (Julien, 1996)<sup>115</sup>.
- Le mécanisme d'apprentissage (Julien, Raymond, 2003)<sup>116</sup>.
- L'innovation.
- La création de compétences (Ketata, 2003)<sup>117</sup>.

Il existe également des conditions préalables à la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau (Julien, 1996<sup>118</sup>, Julien et al. 2003<sup>119</sup>):

- L'existence de rapports de coopération et de concurrence.
- Des contrats à long terme.
- Des avantages perçus par chaque entreprise pour accéder à la coopération.
- Un changement d'esprit dans les relations interentreprises (confiance et fidélité).

---

<sup>113</sup> Wenerfeld B., 1984, « Resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp 37-51.

<sup>114</sup> Conner K.R., 1991, « An historical comparison of resources-based theory and five school of thought within industrial organization economics: Do we have New theory of the firm? », *Journal of Management*, 17, pp 121-154.

<sup>115</sup> Julien P.A., 1996, « l'information collective, clé du développement des P.M.E », 3e congrès francophone de la P.M.E, Trois Rivières, Canada.

<sup>116</sup> Julien P.A., Raymond L., (2003) Jacob R et Abdul-Nour G., « l'entreprise réseau », Presses Universitaires du Québec.

<sup>117</sup> Ketata, N., 2003, « l'Avantage concurrentiel en contexte de réseau », Thèse de doctorat, Université de Laval-Québec.

<sup>118</sup> Julien P.A., 1996, *ibid.*

<sup>119</sup> Julien P.A., Raymond L., 2003, *op.cit.*

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

- La recherche systématique de compétitivité (partage de l'information, innovation).
- Le recentrage sur le cœur du métier.

La réduction des coûts est principalement engendrée par la diminution des coûts de transaction (recherche du meilleur fournisseur, sélection facilitée par un échange de l'information). Zuscovitch (2001)<sup>120</sup> a analysé ce concept d'économie externe. Selon lui, les économies externes résultent de l'organisation industrielle et non de l'organisation propre de chaque firme. Mariotti (2005)<sup>121</sup> a complété cette analyse en indiquant que l'entreprise contemporaine repose sur de véritables réseaux de coopération, d'alliances et de partenariats. L'image de la « firme creuse », flexible et désintégrée, apparaît comme une « utopie » managériale. Dans les faits, l'entreprise réseau est bien plus souvent une « firme dense ». Elle tisse des liens stables qui favorisent les apprentissages relationnels. Elle n'écarte pas pour autant la concurrence, ni les risques de pertes de savoir-faire ou de « core business » en perpétuelles mutations.

Le véritable cœur de métier de ces entreprises repose sur leurs capacités à piloter hors de leurs frontières et à maîtriser parfaitement leur « savoir-faire-faire » grâce à un appareil gestionnaire sophistiqué, le « supply-chain management ». L'entreprise réseau se définit comme une entreprise ayant « éclaté » à l'extérieur le modèle de l'intégration verticale dont on trouve les exemples les plus observables dans l'industrie automobile, l'aéronautique et l'informatique.

Les alliances stratégiques sont également une déclinaison du modèle de l'entreprise réseau. Elles peuvent associer des concurrents directs ou indirects par la mise en commun de ressources (partage des coûts sur un projet industriel donné), transport aérien, haute technologie et projets de Recherche et Développement. En 1990, Powell<sup>122</sup> identifiait la création de réseaux comme un choix stratégique entre le Faire et le Faire-Faire. Pour lui, les différentes formes d'organisations en réseau sont caractérisées par des modèles particuliers

---

<sup>120</sup> Zuscovitch E., 2001, « Networks and sustainable differentiation », in Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation, W, n°6, 4/2001, pp 517-539.

<sup>121</sup> Mariotti F., (2005) « Qui gouverne l'entreprise en réseau ? », Sciences Po, Les Presses.

<http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/marshall/Industry&Trade.pdf>.

<sup>122</sup> Powell, W. (1990). « Neither market nor hierarchy: Network forms of organization ». Research in organizational Behavior, 12, p. 300.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

de communication et d'échanges et semblent un modèle viable d'organisation économique. Les réseaux sont certes opposés par deux types de structures de gouvernance, le marché ou la hiérarchie, mais, il souligne un point important sans lequel aucun « réseau économique » ne pourrait se pérenniser, en précisant que les échanges économiques sont indissociables de la structure sociale « *I have a good deal of sympathy regarding the view that economic exchange is embedded in a particular social structural context* » (p.300)<sup>123</sup>. Powel observe alors en particulier que certains types d'échanges ont plus un caractère « social » (dépendant de qualités relationnelles, d'intérêts mutuels, de la réputation) que réellement structurés par une autorité formalisée.

Sans aller aussi loin que Polanyi (1957)<sup>124</sup> qui déclare que les transactions marchandes sont caractérisées par « *an attitude involving a distinctive antagonistic relationship between partners* » (p255)<sup>125</sup>, il est clair que les implications personnelles sont sous-jacentes aux transactions et déterminantes dans les mécanismes collaboratifs entre les entreprises. Le marché n'est donc pas seulement comme le décrit la théorie économique un « mécanisme de coordination spontané, rationnel et cohérent mettant en jeu les intérêts particuliers des individus et des entreprises ». Ce caractère « social » de l'entreprise réseau, souvent accentué par l'ancrage géographique ou culturel peut servir de facteur déclenchant à la constitution de réseaux d'entreprises. C'est la réalité de l'industrie nautique en Bretagne qui s'organise autour d'une image territoriale forte et de valeurs communes et que nous étudierons dans la seconde partie de cet ouvrage.

Les réseaux de P.M.E-P.M.I peuvent donc constituer la forme la plus aboutie ou le dernier type d'entreprises réseau. Fortement ancrées dans un territoire et possédant une histoire et une culture commune, elles procèdent à des échanges verticaux (produits) et horizontaux (main d'œuvre, collaborations diverses), tels que les districts de P.M.E-P.M.I dans l'Italie du Nord, (Beccatini et al. 1990)<sup>126</sup>. La structuration des filières et en particulier

---

<sup>123</sup> « J'adhère volontiers à l'idée que les échanges économiques sont encadrés dans des relations sociales particulières ».

<sup>124</sup> Polanyi K., 1957, « The great transformation », Boston, Beacon. « Une attitude qui implique des relations antagonistes distinctes entre les partenaires ».

<sup>125</sup> « Une attitude qui implique des relations antagonistes distinctes entre les partenaires ».

<sup>126</sup> Beccatini G., Pyke F., Sengenberger W., 1990, « Industrial Districts and Inter-firms Cooperation in Italy », Genève, International Institute for Labor Studies, International Labour Organisation.

de la filière nautique en Bretagne s'inscrit dans la même logique : inciter les entreprises à constituer des réseaux, collaborer, se regrouper, développer des partenariats avec les centres de recherche et de formation et faire circuler l'information au sein d'un même territoire partagé par tous.

## **2-2 La théorie des coûts de transactions**

L'origine théorique remonte à Ronald H. Coase (1937)<sup>127</sup>. Dans un article intitulé « The Nature of the Firm », Coase introduit la notion de coût de transaction en tentant d'apporter une définition de la firme et de ses frontières. A l'intérieur de cette théorie, il y a l'idée qu'il existe un coût systématique relatif aux transferts des droits d'usage liés à la transaction. Il indique que le système des prix n'est pas le seul mécanisme de coordination du marché cher à la théorie de la concurrence pure et parfaite.

En réalité, les prix se forment par des négociations, des contrats, des relations avec les fournisseurs qui provoquent des « frottements » et induisent ces fameux coûts de transaction. A l'intérieur même de la firme également, le mode de coordination ne dépend pas de la fixation des prix mais bien de relations contractuelles externes au mécanisme des prix (S. Saussier et A. Yvrande-Billon, 2007)<sup>128</sup>. Ces relations entraînent des coûts de transaction. La rationalité limitée des acteurs économiques et l'incertitude de l'environnement sont à la source des coûts de transaction.

Plus tard, le « *paradigme transactionnel* » a été développé par O. Williamson (1975)<sup>129</sup>. Ce paradigme revient à se poser la question suivante : dans quels cas une firme doit-elle se procurer ses inputs sur le marché et dans quel cas doit-elle internaliser sa production ? Bien après Coase, la théorie des coûts de transaction a réellement été développée par O. Williamson (1985)<sup>130</sup>. Elle permet de mettre en évidence l'opportunité d'internaliser ou d'externaliser une activité, en fonction de la valeur ajoutée qu'elle procure.

---

<sup>127</sup> Coase R., 1937, « The nature of the firm », revue *Economica*, London School of Economics.

<sup>128</sup> Saussier S., Yvrande-Billon A., 2007, « Economie des coûts de transaction », Repères la Découverte.

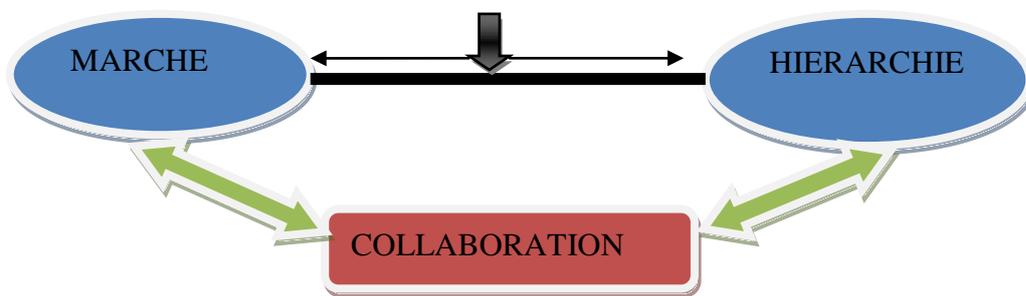
<sup>129</sup> Williamson O.E., 1975, « Markets and Hierarchies, Analysis and antitrust implications », the Free Press, New York.

<sup>130</sup> Williamson, O., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting ». New York, The free press, p. 79.

## Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises

Les réseaux économiques s'inscrivent donc dans une logique de co-traitance, alternative à la sous-traitance ou à l'intégration (J.C. Jarillo, 1988)<sup>131</sup>. Ils permettent donc de diminuer les coûts de transaction. Il s'agit dans ce cas de formes hybrides mises en évidence par Williamson, où ni le marché, ni la hiérarchie ne prévalent sur les transactions. Il n'est donc pas possible dans ce cas de déplacer un curseur entre le marché et l'entreprise pour évaluer la localisation des coûts de transaction, mais bien d'identifier une forme tripartite qui intègre la collaboration inter-firmes.

FIGURE 2: COLLABORATION, MARCHE ET HIERARCHIE



Dans cette configuration, le contrôle des ressources permet de limiter l'incertitude de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Le contrôle des ressources ne dépend pas seulement de facteurs internes (compétences) ou externes (ressources rares contrôlées), mais de la capacité à nouer et à fidéliser des relations avec autrui. La relation au sein du réseau permet de collecter de l'information, d'introduire des conventions, d'obtenir des soutiens, de légitimer son rôle et d'instaurer un consensus social dont l'objectif est la réduction des coûts de transactions.

On retrouve à l'intérieur de ces formes hybrides (S. Saussier et A. Yvrande-Billon, 2007, p 30)<sup>132</sup> :

- « *Les contrats de sous-traitance,*
- *Les franchises commerciales,*
- *Les alliances d'entreprises,*

<sup>131</sup> Jarillo J.C., 1988, « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.

<sup>132</sup> Saussier S., Yvrande-Billon A., 2007, « Economie des coûts de transaction », Repères, La Découverte.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

- *Les réseaux de firmes,*
- *Les partenariats « firmes – universités ».*

Toutes ces formes de pilotage intermédiaire ont des caractéristiques communes : la mise en commun de ressources, des accords contractuels garantissant l'indépendance concurrentielle des contractants et des mécanismes de coordination et de résolution des conflits. L'hypothèse centrale retenue dans la théorie des coûts de transaction est donc que les stratégies des firmes recherchent principalement des choix organisationnels visant à diminuer les coûts de transaction et de production en les faisant exécuter par celui qui est le mieux adapté pour le faire ; il s'agit là « d'externalisation d'efficience ».

Assez récemment, le cadre conceptuel de la théorie des coûts de transaction s'est élargi par l'incorporation de l'environnement institutionnel (W.J. Hénisz et O. Williamson, 1999)<sup>133</sup>. Ils indiquent que les règlements mis en place par les institutions, les actions entreprises, les cadres juridiques influent sur les choix des structures de gouvernance des acteurs économiques. B. Baudry (2005)<sup>134</sup> analyse les différentes mutations organisationnelles adoptées par les firmes. Il observe que les coopérations inter-entreprises se sont diversifiées : accords verticaux (franchise, concession, contrats de distribution, sous-traitance) et horizontaux (joint venture, contrats de R&D, co-traitance). Dans certains secteurs (l'automobile, l'aéronautique), un mouvement de « désintégration verticale » s'est opéré, en accroissant de façon importante le recours aux approvisionnements externes. Le processus devient collaboratif, en opposition avec l'intégration verticale où le donneur d'ordre maîtrise la conception du produit, les étapes de la fabrication et n'a recours qu'à de la sous-traitance exécutrice.

L'efficacité des Systèmes Productifs Locaux, démontrée par A. Marshall (1920)<sup>135</sup> et que nous développerons ultérieurement, repose en partie sur les économies réalisées sur les coûts de transaction. Toutefois, cette « fluidification » des transactions ne se fera pas sans un minimum de confiance et de solidarité entre les acteurs économiques<sup>136</sup>.

---

<sup>133</sup> Hénisz W.J., Williamson O.E., 1999, « Comparative economic organization: within and between countries », *Business and Politics*, vol.1, n°3, pp 261-277.

<sup>134</sup> Baudry B., 2005, « L'économie des relations interentreprises », Repères, la Découverte, Paris.

<sup>135</sup> Marshall A., (1920), « Industry and trade », 3e édition.

<sup>136</sup> Uzinidis D., 2010, « entreprises, entrepreneurs et milieux innovants », *Revue Française de Gestion*, n° 241.

### **2-3 La théorie de la collaboration et des parties prenantes**

Les stratégies de collaboration sont souvent étudiées dans l'optique de l'alliance stratégique et d'une de ses conséquences : la structuration en réseau (G. Koenig, 2004<sup>137</sup> ; E. Josserand, 2001<sup>138</sup>). La théorie des parties prenantes examine le comportement des individus qui interagissent sur les organisations ou en subissent les décisions. L'importance des parties prenantes a été mise en évidence par R.K. Mitchell et al. (1997)<sup>139</sup> qui a identifié un certain nombre de caractéristiques spécifiques :

- Le pouvoir : Il désigne la capacité pour une partie prenante à conduire un autre acteur à réaliser des actions. Le pouvoir des parties prenantes est particulier à chacune et peut se montrer éphémère. Les parties prenantes peuvent influencer directement ou indirectement l'entreprise par des jeux d'alliance (J. Frooman, 1999)<sup>140</sup>.
- La légitimité : Elle ne provient pas forcément des capacités des parties prenantes à pouvoir influencer l'entreprise, mais également de leur capacité à « fédérer » autour d'un point de vue. L'environnement extérieur de l'entreprise doit donc être pris en compte (I. Huault et al. 2002)<sup>141</sup>.
- L'état d'urgence des sollicitations : E. Brule et D. Ramonjy (2006)<sup>142</sup> mettent en évidence que: « *L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise* » (p.6).

*« Les organisations se distinguent respectivement comme des parties prenantes latentes (latent stakeholder), des parties prenantes en attente (expectant stakeholder) et des*

---

<sup>137</sup> Koenig G., 2004, « Management stratégique », Dunod, 2e édition, Paris, 544p.

<sup>138</sup> Josserand E., 2001, « L'entreprise en réseau », Vuibert, Paris.

<sup>139</sup> Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J., (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, vol. 22-4.

<sup>140</sup> Frooman J., 1999, « Stake holders influence strategy », *Academy of management review*, vol. 24, p 191-205.

<sup>141</sup> Huault I., Dimaggio P., Powell W., 2002, « Des organisations en quête de légitimité », in Charreire S., et Huault I., « Les grands auteurs en Management », EMS, Management et société.

<sup>142</sup> Brule E., Ramonjy D., 2006, « La collaboration: pourquoi et avec quelles parties prenantes », XVème Colloque de l'AIMS – Annecy, p 6.

## ***Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises***

*parties prenantes définitives (definitive stakeholder)* »<sup>143</sup>. Une partie prenante doit donc automatiquement disposer d'une de ces trois caractéristiques, faute de quoi elle ne pourrait pas être considérée comme telle par l'entreprise. L'identification des intentions des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise est déterminante pour le positionnement du manager vis-à-vis d'elles.

Les processus de collaboration sont sous tendus par la recherche de l'équilibre et de la confiance. Ils se distinguent donc des relations strictement liées au marché, par opposition aux théories de l'agence ou des coûts de transaction pour lesquelles le marché et la hiérarchie sont les seuls possibilités de relations économiques. Selon E. Josserand (2001)<sup>144</sup>, les collaborations inter-entreprises et le réseau sont des formes de coopération différentes dans la mesure où la collaboration traite plus des relations inter-organisationnelles alors que le réseau se situe sur un plan hiérarchique supérieur (le réseau fédère des organisations collaboratives locales). L'entreprise réseau relèverait donc plutôt de la théorie des réseaux organisationnels, alors que le réseau d'entreprises relèverait plutôt de la théorie de la collaboration.

On peut également effectuer la distinction entre la collaboration et l'alliance. La collaboration ne met pas forcément en présence des entreprises y ayant des intérêts, une entreprise peut très bien collaborer avec une association à but non lucratif. L'alliance regroupe par contre toutes les formes d'organisations permettant d'améliorer leur compétitivité ou leur positionnement stratégique (B. Garette et P. Dussauge, 1995)<sup>145</sup>.

La figure suivante détaille les différents types de collaborations.

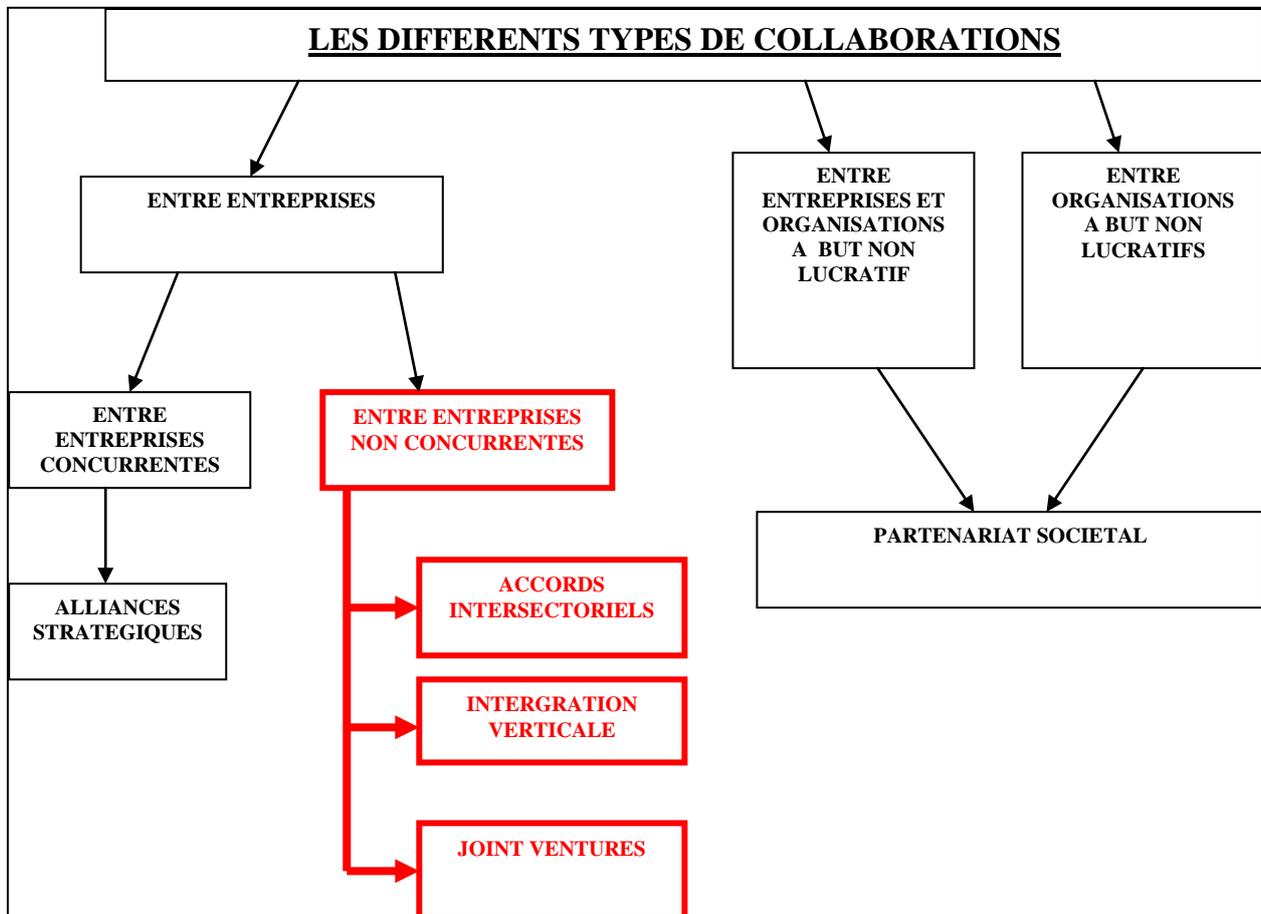
---

<sup>143</sup> Brule E., Ramonjy D., 2006, *ibid.*

<sup>144</sup> Josserand E., 2001, « L'entreprise en réseau », Vuibert, Paris.

<sup>145</sup> Garrette B., Dussauge P., 1995, « Les alliances stratégiques », Les Editions d'Organisation, Paris.

FIGURE 3: LES DIFFERENTS TYPES DE COLLABORATIONS (BRULE ET RAMONJY<sup>146</sup> ADAPTE D'APRES GARRETTE ET DUSSAUGE (1995)<sup>147</sup>)



Le synoptique de la collaboration entre entreprises non concurrentes représente une des formes organisationnelles très proche du réseau d'entreprises. Les réseaux sont nécessaires à l'obtention d'une meilleure information.

Le chapitre suivant éclaire la complexité des relations de réseaux et les différentes composantes permettant de collecter et d'interpréter, de décoder l'information qui circule.

<sup>146</sup> Brule E., Ramonjy D., 2006, « La collaboration: pourquoi et avec quelles parties prenantes », XVème Colloque de l'AIMS – Annecy, p 12.

<sup>147</sup> Garrette B., Dussauge P., 1995, « Les alliances stratégiques », Les Editions d'Organisation, Paris.

**2-4 L'information et les réseaux, le rôle particulier des réseaux complexes, des réseaux d'affaires et des réseaux personnels.**

C'est « *le complexe qui constitue désormais la trame de tous les problèmes auxquels nous devons faire face.....le complexe doit être compris dans tous les processus d'interactions entre les éléments* » (H. Serieyx, 1996)<sup>148</sup>.

A l'intérieur des réseaux, P.A. Julien et al (2004)<sup>149</sup> distinguent :

- **Le réseau personnel** : c'est un réseau à signaux faibles, il est composé des amis, des anciens collègues de travail, des autres entrepreneurs que l'on fréquente dans des circonstances autres que son activité professionnelle.
- **Le réseau dit « plutôt d'affaires »** : On y retrouve : les clients, les fournisseurs, les institutions financières, les institutions consulaires. Il s'agit bien d'un réseau à signaux forts. Les réseaux à signaux forts permettent de valider l'information ou de lever des ambiguïtés sur celle-ci.
- **Le réseau informationnel** : (plutôt à signaux faibles), nous y retrouvons, les groupements de professionnels, les concurrents et les consultants.

Les réseaux informationnels permettent de relever des opportunités d'affaires alors que les réseaux forts sont plus directement liés à la chaîne de valeur amont et aval de l'entreprise. La notion de réseau d'affaire relève plus des théories de la collaboration (au sens de l'optimisation des ressources internes), alors que le réseau personnel est formé par des interlocuteurs ayant des relations personnelles établies (M.S. Granovetter, 1973)<sup>150</sup>.

L'importance de ces relations personnelles bien établies a d'ailleurs une incidence sur la répartition du capital social dans les P.M.E souvent composé du réseau d'amis du dirigeant, de quelques employés ayant participé au démarrage de l'entreprise, voire de l'expert comptable (P.A. Julien et al. 2004)<sup>151</sup>. Les réseaux d'affaires et les réseaux personnels permettent d'accompagner les décisions managériales et d'explicitier les signaux faibles et complexes, ils modulent en quelque sorte les décisions de l'entrepreneur.

---

<sup>148</sup> Serieyx H., 1996, « Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides », Village Mondial, Paris.

<sup>149</sup> Julien P.A., Lachance R., Morin M., 2004, « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels, signaux forts et faibles et innovation », la Revue du Management Technologique, numéro spécial, pp. 7-43.

<sup>150</sup> Granovetter M.S., 1973, « The strength of the weak ties », American Journal of sociology, 78, pp.1360-1980

<sup>151</sup> Julien et al. 2004, ibid.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

Le réseau personnel sert à conforter ou à critiquer le dirigeant dans ses décisions ; il est le lieu où grâce aux individus qui le composent, se fait le lien entre les signaux forts et les signaux faibles, formant par la même un réseau complexe (B. Gay et C. Dupuy, 2009)<sup>152</sup>. Il existe en effet des confrontations entre les acteurs à l'intérieur même des réseaux. Ces différents acteurs évoluent dans des univers bien distinct qui sont néanmoins interdépendants. Les relations entre les acteurs se font aussi bien entre des acteurs appartenant au même univers qu'entre des agents appartenant à des univers différents. La complexité du réseau s'accroît proportionnellement avec le nombre des acteurs et la multiplication de leurs relations.

En 2004, P.A. Julien a mené une étude consistant à évaluer l'importance des différents réseaux dans le management du changement et de l'innovation. Les réseaux personnels s'avèrent souvent insuffisants pour le soutenir, alors que les réseaux d'affaires y jouent un rôle majeur. Pour mener à bien cette étude, il a repris les différentes typologies des réseaux qu'il avait préalablement identifiées (voir supra. chap. II section 2-1)

Cette étude a mis en évidence les relations entre la typologie du réseau et la recherche et développement dans les P.M.E. Plus une entreprise détient une expertise en matière de R&D et plus elle entretient des liens forts avec ses clients et les autres professionnels. Les entreprises qui ressentent plus de difficultés en sont souvent à un stade débutant de leur démarche d'innovation et de recherche ; elles orientent dans ce cas leurs relations vers les institutions financières et publiques pour rechercher de l'information et assurer leur financement.

Un second résultat a également mis en évidence l'importance du recours à des réseaux à signaux faibles et au raffermissement de ces signaux faibles par des signaux forts. Les liens forts et les liens faibles ne s'opposent pas, les liens forts servent à confirmer ou à infirmer des décisions prises en fonction d'information provenant de signaux faibles. Il n'existe pas de liens faibles ou de liens forts sans volonté de coopération. R. Axelrod (1981)<sup>153</sup> a mis en évidence les conditions selon lesquelles les coopérations peuvent exister, sans que les acteurs y soient contraints par toute forme d'autorité.

---

<sup>152</sup> Gay B. et Dupuy C., 2009, « Clusters et réseaux complexes multi-niveaux : le cas des réseaux mondiaux de capital-risque et d'entreprises de biotechnologies », Revue d'Economie Industrielle, 4<sup>e</sup> trimestre, n° 128.

<sup>153</sup> Axelrod R., 1981, « The emergence of cooperation among egoist », The American Political Science Review, vol. 75, n°2, juin, pp. 306-318.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

Il se sert du dilemme du prisonnier<sup>154</sup> qui démontre que la poursuite d'un intérêt personnel ne donne pas forcément un résultat optimal (si deux joueurs font cavalier seul, le résultat est moins bon qu'en cas de coopération). La résolution d'un dilemme ne peut se faire que par la mise en place d'un processus de socialisation et de stratégies de coopération permettant de réguler les situations. Dans le dilemme du prisonnier, les joueurs qui coopèrent obtiennent des gains mutuels. Il est d'autant plus facile de coopérer que l'on a intérêt à le faire et que l'on se situe dans une logique de « réciprocité » : quand on rend un service, quand on fournit une information, on s'attend à ce qu'il en soit de même pour soi le jour venu, c'est la règle du « donnant-donnant ».

La vraie question en réalité est la suivante : quelle est la meilleure stratégie à adopter dans des environnements hétérogènes, composés de stratégies variées, individualistes et complexes ? Les bonnes stratégies ne sont jamais indépendantes des autres acteurs, coopérer nécessite de prendre la mesure des stratégies des autres acteurs, de bonnes interactions sont donc nécessaires au développement de la coopération. Les partenariats évoluent dans des structures sociales élaborées en particulier à l'intérieur de territoires donnés et les trois types de réseaux ont tendance à se superposer.

R. Axelrod (1984)<sup>155</sup> a mis en évidence que les interactions entre voisins sur un même territoire « favorisaient la croissance des stratégies qui obtenaient des scores extrêmement bons dans certains contextes ».

Les relations d'affaires sont également fondées par l'adoption de règles analogues et/ou tacites qui évitent toute tentative de « jouer seul », car chacun sait qu'il aura affaire à l'autre dans d'autres circonstances. Il ne s'agit pas à proprement parler de « confiance » mais de faire durer la relation pour un bénéfice mutuel – cas de la guerre des tranchées en 1914-1918 où des coopérations furent mises en place entre soldat allemands et soldats français, la réciprocité induisant un statu quo bénéfique à chacun (R. Axelrod, 1984)<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> Le dilemme du prisonnier est issu de la théorie des jeux. Il met en opposition les avantages retirés par un comportement égoïste et ceux retirés par une coopération mutuelle.

<sup>155</sup> Axelrod R., 1984, « The evolution of cooperation », Basic book, New York.

<sup>156</sup> Axelrod R., 1984, op.cit.

## **2-5 Théorie des incitations et politiques publiques**

Un des pères fondateurs de la théorie des incitations est G.B. Richardson (1972)<sup>157</sup>. Selon lui, il existe trois mécanismes de coordination de l'activité économique :

1. La Direction en tant qu'organisation, quand aucune compétence spécifique n'est demandée.
2. Le Marché en tant que mécanisme de fixation des prix.
3. La Coopération pour des activités complémentaires proches si le marché n'a pas répondu à la problématique du « faire » ou « faire-faire ».

Il existe des relations non marchandes entre les entreprises que l'on peut caractériser par la construction d'un climat de confiance dans les relations inter entreprises (O. Favereau, 1989)<sup>158</sup>. « *In the neo-classical economics perspectives, the links between the actors are limited to the price, the product quality and the rapidity of delivery....in clusters, they also are submitted to embedded ties which affect their performance* » (B. Uzzi, 1997)<sup>159</sup>.

La relation inter entreprise s'intègre donc plutôt dans un marché d'organisations plutôt que dans un marché de produits. En 2007, le prix Nobel d'économie a été décerné à trois économistes américains Leonid Hurwicz, Eric Maskin et Roger Myerson pour avoir travaillé sur la théorie des incitations. Selon l'académie suédoise, celle-ci permet de « *distinguer les situations dans lesquelles un marché fonctionne bien de celles dans lesquelles il fonctionne mal* »<sup>160</sup>. La théorie des incitations s'intéresse aux situations perturbées, dans la relation « principal/agent », par les risques de la « sélection adverse » et « d'aléa moral ». Dans le cas de l'aléa moral, le principal a le choix de mettre en place une « structure incitative » pour, pour que l'agent innove. Des dispositifs tels que la certification ou l'assurance qualité permettent de répondre au risque d'anti-sélection en envoyant un message garant de la qualité du produit.

---

<sup>157</sup> Richardson G.B., 1972, « The organization of industry », *Economic Journal*, vol. 82, pp. 883-896.

<sup>158</sup> Favereau O., 1989, « Marchés Internes, Marchés Externes », *Revue Economique*, N° Spécial sur « L'Economie des Conventions », mars, pp.141-145 et 273-328.

<sup>159</sup> Uzzi, B. 1997. « Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness ». *Admin. Sci. Quart.* 42 35-67. « Dans les perspectives de l'économie néo-classique, les relations entre les acteurs sont limitées aux prix, à la qualité du produit et à la rapidité de la livraison... dans les clusters, l'influence de liens encastres affecte également sur leur performance ».

<sup>160</sup> [Http://www.planete-ump.fr/t2196-La-Theorie-des-Incitations-Prix-Nobel-d-Economie-2007.htm](http://www.planete-ump.fr/t2196-La-Theorie-des-Incitations-Prix-Nobel-d-Economie-2007.htm), page 1.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

Nous observons également plusieurs autres formes de coordinations entre les entreprises :

- l'autorité (donneur d'ordre à sous-traitant, taille des contractants, durée et quantité du contrat, possession d'actifs spécifiques),
- l'incitation ou quasi intégration oblique<sup>161</sup> (la sous-traitance qui se transforme en partenariat, allongement de la durée des engagements, conception des produits en commun, l'innovation interentreprises),
- l'échange d'informations,
- l'organisation de la supply-chain,
- la confiance.

Claude d'Aspremont (2004)<sup>162</sup> reprenant les travaux de Louis-André Gérard-Varet met en évidence que la mise en œuvre des allocations de ressources dans les politiques publiques relève de la théorie des incitations. Il indique en outre que ces travaux « *analysent la possibilité pour des entreprises de passer des accords de coopération en recherche et développement.....dans le cadre de la théorie des incitations* » (C. d'Aspremont, S. Bhattacharia, L.A. Gérard-Varet, 1998)<sup>163</sup>.

Dans ce cas, puisque les « incitations » sont des actions effectuées par différents agents économiques pour conduire d'autres agents économiques à se comporter de telle ou telle façon, c'est bien la puissance publique (Etat, Collectivités territoriales) qui utilise ces incitations pour pousser les entreprises à adopter des stratégies conformes à ses attentes. En effet, la théorie des incitations doit pouvoir permettre d'évaluer quand les organisations publiques fournissent des incitations permettant ou non aux agents qui les reçoivent d'adopter le comportement qui est attendu d'eux.

En effet, il existe une certaine forme d'asymétrie de l'information entre les pouvoirs publics qui détiennent par exemple, les clefs de la distribution de subventions ou des exonérations fiscales et les entreprises qui vont les recevoir. Cette relation Principal-Agent se retrouve également dans le fait que le Principal (structure publique) peut attendre en retour de

---

<sup>161</sup> Baudry B., 2005, « L'économie des relations interentreprises », Repères La découverte, Paris, p.73.

<sup>162</sup> D'Aspremont C., Gérard-Varet L.A., 2004, « l'économie publique et la théorie des incitations », Économie publique, 15-2004.

<sup>163</sup> D'Aspremont C., Bhattacharya S., Gérard-Varet L.A., 1998, « Knowledge as a Public Good: Efficient Sharing and incentives for development Effort » Journal of Mathematical Economics, vol. 30, pp 389-404.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

la part de l'Agent (les entreprises) de la création d'emplois. Dans cette configuration, « l'aléa moral » pourrait se manifester par le détournement des subventions à d'autres fins ou bien tout simplement le refus de coopérer de la part de certains entrepreneurs par crainte d'une « intrusion » dans leur gestion.

Les politiques publiques volontaristes en termes de développement des économies régionales s'inscriraient donc tout à fait dans la théorie des incitations et permettraient d'expliquer la naissance d'un ensemble de mesures de structuration des filières mises en place par les collectivités territoriales ou organismes consulaires. Si ces politiques incitatives s'adressent à des filières dans lesquelles existent des liens sociaux forts, tous les ingrédients pour donner naissance à un réseau sont donc réunis.

Les précédents paragraphes nous ont permis de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises ont adopté des stratégies de réseau en réponse aux contraintes de la globalisation des économies. Les différentes théories étudiées ont précisé la complexité des relations qui se lient au sein des réseaux et l'importance des liens sociaux. Le chapitre suivant traitera de l'assise territoriale des réseaux, de la structuration en réseau des entreprises et des nouvelles stratégies mises en place par les pouvoirs publics pour attirer ces mêmes entreprises sur des territoires bien identifiés afin d'en assurer la compétitivité.

### **Section 3 : Compétitivité des territoires et réseaux d'entreprises**

Dans un article paru en 1993, Pierre Veltz<sup>164</sup> aborde la notion de « géographie de l'organisation ». Il y indique en particulier que le dynamisme des territoires n'est pas proportionnel au nombre d'entreprises qui y sont localisées spatialement. Il existe à la fois de l'histoire, du sens et des compétences particulières dont l'agglomération permet la compétitivité et la construction de réseaux. Le présent chapitre abordera successivement l'économie géographique, le district industriel marshallien, le réseau d'entreprise et les nouveaux clusters.

#### **3-1 Economie géographique et trajectoire cognitive des territoires**

L'espace géographique est entré progressivement dans l'analyse économique depuis le début du 20e siècle (C. Baumont et al, 2000)<sup>165</sup>. Il est généralement admis que c'est en 1991, lorsque que Paul Krugman fait paraître son article « *Increasing returns and economic geography* » dans « *The Journal of Political Economy* » que l'économie géographique est véritablement née. Krugman y développe un modèle d'analyse économique basé sur la concentration géographique d'entreprises manufacturières reposant sur l'interaction entre l'économie et les coûts de transports et les nécessités pour les entreprises d'y faire un arbitrage.

C'est le début du modèle « centre-périphérie » dans lequel les entreprises recherchent la minimisation des coûts de transport pour couvrir leurs marchés. C'est un processus dit « circulaire » qui s'alimente seul : les entreprises recherchent une demande locale forte et leur concentration entraîne mécaniquement l'augmentation de la demande. Dans l'économie géographique, on pose pour hypothèse que la préférence pour la diversité est forte, les produits industriels fortement substituables et que les agents interagissent stratégiquement dans l'espace, la proximité renforçant les interactions marchandes et non marchandes. L'économie géographique fait le lien entre croissance, urbanisation et territoires.

---

<sup>164</sup> Veltz P, 1993, « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires » Revue économique Vol. 44, No. 4, La localisation des activités économiques dans l'espace mondial: Analyses et politiques. XLIIe congrès de l'Association française de science économique (July, 1993), pp. 671-684.

<sup>165</sup> Baumont C. et al. 2000, « Economie géographique, les théories à l'épreuve des faits », Economica, ASRDLF.

Si l'économie géographique indique clairement que les firmes se concentrent dans l'espace, les territoires eux-mêmes peuvent avoir leur propre spécialisation cognitive versus spécialisation sectorielle. En effet, l'accélération des changements induits par la mondialisation affecte les territoires et conduit parfois à des phénomènes de désindustrialisation provoqués en général par des délocalisations vers des zones géographiques aux coûts plus faibles.

Des problématiques de reconversion industrielles se posent alors pour des firmes souvent concentrées géographiquement et fortement spécialisées. Souvent, les analyses prospectives liées à l'économie des territoires préconisent la création de « clusters » et le renforcement des relations et des collaborations entre firmes. M. Ferru (2009)<sup>166</sup> met en évidence une analyse différente qui indique que le « cœur de compétence », les savoirs ancestraux de certaines entreprises, prend son origine dans les « *ressources profondes* » détenues par certaines zones géographiques. Il s'agit là de la notion de « trajectoire cognitive des territoires » qui indique que la théorie des compétences appliquée à la firme s'applique également à l'analyse des territoires.

Un certain nombre d'auteurs tels Richardson (1972)<sup>167</sup> définissent la firme comme un ensemble de ressources et de compétences qui concernent directement le savoir-faire et l'expérience. Dans ce cas, les stratégies futures de la firme s'appuient sur un socle construit petit à petit pouvant amener à des diversifications cohérentes utilisant le même socle de compétences. Des théoriciens évolutionnistes (S. Nelson et S. Winter, 1982)<sup>168</sup>, considèrent que les évolutions stratégiques d'une firme dépendent de ses compétences, de ce qu'elle construit, de « *routines* » qui représentent l'acquis de l'entreprise et conditionnent son évolution future. Il s'agit là de spécificités propres à chaque firme donc d'un avantage concurrentiel substantiel, puisque non imitable, mais qui encadre donc également ses capacités d'évolution.

---

<sup>166</sup> Ferru M., 2009, « la trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtellerauld », Revue d'Economie Rurale et Urbaine, n°5, pp. 935-956.

<sup>167</sup> Richardson G.B., 1972, « The organization of industry, Economic Journal », vol. 82, pp. 883-896.

<sup>168</sup> Nelson S., Winter S., 1982, « An evolutionary theory of economic change », Harvard University Press.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

La continuité entre territoire et compétence (C. Courlet, 2008)<sup>169</sup> peut être observée au travers de la lecture cognitiviste de M. Ferru (2009)<sup>170</sup>. En effet, comme pour une entreprise, les mutations, les reconversions économiques d'un territoire reposent sur un ensemble de ressources anciennes duplicables vers de nouveaux secteurs requérant les mêmes compétences. Cette cohérence cognitive forte ou cet agrégat est appelé « *Système Local de Compétence* » par (G. Dosi et al, 1990)<sup>171</sup>. Un système local de compétence (S.L.C) est souvent caractérisé par une main d'œuvre qualifiée, détenant un savoir-faire transversal pouvant être utilisé dans des secteurs d'activité différents. Ce S.L.C. permet une évolution de l'activité sans pour autant modifier le cœur du savoir-faire.

Cette accumulation de compétences au sein d'un territoire induit des trajectoires évolutionnistes spécifiques. Celle-ci, sous l'angle d'une approche cognitive de l'analyse géographique, peut donner un éclairage complémentaire à l'analyse de l'économie géographique qui privilégie plutôt une approche coût pour expliquer les concentrations et les évolutions des territoires.

### **3-2 Le district industriel marshallien**

Les premières analyses historiques sur le phénomène de la spatialisation remontent à Alfred Marshall (1890)<sup>172</sup> qui a modélisé le district industriel comme un ensemble d'entreprises interdépendantes sur le plan industriel, « *très localisées et dont l'existence repose sur des phénomènes d'agglomération* »<sup>173</sup>.

A. Marshall<sup>174</sup> a mis en évidence le phénomène de « localisation » de certaines industries dès le Moyen Age. Pour vendre ou se procurer certains biens, les artisans ou

---

<sup>169</sup> Courlet C., 2008, « L'Economie territoriale », Presses Universitaires de Grenoble.

<sup>170</sup> Ferru M., 2009, « la trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtelleraut », Revue d'Economie Rurale et Urbaine, n°5, pp. 935-955.

<sup>171</sup> Dosi G., Teece D., et Winter S., 1990, « les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », Revue d'Economie Industrielle, vol.51, pp 238-254.

<sup>172</sup> Marshall A., 1890, « Principes d'économie politique », Livres I, II et III, traduit en français par F. Sauvaire-Jourdan, Professeur d'économie politique et de science financière à la faculté de droit de l'Université de Bordeaux, 1906, [http://classiques.uqac.ca/classiques/marshall\\_alfred/principes\\_eco\\_pol\\_1/principes\\_eco\\_pol\\_1\\_1.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/marshall_alfred/principes_eco_pol_1/principes_eco_pol_1_1.pdf).

<sup>173</sup> Forest J., Hamdouch A., 2009, « les clusters à l'ère de la mondialisation : fondements et perspectives de recherche », Revue d'Economie Industrielle n° 128, 4e trimestre.

<sup>174</sup> Revue Française d'Economie, volume 5, n° 3, janvier 1990, extrait traduit et commenté du chapitre X, livre 4 des « Principes d'économie Politique » d'Alfred Marshall, (8e édition, 1920).

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

acheteurs n'hésitaient pas à faire de longs trajets, itinérant de foires en foires. Il a considéré que ces localisations élémentaires ont préfiguré la division moderne du travail. Ce sont à la base les caractéristiques physiques (climat, ressources, accès et abondance des matières premières) qui ont conduit à la localisation des industries.

Le soutien de la puissance publique pour répondre à ses propres besoins (biens de qualité, équipements militaires, transport) a attiré des compétences (souvent immigrantes). Ces acquisitions de compétences ont permis à ces localités de continuer à se développer même après le départ des gouvernants locaux. Les origines des compétences sont enracinées dans l'histoire même de certaines régions. Il s'agirait de « dispositions naturelles » favorisant l'initiative et la libre entreprise, combinant l'environnement physique, la philosophie de la vie et un cadre politique et économique favorable.

La localisation d'une industrie produirait alors de façon endogène son enracinement dans la durée (spécialisation, encouragement de l'apprentissage, émergence d'idées nouvelles qui profitent à tous, partage des investissements, coopération). Ce processus crée une dynamique positive en main d'œuvre spécialisée et diminue les inconvénients de cette spécialisation en permettant dans la même région, le développement d'industries demandeuses de compétences complémentaires. Cette stratégie diminue en outre les risques économiques liés spécifiquement à une activité.

Contrairement aux apparences, la fluidification des moyens de transports (baisse du coût du fret) et des communications locales et internationales, n'a pas freiné le phénomène de localisation. Cela a incité tout simplement les producteurs à en changer pour se rapprocher des consommateurs. De plus, le fort développement de la demande mondiale a conduit à installer des industries nouvelles dans d'autres pays dont les spécialisations conduisent elles mêmes à un accroissement des concentrations locales.

La notion de district industriel ne se limite pas à une « *organisation industrielle* », mais à toutes les formes d'activités dynamiques -industries manufacturières et services-, (A. Marshall 1920)<sup>175</sup>. Il s'agit d'une entité socio territoriale sur un secteur géographique donné, regroupant une population d'entreprises. Il existe alors une osmose parfaite entre communauté locale et entreprises. La survie du district impose une rationalisation de la

---

<sup>175</sup> Marshall A., (1920), « Industry and trade », 3e édition,  
<http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/marshall/Industry&Trade.pdf>.

## ***Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises***

production qui entraîne la recherche de marchés extérieurs par l'accroissement des produits finaux. Cela implique la mise en place d'un réseau permanent de liens privilégiés entre le district, ses fournisseurs et ses clients. Le district est caractérisé par une communauté de valeurs et de pensées homogènes compatibles avec l'esprit entrepreneurial et l'innovation technologique. L'histoire a également eu une influence considérable sur le comportement devenu « *naturel* » des composantes de l'espace du district.

La communauté d'un district a besoin de renouvellement. Elle se nourrit de l'apport extérieur qui enrichit son histoire et sa culture. Souvent, les entreprises du district appartiennent à la même branche industrielle, au sens large (ex : la plasturgie en Vendée qui produit à la fois des bateaux, des piscines, des mobil homes et des voitures sans permis). A. Marshal faisait la distinction entre entreprises principales et entreprises auxiliaires. Les termes de filières ou de branches verticalement intégrées conviennent également pour définir les liens tissés entre les entreprises. Il constate que pour qu'il y ait concordance entre l'aspect social et industriel, il est nécessaire que le district soit multisectoriel et produise donc des emplois diversifiés. Les marchés d'un district industriel ne sont pas déterminés par les prix des marchandises, mais par ce qui y est « *rajouté* ». Le développement d'un district industriel ne résulte pas seulement de l'amalgame de traits sociaux culturels, mais également de processus d'interactions dynamiques (constitution de réseaux extérieurs, division et intégration du travail).

Dans un monde où le capital humain est fondamental, l'innovation technologique peut susciter des résistances, d'autant qu'elle est souvent imposée verticalement. A l'inverse, dans un district, l'innovation peu être perçue comme un progrès grâce à une prise de conscience progressive. Les marchandises produites par un district doivent se distinguer des autres par des caractéristiques particulières, soit au niveau qualitatif, soit par leur mode de commercialisation, tel que le raccourcissement des délais ou la proximité avec le client. Le dynamisme d'un district provient essentiellement de la comparaison permanente entre le coût d'une activité réalisée à l'intérieur d'une entreprise ou à l'extérieur. Il s'agit de l'arbitrage entre le « *marché* » et la « *hiérarchie* » (voir supra. chap. II section 2-2) de la même façon que la concentration et la spécialisation des achats permettent des économies d'échelle. L'avenir d'un district serait donc intimement lié à l'adéquation permanente entre les composantes socioculturelles, techniques et productives ainsi qu'avec celles liées au marché.

Le cas particulier du développement endogène des petites entreprises (Garofoli, 1992)<sup>176</sup>

Certains modèles de développement endogène sont caractérisés par des agglomérations de petites entreprises gravitant autour d'une production typique. Les entreprises sont à la fois caractérisées par :

- Une forte spécialisation au niveau local.
- Une production par aire suffisamment importante pour couvrir le marché d'un produit spécifique.
- Une division poussée du travail.
- Une multiplicité d'entreprises.
- Une spécialisation productive encouragée.
- La formation d'un système d'information efficace.
- Un professionnalisme résultant de la sédimentation des connaissances.
- Une capacité à entreprendre flexible et renouvelable.

Il existe donc une typologie particulière des systèmes de petites entreprises. Elles comportent généralement des aires de spécialisations productives associées à une véritable prépondérance des activités de production. On y retrouve les Systèmes Productifs Locaux dont les caractéristiques sont essentiellement mono culturelles, mais avec des interrelations entre les entreprises beaucoup plus étendues.

La question de la manière dont évolue la répartition spatiale des activités économiques à mesure que les régions ou les pays deviennent plus intégrés a été posée par S. Ghio (1999)<sup>177</sup> dans un article de la revue *Région et Développement*. Son analyse des théories récentes sur la nouvelle économie géographique et le rôle joué par l'intégration économique et la concentration des activités a démontré, comme E. Helpman et P. Krugman (1985)<sup>178</sup>, que des régions ne possédant pas d'avantages comparatifs significatifs, peuvent se développer en se spécialisant en fonction des différences dans les tailles de marché.

---

<sup>176</sup> Garofoli, G. (1992), « Les systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène », dans Benko, G. et Lipietz, A., « Les régions qui gagnent - Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique », Economie en liberté, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 57-80.

<sup>177</sup> Ghio S., 1999, « Intégration économique et concentration spatiale » : une revue de littérature récente, Revue région et développement, N°10.

<sup>178</sup> Helpman E. et Krugman P., 1985, « Market structure and foreign trade increasing returns, imperfect competition and the international economy », The MIT Press, Londres.

## ***Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises***

Mérenne et Schoumacker (2002)<sup>179</sup> ont mis en évidence plusieurs aspects différents des dynamiques spatiales :

1. Les dynamiques spatiales à quatre échelles pour l'essor des parcs d'activité : l'échelle des sites, l'échelle des aires urbaines, l'échelle régionale et l'échelle mondiale.
2. Les logiques des localisations.

Les façades et pôles littoraux en sont une bonne illustration. Depuis les années 1960, l'industrialisation des littoraux a pris une ampleur considérable dans le monde entier. Cette évolution s'explique par la conjonction de cinq facteurs principaux :

1. La mondialisation,
2. Les avantages offerts par le développement des transports,
3. Les disponibilités en terrains,
4. Les synergies possibles entre les différentes activités,
5. Les politiques des pouvoirs publics.

Ces pôles de croissance revêtent trois formes majeures : de grandes façades littorales de plusieurs centaines de kilomètres, des complexes « industrialo-portuaires » et des implantations plus élémentaires souvent mono-industrielles. La localisation et la concentration géographique de l'industrie nautique illustre particulièrement ces dynamiques spatiales.

### **3-3 Le réseau d'entreprises**

La force du réseau réside dans le partenariat (H. Sérieyx, 1996)<sup>180</sup> ; chaque partenaire puise ses ressources dans les ressources des autres. L'auteur cite le cas du Centre Français de l'Electricité (C.F.E) créé en 1948 « *pour promouvoir les applications performantes de l'électricité auprès des professionnels et des utilisateurs en les informant et en les réunissant* ». Ce C.F.E préfigure de façon étonnamment actuelle les réseaux d'entreprises d'aujourd'hui. Dans cet ouvrage, H. Sérieyx décrit les conditions qui ont précédé à la création de cet organisme, en particulier la mise en place de structures d'échanges adaptées :

---

<sup>179</sup> Mérenne B.- Schoumacker, 2002, « La localisation des industries. Enjeux et dynamique », Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2-86847-721-6 338.6 MER.

<sup>180</sup> Sérieyx H., 1996, « Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides », Village Mondial, Paris.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

- Des réseaux professionnels regroupant tous les corps de métier liés aux applications électriques.
- Des rencontres internationales et l'adhésion à un groupement professionnel international.
- Des questions/réponses aux professionnels, réalisées par des ingénieurs.
- Des ressources documentaires (revues, médiathèque).
- Des congrès nationaux et internationaux.
- Des réunions-débats.
- Des expositions.

Il s'agit là en somme de la mise en place de structures souples et interactives. « *La mise en réseau de l'entreprise est parfois considérée comme le passage obligé vers une meilleure compétitivité. Combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme, le réseau d'entreprises apparaît comme la forme organisationnelle la plus performante, particulièrement adaptée à un environnement mondial, global et rapidement évolutif.*

*Au-delà de la réflexion sur les seuls coûts de transaction, l'organisation réseau offre une perspective enrichie au management des ressources et des compétences. La forme organisationnelle réseau apparaît dès lors comme l'idéal type qui devrait s'imposer comme mode d'organisation dominant dans les décennies à venir.* » (I. Géniaux et S. Mira-Bonnardel, 2003, p. 129).<sup>181</sup>

Trois mécanismes sont aujourd'hui à l'origine de la structuration en réseaux des entreprises (C. Assens, 2003)<sup>182</sup> :

1. La mondialisation des échanges qui incite à coopérer avec ses partenaires.
2. Les nouvelles technologies de l'information qui permettent de piloter à distance.
3. La décentralisation des lieux de pouvoir décisionnaire.

Comme tout réseau, le réseau d'entreprise est composé de points d'interconnexions, de « nœuds » (C. Assens, 1996)<sup>183</sup> qui sont capables de recevoir et d'émettre des communications à destination des autres membres du réseau et à l'extérieur de celui-ci. Ces

---

<sup>181</sup> Géniaux I, Mira-Bonnardel S (2003). « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », Revue française de gestion 2003- 2, page 129 à 144.

<sup>182</sup> Assens C., 2003, « Le réseau d'entreprise : vers une synthèse des connaissances », Revue Management International, vol. 7, no 4, p. 49.

<sup>183</sup> Assens C., 1996, « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », Flux, Cahiers du CNRS, n° 23, P 38-42.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

nœuds sont reliés par des connexions matérielles ou immatérielles. Ils sont autonomes (capables de décisions et d'initiative), interdépendants (fédérés par un dénominateur commun, des procédures, des normes, des valeurs) et peuvent être éloignés les uns des autres. Le concept de réseau donne une idée de l'articulation des relations entre les éléments d'une organisation, plus que sur les caractéristiques des éléments eux-mêmes.

Les réseaux d'entreprises sont des lieux d'apprentissage collectif (R. Jacob et al. 2009)<sup>184</sup>. Un réseau peut prendre différentes formes ; il est constitué d'un ensemble de liaisons et de relations entre ces liaisons. Ces relations balancent entre le « faire seul » et le « faire ensemble » ; ce sont dans ce cas des réseaux collaboratifs informels, souvent animés par un organisme extérieur et appelé « diagonal » par R. Jacob et al. (2009)<sup>185</sup>, en opposition aux réseaux où les entreprises assurent une collaboration aux différentes étapes de la chaîne de valeur, il s'agit dans ce cas de réseau vertical.

Il existe donc un paradigme technico-industriel de l'organisation en district hérité d'Alfred Marshall (1920)<sup>186</sup> qui renvoie à un système de petites entreprises aux caractéristiques similaires s'étant spécialisées pour répondre à l'élargissement de leurs marchés (division du travail, échanges d'idées nouvelles, flexibilité, innovation). Il s'agit de relations à moyen et long terme entre des entreprises réalisant des productions conjointes spécifiques et en concertation. L'organisation territoriale en districts dépend plus des caractéristiques des productions que du produit commercial lui-même. Les districts sont le produit d'une industrialisation diffuse dans des zones à forte tradition artisanale (agricoles ou urbaines) et/ou à forte densité de population jeune.

La collaboration entre P.M.E à l'intérieur d'un territoire permet de réaliser des économies d'agglomération (division du travail, compétences spécifiques du marché local du travail, élargissement des débouchés) et de s'adapter plus rapidement aux évolutions nécessaires des processus de production. La flexibilité n'est pas seulement une réponse aux sollicitations du marché, elle sert également à s'adapter dans la durée aux mutations technologiques et économiques.

---

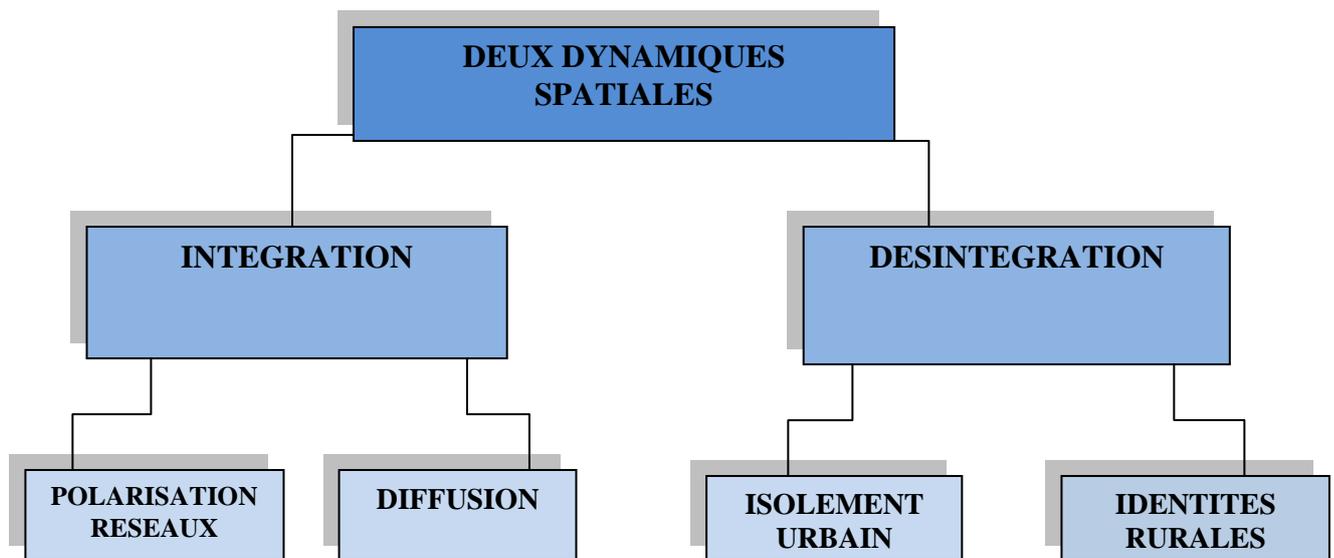
<sup>184</sup> Jacob R., Julien P.A., Raymond L., 2009, « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », *Revue Internationale de Gestion*, pp. 630-646.

<sup>185</sup> Jacob R., Julien P.A., Raymond L., 2009, *Revue Management International*, vol. 7, no 4.

<sup>186</sup> Marshall A., (1920), « Industry and trade », 3e édition, <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/marshall/Industry&Trade.pdf>.

Il existe, par ailleurs, plusieurs dynamiques spatiales, centripètes ou centrifuges. C'est le contexte qui détermine quelles formes de liaisons organisationnelles sont les plus appropriées (intégration, désintégration). Ces logiques ne sont ni incompatibles ni contradictoires. Elles peuvent mener à la formation de districts marshallien ou à des logiques de développement plus globales.

FIGURE 4: LES DYNAMIQUES SPATIALES. (SOURCE : D'APRES J.PAILHE (1995)<sup>187</sup>)



Ces deux dynamiques spatiales illustrent à un moment  $t$  les différences de dynamismes entre pôles ruraux et pôle urbains. Elles ne sont pas figées. J. Pailhé (1995) indique qu'elles peuvent évoluer vers « *la constitution de territoires infrarégionaux, transrégionaux et transfrontaliers* »<sup>188</sup>, en fonction des différentes interventions structurantes.

La thèse de la spécialisation flexible développée par G. Becattini et G. Garofoli, (1992)<sup>189</sup> est associée à un système productif constitué de petites entreprises, hautement

<sup>187</sup> Pailhé J., 1995, « l'Aquitaine un modèle localisé », Mappes Monde, Paris, p.5.

<sup>188</sup> Pailhé J., 1995, op.cit., p.4.

<sup>189</sup> Becattini G. et Garofoli G., 1992, dans « les régions qui gagnent : districts et réseaux, les nouveaux paradigmes de la géographie économique », PUF, pp35-57.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

spécialisées et verticalement désintégrées. Elles sont liées par un réseau de relations marchandes denses et réparties sur un territoire aux limites plus ou moins bien définies.

Alors que le district marshallien était un bien collectif purement économique favorisant les transactions marchandes, le district italien se manifeste par d'autres modes de régulation (famille, loyauté entre entrepreneurs, rôle des collectivités locales). Les accords collaboratifs impliquent une large variété d'organisations et varient en fonction de la taille des entreprises. Les raisons pour lesquelles des P.M.E-P.M.I innovantes initient une dynamique collaborative permettant de fédérer des engagements entrepreneuriaux, de l'expertise ou des organisations communes en matière de marketing ou de distribution sont très différents des motivations de grands groupes industriels dont les joint-ventures conduisent souvent à des liens de dépendance.

Depuis les années 1990, différents pays européens ont mis en place des politiques favorisant l'émergence de clusters régionaux (R. Salvador et J. Chorincas, 2006)<sup>190</sup>. L'approche de chaque pays est différente car les contextes nationaux et régionaux le sont également, en particulier dans l'environnement des affaires, le cadre institutionnel et les cultures d'entreprises. Néanmoins, on observe un certain nombre de points communs dans ces différentes approches :

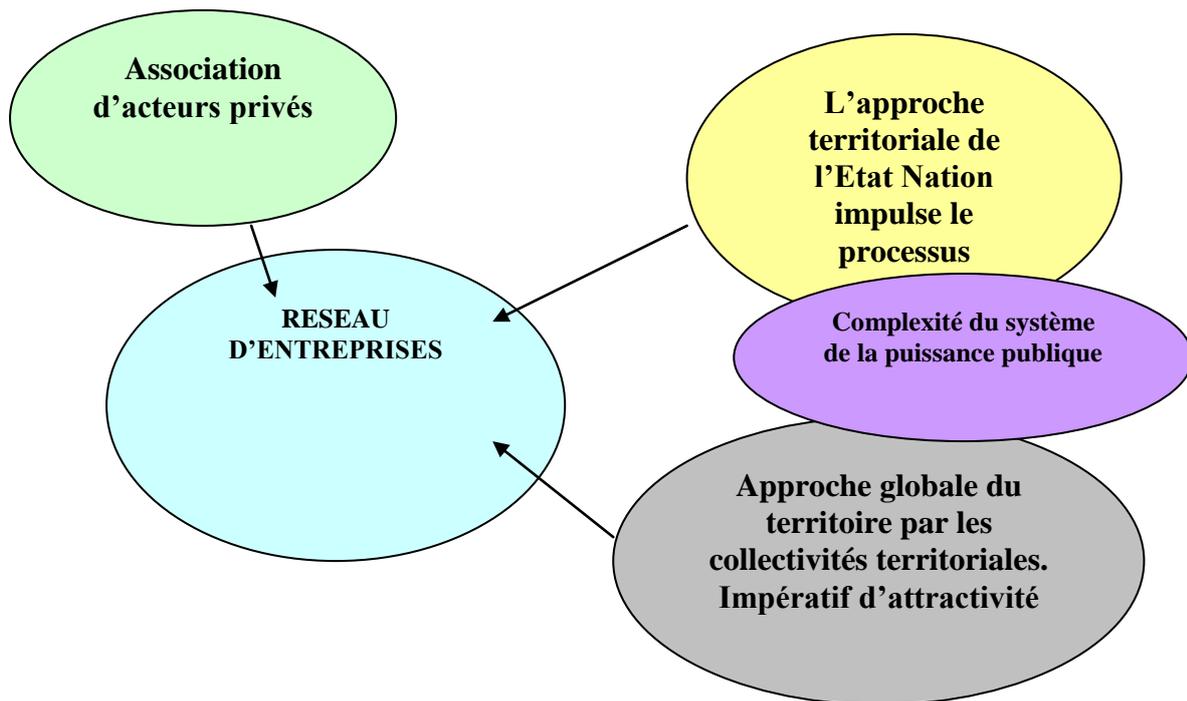
- Les pouvoirs publics jouent un rôle incitatif fort.
- L'accompagnement des acteurs est assuré.
- Ce sont les acteurs qui doivent définir leurs objectifs et non les structures incitatives.
- Les acteurs doivent s'approprier un enjeu commun.

L'articulation en réseau, que nous représentons dans la figure suivante, illustre la présence d'un certain nombre de parties prenantes. Parmi celles-ci, figure la puissance publique qui, par la combinaison complexe de la volonté de l'Etat et des impératifs d'attractivité des territoires, met en place des politiques incitatives fortes vis-à-vis des acteurs privés que sont les entreprises.

---

<sup>190</sup> Salvador R., Chorincas J., 2006, « Les clusters régionaux au Portugal », Géographie Economie Société 2006/4, Vol.8 p. 447-466.

FIGURE 5: LES PARTIES PRENANTES DE L'EMERGENCE DES RESEAUX D'ENTREPRISES



La naissance et la structuration des réseaux d'entreprises mettent en relation un certain nombre d'acteurs dont les prérogatives s'étendent plus ou moins loin vers le territoire lui-même. L'Etat trace la voie d'une politique régionale à l'échelon national et les collectivités territoriales doivent faire passer les spécificités de leurs territoires à l'intérieur de ce cadre général. Les entreprises doivent composer entre les incitations fortes et l'autonomie légitime dont elles disposent en tant qu'acteur privé de l'économie.

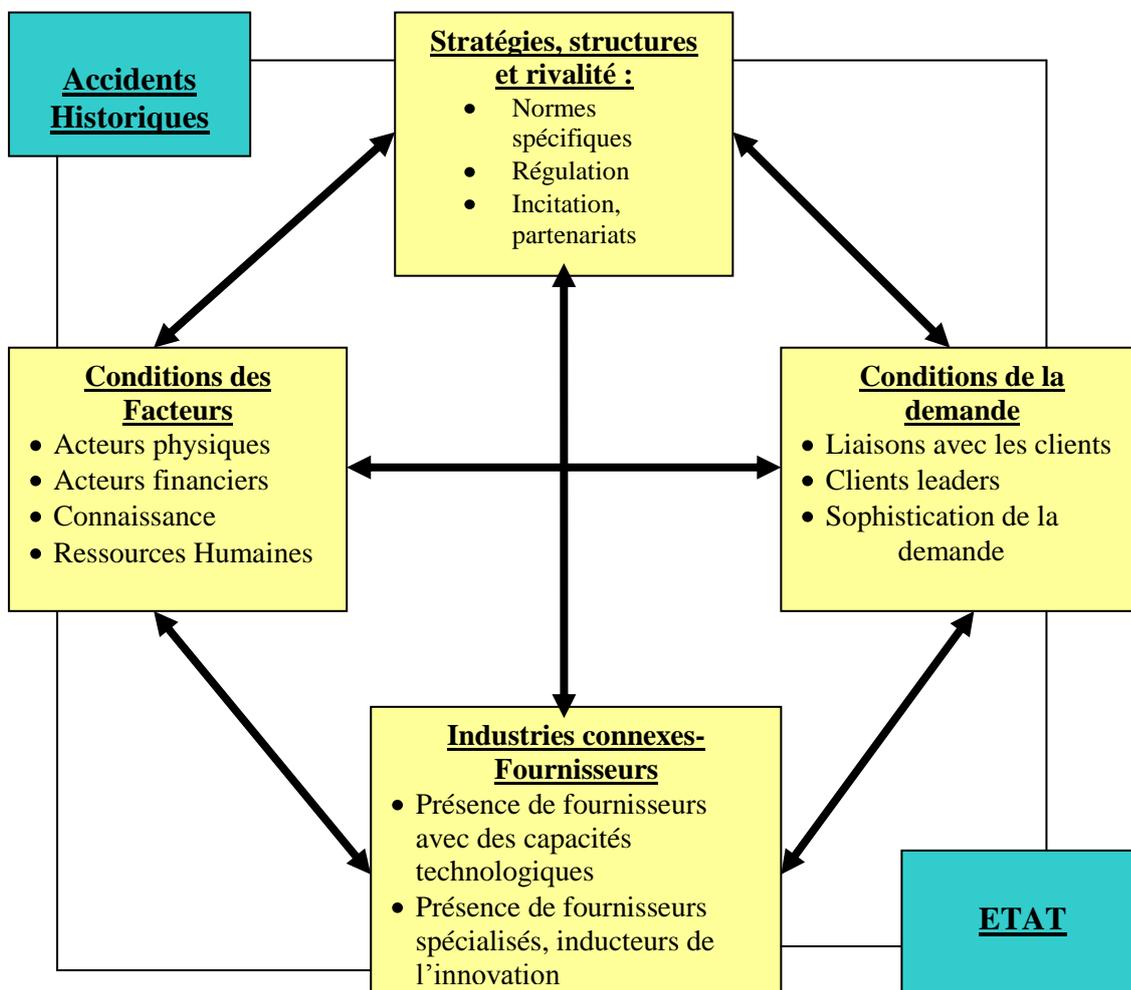
### **3-4 Les relations entre les nouveaux clusters, les P.M.E et les grandes entreprises**

Le concept de cluster industriel a été popularisé par Michael Porter (1990)<sup>191</sup>. Le cluster offre la possibilité aux P.M.E-P.M.I de créer entre elles des liens leur permettant de maintenir leur compétitivité. Les avantages retirés par l'appartenance à un cluster dépendent des caractéristiques des collaborations mises en place dans chaque cluster. Ces avantages sont souvent liés à « l'économie de la connaissance » qui s'est construite en réaction à

<sup>191</sup> Porter M., 1990, « Competitive advantage of Nations », Free Press, New York.

l'émergence des économies de la Chine, de l'Inde et du Brésil et a provoqué l'orientation de l'action publique vers les politiques de clusters afin de favoriser la compétitivité nationale<sup>192</sup>. L'information, l'innovation et la technologie sont nécessaires au maintien compétitif des firmes. Elles circulent de façon tacite et sont collectées, échangées par les acteurs à l'intérieur du cluster. Dès le début des années 1980, M. Porter a identifié l'émergence de concentrations géographiques d'entreprises dont la particulière efficacité en termes de croissance était réellement sous-tendue par un système où les acteurs privés, institutionnels et publics interagissaient. Il a formalisé ce type de fonctionnement des clusters par un schéma en forme de diamant représenté dans la figure ci-après :

FIGURE 6: LE DIAMANT DE PORTER<sup>193</sup>



<sup>192</sup> Porter M., 1998, « clusters and the new economics of competition », Harvard Business Review, November/December, pp 77-90.

<sup>193</sup> Porter M., 1990, « L'avantage concurrentiel des nations », Interéditions, traduction française, 1993, Paris, p.141.

Ce schéma comporte quatre éléments principaux :

- Les « conditions de facteurs » : il s'agit de la structure de l'environnement des entreprises, ressources humaines, financières, naturelles et institutionnelles ainsi que les caractéristiques des infrastructures et des établissements d'enseignement supérieurs. Ces ressources doivent être de haute qualité et difficilement imitables.
- Les « conditions de la demande » : elles portent sur l'analyse du marché interne, ainsi que sur les produits ou services des entreprises. Les caractéristiques de la demande et son évolution incitent les entreprises à innover et à s'élever dans la chaîne de valeur. Il existe des clients locaux exigeants et des segments de marchés très spécialisés.
- Les « industries connexes » : il s'agit d'entreprises proches géographiquement qui fournissent des produits ou des services périphériques, mais qui, à demande équivalente, sont en relations interactives aussi bien avec le client qu'avec le cluster, dans un échange continu d'informations et d'idées.
- La « stratégie, structure et rivalité » : c'est la structure concurrentielle locale qui incite les entreprises à plus d'innovation et d'amélioration de leur performance, sans pour autant négliger des stratégies de coopération. La concurrence est vigoureuse et favorise l'investissement dans des solutions innovantes.

Dans ce « diamant », il apparaît clairement que les « conditions de facteurs » et les « conditions de demande » interagissent avec l'environnement interne et externe de l'entreprise. Les différents facteurs, financiers, physiques et ressources humaines, sont étroitement liés à la présence de fournisseurs innovants, eux-mêmes portés par des politiques d'incitation et de partenariats.

Les « accidents historiques » doivent quant à eux être considérés comme le « contexte historique » sous-jacent de l'environnement des entreprises, l'Etat fermant le dispositif en tant « qu'incitateur ». André Torre (2006)<sup>194</sup> a porté un regard critique sur les clusters en tant que systèmes caractérisés systématiquement par des activités innovantes ainsi que sur la condition nécessaire de la proximité géographique comme facteur de coordination suffisant. Il a relativisé la théorie classique du cluster en tant qu'instrument de transmission des

---

<sup>194</sup> Torre A., 2006, « Clusters et systèmes locaux d'innovation, retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de proximité », revue Région et Développement, n° 24.

## *Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises*

connaissances. Les nouvelles entreprises peuvent s'installer plus facilement, grâce notamment à la concentration des acteurs et à la connaissance du tissu économique qui en découle. « *Le cluster joue aussi un rôle d'aimant pour des entrepreneurs extérieurs qui maximisent leurs chances de succès en localisant leur projet dans le cluster pour bénéficier de ses avantages* »<sup>195</sup>.

On constate pourtant l'importance des phénomènes de concentration spatiale et la difficulté à les intégrer dans un modèle économique donné. P. Krugman (1999)<sup>196</sup> et ses théories sur l'économie géographique et la croissance endogène, puis les travaux de M. Porter (2000)<sup>197</sup> sur les liens entre la concentration spatiale des activités et l'innovation ont influencé directement le regard porté par les décideurs politiques sur le développement local. Ils ont servi de références aux réflexions sur les « Systèmes Productifs Locaux » et les « Pôles de compétitivité ».

Il n'est pas aisé de définir le contenu exact du modèle d'organisation en cluster. Même s'il apporte indéniablement une approche nouvelle des activités d'innovation dans les formes d'organisations locales, il est néanmoins difficile de distinguer un « cluster » des autres formes d'organisations collaboratives pour les entreprises (districts, technopôles, Systèmes Productifs Locaux).

À l'origine, la notion de cluster a été appliquée à des zones géographiques localisées, particulièrement performantes dans leurs secteurs (Silicon Valley, Nokia). Ces zones étaient organisées autour de complémentarités techniques, de réseaux de fournisseurs et de sous-traitants. Il semble que l'on en a déduit hâtivement que toute forme de concentration d'activités économiques sur un territoire localisé était génératrice de performance accrue de transmission de la connaissance et d'innovation.

Le succès de la notion de cluster repose largement sur les déclinaisons multiples qui lui permettent de s'adapter aux différentes problématiques de développement local. Le principe du cluster repose cependant pour les chercheurs sur quelques fondements théoriques majeurs :

---

<sup>195</sup> Torre A., 2006, *ibid.*

<sup>196</sup> Krugman P., 1999, « Increasing returns and economic geography », *Journal of political Economy*, 3, 483-499.

<sup>197</sup> Porter M., 2000, « Location, Clusters and company Strategy », *The Oxford Handbook of economic geography*, Oxford university Press, Oxford.

## ***Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises***

1. *La notion d'économie de la connaissance* (le savoir ne circule pas tout seul, mais grâce à des relations entretenues au sein de groupes localisés géographiquement).
2. *Les Externalités de réseau* (l'utilité retirée par un membre du réseau est directement liée à la présence croissante des autres membres).
3. *La notion d'intégration verticale* (mise en commun d'infrastructures, réduction des coûts de transaction).
4. *Les relations entretenues avec l'extérieur* (le cluster n'est pas un système clos, il participe à un processus concurrentiel qui implique d'autres firmes extérieures).
5. *Les caractéristiques communes* (facteurs favorisant et déclenchant, faibles coûts de transports, flexibilité des processus de production, relations de confiance).

On peut donc en déduire que la définition d'un cluster se réduit à deux éléments de base simples :

- Les relations entre acteurs productifs sont localisées.
- Elles sont organisées.

Cette bipolarisation est sous-tendue par une approche particulière du processus d'innovation qui ne pourrait se concevoir et se développer que par la co-localisation des activités de recherche et de développement. Le transfert et la mutualisation des connaissances ne reposeraient donc que sur des relations de face à face. Cette hypothèse « naturaliste » de la transmission des connaissances prend ses racines sur des constatations empiriques qui montrent une tendance à la concentration spatiale des activités de recherche et d'innovation, dans un nombre restreint de localisations géographiques bien délimitées (technopoles, parcs scientifiques, campus).

L'argument en faveur de cette concentration spatiale vient du caractère particulier des connaissances qui se divisent en deux catégories distinctes, les connaissances tacites et les connaissances codifiées (M. Polanyi, 1962)<sup>198</sup>. Les connaissances codifiées (sources écrites, ouvrages) peuvent se diffuser sans trop de difficultés, mais les connaissances tacites ne peuvent s'accommoder de la distance car elles sont seulement imitables par l'observation, l'apprentissage, la pratique. Le face à face s'imposerait donc.

Les relations entre acteurs productifs sont souvent très bien localisées. Bien évidemment la proximité géographique traduit la « distance ». Celle-ci est binaire (loin ou

---

<sup>198</sup> Polanyi M., 1962, « Personal Knowledge: towards a post-critical Philosophy », Routledge, Londres.

près) et relative par essence, notamment grâce au développement des T.I.C. Les relations sont également très organisées. Cette proximité organisée est « relationnelle », elle se manifeste par des interactions et des logiques d'appartenance.

Ces deux logiques sont complémentaires et substituables. En effet, il arrive que la proximité organisée ne soit pas géographique, mais repose sur l'utilisation de technologies comme l'Internet, les W.A.N., les systèmes d'informations. Ceci a été mis en évidence par A. Amin et P. Cohendet (2004)<sup>199</sup> au travers de leur approche des « *communautés systémiques* ». À contrario, la seule proximité géographique n'est pas suffisante pour la naissance d'un cluster. Il faut en particulier que des logiques d'appartenances soient mobilisées et que les institutions le soient également vis-à-vis du développement des potentialités géographiques. La proximité peut également engendrer des conséquences négatives, (similitudes de compétences entraînant l'exacerbation de la concurrence et la sclérose, fuites de connaissance et espionnage industriel, ultra-spécialisation fragilisante).

De plus, la possibilité d'une proximité géographique temporaire due à la mobilité accrue des personnes n'implique évidemment pas la co-localisation permanente et donc « l'encastrement ». Il faut quand même souligner que le face à face reste indispensable pour certains types d'interactions (démarrage de projets, gestion des conflits). La figure sept illustre de façon synthétique les interactions entre le processus de mondialisation et les stratégies d'externalisation et de délocalisation mises en place par les entreprises pour s'organiser tout d'abord sous la forme d'entreprises réseau. Ces externalisations d'activités ont évolué ensuite vers des rapports de co-traitance tout en permettant aux entreprises concernées de se développer au sein de territoires bien identifiés.

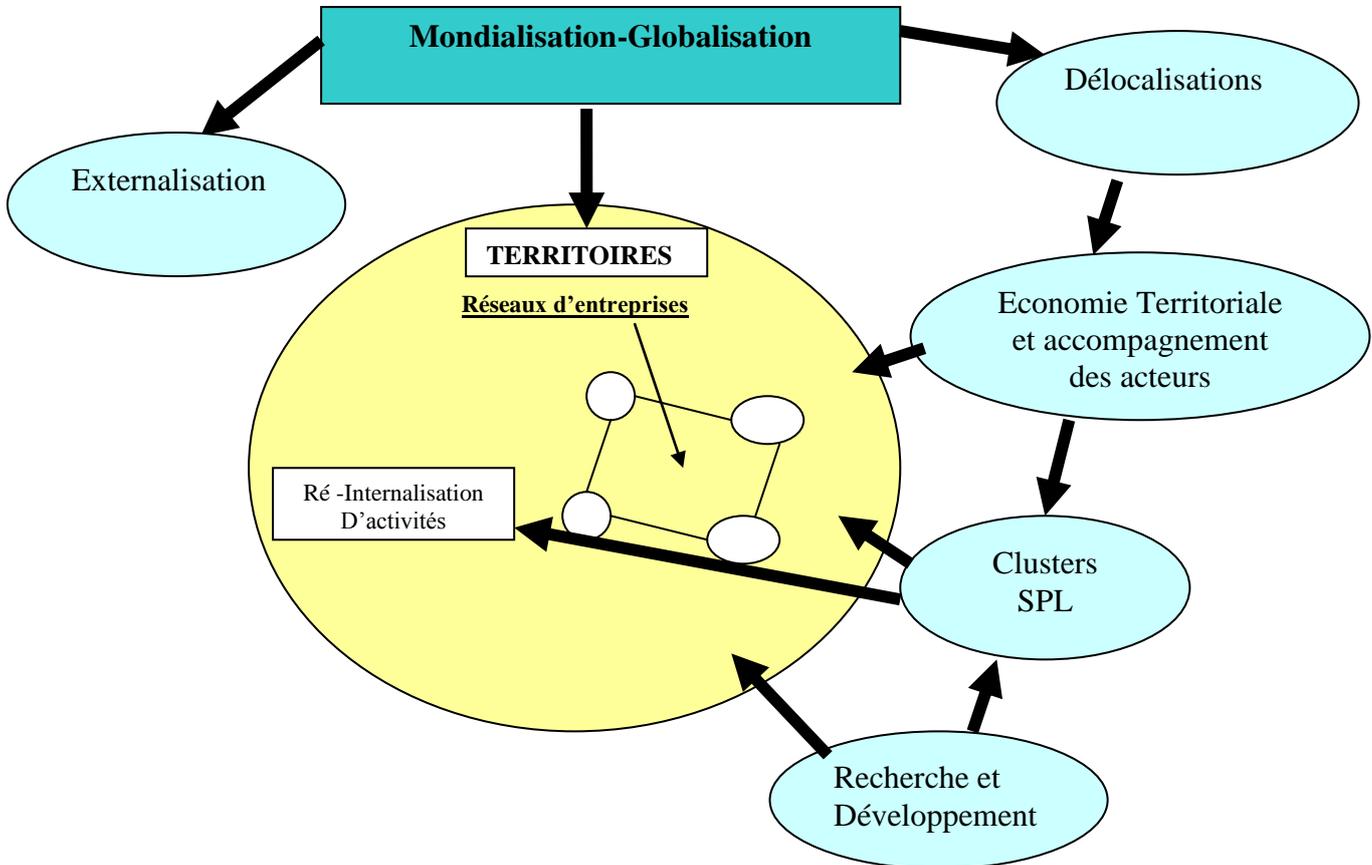
Ces regroupements en réseaux d'entreprises collaboratives à l'intérieur même des territoires ont permis de constituer des « clusters » et des « système productifs locaux » qui ont préfiguré la création des pôles de compétitivité. Toutes les entreprises intégrant ce système fait de délocalisations, de politiques territoriales incitatives, de réseautage et de recherche et

---

<sup>199</sup> Amin A., 2004, Cohendet P., « Architectures of knowledge: Firms, Capabilities and communities », Oxford University Press.

développement, contribuent au développement de l'expertise des territoires et à la réappropriation de certaines activités, en enrichissant le système collaboratif.

FIGURE 7: MONDIALISATION-TERRITOIRES ET RESEAUX D'ENTREPRISES



Il est donc possible de conclure comme André Torre (2006) que s'il n'existe pas d'organisation locale, la proximité géographique ne suffit pas à assurer une bonne coordination. « *L'organisation en "réseau local" devant toujours se révéler supérieure aux autres types de fonctionnement, en particulier décentralisé* »<sup>200</sup>.

L'existence des Clusters repose donc sur deux notions interdépendantes:

1. Des relations économiques encadrées dans des réseaux sociaux qui possèdent souvent des bases territoriales fortes.

<sup>200</sup> Torre A., 2006, « Clusters et systèmes locaux d'innovation, retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de proximité », revue Région et Développement, n° 24, p. 19.

## Partie I, chapitre II : l'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises

2. L'existence de facteurs traditionnels de la performance économique qui expliquent le succès de ces agglomérations (attractivité du foncier, exonérations fiscales).

Ces deux facteurs semblent déterminants dans la structuration de la filière de l'industrie nautique sur l'espace littoral. O. Sölvell (2008) a complété cette analyse en mettant en évidence quatre types d'interactions ou d'agglomérations. *“Economic activity tends to agglomerate in certain places at certain times. In order to separate out different types of agglomeration economies, one can make a simple classification scheme delineating efficiency advantages (largely economies of scale) versus innovation advantages of clusters on the one hand, and agglomeration in general versus agglomeration of technologically related actors on the other. This division leads to four main types of agglomerations”*.<sup>201</sup>

FIGURE 8: LES CARACTERISTIQUES DES QUATRE PRINCIPALES AGGLOMERATIONS SELON SÖLVELL<sup>202</sup>

	Diverse activities	Technologically related activities
Efficiency & flexibility	Cities	Industrial districts
Innovation	Creative regions	Clusters

<sup>201</sup> Sölvell Ö, 2008, « Clusters, balancing evolutionary and constructive forces » Stockholm School of economics, <http://www.insme.org/documenti/ClustersNov2008.pdf>, p11. « L'activité économique a tendance à s'agglomérer à certains endroits et à certains moments. Si l'on souhaite mieux définir les différents types d'économies d'agglomération, on peut faire une simple classification permettant de délimiter la performance (principalement les économies d'échelle) contre les avantages des clusters en termes d'innovation d'une part et les agglomérations en général contre les agglomérations technologiques d'autre part. Cette division met en évidence quatre grandes catégories d'agglomérations ».

<sup>202</sup> Dans Sölvell Ö, 2008, « Clusters, balancing evolutionary and constructive forces », (taken from Malmberg, Sölvell, & Zander, 1996).

### **Chapitre III : Pôles de compétitivité et territoires**

Les territoires français dans un contexte de globalisation et de crise économique mondiale essaient d'améliorer en permanence leur attractivité en attirant en particulier des investissements étrangers. La France est le second pays investisseur à l'étranger et également le second pays au monde à recevoir des investissements en provenance de l'étranger<sup>203</sup>. Il existe environ 2000 filiales d'entreprises appartenant à des groupes étrangers en France qui emploient deux millions de personnes, soit 13% de l'emploi salarié. S'il est vrai que nous avons par ailleurs indiqué l'importance des phénomènes de métropolisation, il est également exact qu'en réaction à ces processus de concentration, les territoires réagissent et rivalisent pour améliorer leur attractivité.

Attirer des Investissements Directs Etrangers est certainement une façon de valoriser à la fois la Recherche Développement et l'emploi, mais cela n'est pas suffisant. Il faut aussi s'appuyer sur un développement endogène, voilà pourquoi les pouvoirs publics (nationaux et régionaux) ont également mis en place un certain nombre d'outils destinés à assurer le développement économique des territoires en incitant les filières à se structurer.

---

<sup>203</sup> Source: Mizrahi M., 2010, « L'union fait la force », Le Nouvel Economiste, n° 1518.

## **Section 1 : Le Rôle de l'Etat et la gouvernance des territoires**

Le rôle de l'Etat ne se limite pas à l'utilisation des leviers classiques agissant sur les taux d'intérêt ou sur les taux de change (M. Porter, 1993)<sup>204</sup>. Le souci premier d'un Etat est de prendre des mesures permettant d'améliorer la compétitivité des territoires. Si les Etats ne sont pas les mieux placés pour créer des industries innovantes en se substituant aux entreprises elles-mêmes, ils possèdent par contre la possibilité d'influer considérablement sur l'environnement de l'entreprise en créant des conditions favorables ou des opportunités permettant la création de valeur.

Selon Michaël Porter, les champs d'actions dont dispose l'Etat sont les suivants :

- L'enseignement,
- La fiscalité,
- L'environnement et la monnaie,
- La réglementation de la concurrence et des prix,
- La santé.

Ces champs d'actions sont à rapprocher des différents acteurs concernés par le développement économique (F. Moulaert et al. 1994)<sup>205</sup>. Les institutions qui pèsent le plus dans le développement économique local sont :

- L'Etat et les institutions nationales,
- Les institutions locales à caractère étatique (Conseil Régional, Conseil Général, Collectivités locales),
- Les partis politiques,
- Les syndicats,
- Les institutions locales non étatiques (les établissements Consulaires),
- Les sociétés mixtes d'administration et de gestion,
- Les institutions supranationales.

---

<sup>204</sup> Porter M., 1993, « L'avantage concurrentiel des nations », édition française, InterEditions, Paris, préface.

<sup>205</sup> Moulaert F., et al, « Propositions théoriques pour l'étude des localités qui perdent » dans Courlet C., Soulage B., 1994, « Industries, territoires et politiques publiques », L'Harmattan, Paris, pp 255-278.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

Les moyens d’agir de l’Etat central sont multiples, en particulier dans le domaine des infrastructures, de l’énergie et des transports routiers, ferroviaire, maritimes et aériens. Nous pouvons toutefois remarquer que bon nombre de ces différentes prérogatives sont aujourd’hui partagées avec les régions et les départements ou concédées au secteur privé.

L’Etat détenant un pouvoir budgétaire et de contrôle de la dépense publique –même dans le cas de la politique de décentralisation- les arbitrages rendus influent forcément sur la distribution et l’affectation de la dépense publique. Le niveau de pouvoir budgétaire des institutions locales à caractère étatique dépend donc directement du degré de décentralisation accordé par l’Etat central.

A l’intérieur de la zone euro, la Banque Centrale Européenne détient le pouvoir monétaire. Les réglementations sur la santé, ainsi que celles sur la concurrence et les prix sortant de notre champ de recherche, il reste à la disposition des pouvoirs publics, les domaines de la formation, de la fiscalité ainsi que les actions sur l’environnement de l’entreprise comme leviers incitatifs.

L’enseignement et la formation sont considérés comme « *le levier le plus puissant à long terme que les gouvernements puissent actionner afin d’enrichir l’industrie*<sup>206</sup> » dans le but d’établir des synergies avec le monde de l’entreprise. L’Etat dispose d’un côté, de tous les outils pour inciter les entreprises à investir en matière de formation et de l’autre côté, de la recherche publique, si, la politique scientifique est en adéquation avec la stratégie gouvernementale. Dans un contexte d’économie globalisée, la fluidité de l’information, sa qualité et sa quantité permettent de faire émerger des opportunités et des besoins nouveaux. L’action de l’Etat et des institutions locales doit permettre aux entreprises d’obtenir la meilleure information sur les opportunités et les menaces de leur environnement.

L’Etat dispose d’instruments financiers lui permettant d’agir directement vers les entreprises pour les aider à assurer leur développement économique et les rendre plus compétitives dans un environnement globalisé. Michael Porter (1993)<sup>207</sup> préfère la notion d’incitation fiscale à la subvention directe. En effet, il considère que la subvention n’est pas stimulante et crée de la dépendance. « *Il est vain d’espérer qu’en subventionnant une firme*

---

<sup>206</sup> Banderembako D., 1998, « les déterminations de la compétitivité des entreprises nationales dans le cadre de l’intégration régionale », Colloque international « démocratie, bonne gouvernance et développement pour une paix durable dans la région des grands-lacs » : Bujumbura, 18 - 22 mai 1998, p. 19. <http://www.grandslacs.net/doc/1272.pdf>.

<sup>207</sup> Porter M., 1993, « L’avantage concurrentiel des nations », édition française, InterEditions, Paris.

### ***Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires***

*pour qu'elle s'installe là où elle ne l'aurait jamais fait d'elle-même, on va contribuer à l'établissement d'une solide base économique ou créer le moindre avantage concurrentiel » (p.637). Ceci sous-entend donc que les incitations fiscales proposées doivent l'être sous conditions de création de valeur, d'emplois pour le territoire, de retour *in fine* sur l'investissement public.*

L'Etat, par sa puissance d'achat de biens et de services dispose également d'autres leviers, en particulier avec l'augmentation ou la diminution du volume de ses marchés publics. Ceux-ci permettent à l'Etat d'intervenir directement sur le volume global de la demande. Dans ce cas, selon M. Porter (1993)<sup>208</sup>, ce levier n'est créateur de valeur que s'il ne contribue pas à fabriquer des marchés protégés (excluant, par exemple, des entreprises étrangères).

L'auteur met en évidence quelques conditions à l'efficacité de l'augmentation de la demande de l'Etat. L'augmentation du volume global des marchés publics, ne pourra assurer pleinement le développement économique de ses territoires qu'aux conditions suivantes :

- Permettre aux fournisseurs de pénétrer des marchés nouveaux,
- Etablir des règles de marchés publics rigoureuses permettant de diversifier ses approvisionnements sur des produits nouveaux et élaborés,
- Anticiper les tendances internationales,
- Favoriser l'innovation,
- Mettre les fournisseurs dans une concurrence effective.

Le rôle de l'Etat est également d'assurer le développement de la nation de façon harmonieuse et si possible équilibrée. Dans cet objectif, il met en place des politiques pour assurer le développement régional et le développement local. Selon H. Baldersheim (2001)<sup>209</sup>, le management public doit s'appuyer sur des racines fortes pour renforcer le sentiment d'appartenir à une communauté ou à un territoire.

Dans la mondialisation, le territoire permet de se protéger de la complexité des mutations économiques. Le souci de se différencier implique de lui-même l'installation d'une compétition entre les territoires (E. Négrier, 2005)<sup>210</sup>. Concernant les politiques régionales, il

---

<sup>208</sup> Porter M., 1993, op.cit.

<sup>209</sup> Baldersheim H., 2003, dans Le Gales P., 2006, « Gouvernement et gouvernance des territoires », La documentation Française, problèmes politiques et sociaux, n° 922, mars, pp.20-21.

<sup>210</sup> Négrier E., dans, Le Gales P., 2006, « Gouvernement et gouvernance des territoires », La documentation Française, problèmes politiques et sociaux, n° 922, mars. pp 22-23.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

recommande la création de « grappes » à partir de pôles attractifs caractérisés par la présence d'industries spécialisées et de centres de recherche. Nous sommes là, à l'évidence bien loin de la notion de « génération spontanée des clusters ». Selon Porter, la mission principale de l'Etat est « *une double fonction d'incitation et de stimulation* ».

Les notions de développement local et régional ne sont pas clairement établies. En Europe, le seul indice de mesure est le Produit Intérieur Brut par habitant (L. Davezies, 2008)<sup>211</sup>. Les revenus générés par l'installation de retraités, d'agents publics, n'y sont pas comptabilisés. En effet, ils n'ont pas de rapport avec la compétitivité des territoires à proprement parlé, mais plutôt avec son attractivité. L'action publique doit donc s'équilibrer entre d'une part, l'appui à la création de richesse et d'autre part, l'enrichissement de la population par l'intégration de nouveaux habitants et la captation de revenus liés à l'attractivité résidentielle. C'est d'ailleurs tout à fait le cas du littoral breton qui nous intéresse plus particulièrement. Le patrimoine culturel, les traditions et l'authenticité sont également valorisables pour renforcer cette attractivité.

La compétence sur les politiques de développement régional est du ressort des institutions locales à caractère étatique et des collectivités territoriales. Le développement économique régional est donc bien l'émanation de mandats politiques. Les différentes lois sur la décentralisation en France ont transformé l' élu local en initiateur/coordonateur de politiques publiques, contrairement à son prédécesseur qui gérait principalement la redistribution de subventions. Les élus locaux sont devenus les comptables de leurs électeurs contribuables (L. Davezies, 2008)<sup>212</sup>. Pourtant, on constate que l'Etat central reprend ses prérogatives depuis quelques années ; la politique de mise en place des pôles de compétitivité en est un exemple frappant, l'Etat ne laissant alors aux régions que le soin de distribuer les budgets et de structurer ses filières.

La coordination des actions économiques sur les territoires est compliquée en France par le fait que chaque collectivité territoriale est autonome et ne peut être assujettie par une autre (L. Davezies, 2008)<sup>213</sup>. Chaque élu n'a donc pas d'intérêt à franchir le cadre de son territoire puisqu'il a précisément été élu pour ne s'occuper que de celui là –même si le

---

<sup>211</sup> Davezie L., 2008, « La république et ses territoires », Seuil, la république des idées, Paris.

<sup>212</sup> Davezie L., 2008, op.cit.

<sup>213</sup> Davezie L., 2008, op.cit.

développement de son territoire doit se faire au détriment du territoire voisin-. Pourtant, les prérogatives des régions ont été étendues (gestion portuaire, aéroportuaire) et nécessitent la mise en place d'actions cohérentes et concertées qui ne peuvent aboutir sans **gouvernance**.

« *La gouvernance reprend toutes les formes de pilotage, de coordination et de direction de groupes, de secteurs, de filières qui sont au-delà des institutions gouvernementales classiques* » (P. Le Galès, 2006)<sup>214</sup>.

S'agissant des politiques publiques de développement économique, la nécessité d'une gouvernance est liée à l'incapacité pour tout gouvernement de répondre à toutes les formes d'organisations qui agissent sur l'activité économique. « *La gouvernance peut être donc définie comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts définis et discutés collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et à assurer sa légitimité* »<sup>215</sup>.

Selon B. Guesnier (2004)<sup>216</sup>, le système de gouvernance le plus efficace doit mêler:

1. « *Des entreprises citoyennes qui agissent de manière coordonnée avec leurs concurrents (coopétition, coopération, concurrence) et les institutions publiques* »,
2. « *Des institutions publiques locales coopérant dans l'intercommunalité et pratiquant le partenariat, la contractualisation avec les différents échelons territoriaux déconcentrés et/ou décentralisés* »<sup>217</sup>.

Michael Porter (2000)<sup>218</sup> considère que si des grappes peuvent naître et se développer de façon naturelle, l'Etat doit apporter son soutien à leur élargissement. En effet, si

---

<sup>214</sup> Le Gales P., 2006, « Gouvernement et gouvernance des territoires », La documentation Française, problèmes politiques et sociaux, n° 922, mars. Abstract, p.1.

<sup>215</sup> Le Gales P., 2006, *ibid.*

<sup>216</sup> Guesnier B., 2004, «Gouvernance et performance des territoires », in Guesnier B. et Joyala, « le développement territorial, regards croisés sur la diversification et les stratégies, Faculté des Sciences Economiques, Université de Poitiers, I.E.R.F, pp 101-122.

<sup>217</sup> Guesnier B., 2004, *ibid.* p. 119.

<sup>218</sup> Porter M., 2000, «Location, Clusters and company Strategy», The Oxford Handbook of economic geography, Oxford university Press, Oxford.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

l'existence même d'un cluster indique qu'il n'a émergé que grâce à une conjonction de facteurs favorables à sa création, le support de la puissance publique peut potentiellement en augmenter la capacité.

De façon synthétique, nous pouvons constater, comme D. Uzinidis (2010)<sup>219</sup>, que l'Etat (les pouvoirs publics au sens élargi) dispose de deux outils de politiques conjoncturelles d'investissement et de développement économique, les outils directs et les outils indirects. Les outils directs seront :

- Les incitations financières (fonds d'investissements étatiques ou en provenance des collectivités territoriales, primes à l'embauche, subventions),
- Les incitations fiscales : réduction de la charge fiscale globale, exonérations temporaires d'impôts ou de charges patronales.

Les outils indirects seront :

- La mise à disposition d'infrastructures, de zones d'entreprises,
- La mise à disposition d'Agences de Développement Economique dont le rôle s'étend aujourd'hui à l'incitation, à la structuration en réseau, à la collaboration, à la diffusion d'information partagée et à la création des S.P.L ou des Pôles de compétitivité.

---

<sup>219</sup> Uzinidis D., 2010, « entreprises, entrepreneurs et milieux innovants », Revue Française de Gestion, n° 241.

## **Section 2 : Les Systèmes Productifs Locaux**

Les S.P.L ne se construisent pas de façon spontanée. Il s'agit la plupart du temps de structures socio-économiques et institutionnelles (C. Courlet, B. Soulage, 1994)<sup>220</sup>. Un S.P.L est le plus souvent constitué de petites entreprises ayant besoin de mutualiser leurs coûts, en particulier les coûts d'adaptation au changement. C'est dans cette perspective que les institutions publiques peuvent se rendre efficaces.

Le Système Productif Local (S.P.L), formé par un ensemble d'entreprises, de collectivités territoriales, de l'Etat, qui entretient des relations collaboratives peut être considéré comme un nœud de relations productives contribuant à l'aménagement d'un territoire<sup>221</sup>. Il est tout à fait envisageable de considérer que les Systèmes Productifs Locaux ont été la forme première des Pôles de compétitivité à la française, et c'est la raison pour laquelle nous allons commencer ce chapitre par en étudier le dispositif.

En effet, c'est en 1998 que la D.A.T.A.R a initié la première politique française en matière de structuration de réseaux d'entreprises et/ou de filières. Il s'agissait en l'espèce du changement le plus important dans les politiques d'aménagement du territoire depuis les années 1960. Alors qu'à cette époque les pouvoirs publics souhaitaient diminuer les écarts entre Paris et la province en répartissant les efforts de façon homogène, la D.A.T.A.R. quelques années plus tard reconnaissait que la concentration géographique de certaines activités pouvait être favorable au développement d'un territoire sans pour autant être défavorable à celui d'un autre (G. Duranton et al. 2008)<sup>222</sup>.

Du point de vue de la politique publique, les S.P.L ont précédé en France la création des pôles de compétitivité, certains d'entre eux ont même été labellisés plus tard pôles de compétitivité ou intégrés à ceux-ci (voir infra, partie I, chap. III, section 2). Il y a environ quarante ans et sans soutien particulier des pouvoirs publics, les S.P.L, appelés également districts industriels (en référence à Alfred Marshall), se sont développés en Italie, sous l'impulsion d'entrepreneurs/développeurs prêts à s'associer. Ils ont trouvé leur force et leur légitimité en affirmant leur compétitivité grâce à des entreprises qui innovaient en

---

<sup>220</sup> Courlet C., Soulage B., 1994, « Industries, territoires et politiques publiques », L'Harmattan, Paris.

<sup>221</sup> Uzinidis D., 2010, « entreprises, entrepreneurs et milieux innovants », Revue Française de Gestion, n° 241.

<sup>222</sup> Duranton G, Martin P., Mayer T., Mayneris F., 2008, « Les Pôles de Compétitivité, que peut-on en attendre ? », Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École Normale Supérieure.

permanence dans un environnement de proximité entre concepteurs et industriels. On peut également préciser que ces modes d'organisation se sont également développés dans différents pays du monde, par exemple en Allemagne sous l'impulsion des Lander et de l'Etat Fédéral, au Brésil, en Autriche et dans la région de Galice en Espagne.

Ces quelques exemples de politiques publiques en faveur des réseaux d'entreprises sont représentatifs d'une tendance lourde et concerne bien d'autres pays. En France également, des réseaux se sont structurés et se sont développés. Près d'une centaine de S.P.L sont identifiés et accompagnés. C'est grâce aux appels à projets lancés par la D.A.T.A.R en 1998, qu'un certain nombre ont pu être identifiés, analysés et suivis<sup>223</sup>.

Le rôle de la D.A.T.A.R a été déterminant dans l'émergence et la structuration de ces S.P.L., en particulier avec le principe de l'appel à projets qui s'adresse à des territoires présentant les caractéristiques suivantes :

- Une activité spécialisée et concentrée autour d'un même secteur ou d'un même couple produit / marché.
- Des relations inter-entreprises denses.
- Une ou plusieurs structures d'animation et des opérateurs qualifiés pour encourager les interactions entre les entreprises et les institutions locales.

On observe que la plupart des projets se sont structurés et qu'au terme de sept années d'accompagnement, l'organisation en systèmes productifs locaux s'est maintenue pour la quasi-totalité d'entre eux. Les S.P.L aidés représentent aujourd'hui environ 18000 entreprises et totalisent un nombre d'emplois estimés à 525 000.<sup>224</sup> De nouvelles initiatives visant à organiser les S.P.L en grappes d'entreprises spécialisées ont également été prises à l'initiative de structures intercommunales ou de chambres consulaires en liaison avec des associations de chefs d'entreprises. Les S.P.L suivis par la Commission nationale S.P.L, pilotée par la D.A.T.A.R, depuis les appels à projets réalisés en 1998 et 1999, sont situés géographiquement sur la carte suivante et référencés sur le site Internet de France Cluster (C.D.I.F).

---

<sup>223</sup> D.A.T.A.R : [www.D.A.T.A.R.gouv.fr](http://www.D.A.T.A.R.gouv.fr).

<sup>224</sup> D.A.T.A.R, *ibid.*

FIGURE 9: CARTE DES S.P.L REFERENCES PAR LA D.A.T.A.R.<sup>225</sup>

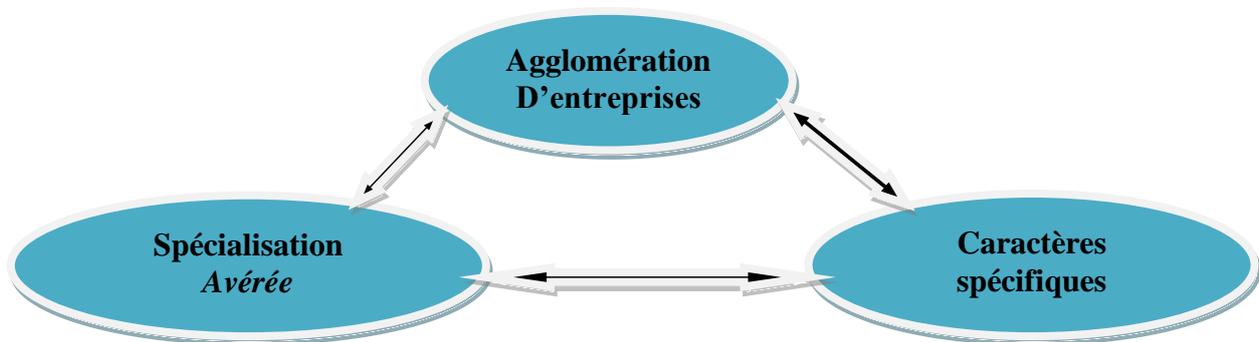


On constate que ces réseaux sont répartis harmonieusement sur le territoire national, même si certaines régions sont plus représentées que d'autres (Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, Franche-Comté et Auvergne).

Un S.P.L nécessite la liaison entre les sommets d'un triangle composé de l'agglomération d'entreprises, une spécialisation avérée et un ensemble de caractères spécifiques (complémentarité, coopération et compétences distinctives). Claude Courlet (2008), a matérialisé ce triangle que nous représentons dans la figure suivante.

<sup>225</sup> [http://developpement.cdif.fr/carte\\_spl.php](http://developpement.cdif.fr/carte_spl.php)

FIGURE 10: LE TRIANGLE DU S.P.L (D'APRES COURLET, 2008)<sup>226</sup>



La Bretagne n'est pas sous représentée car on y dénombre cinq S.P.L, dont un retiendra plus particulièrement notre attention. Il s'agit d'un S.P.L consacré aux « Engins de Loisirs en milieu naturel ». Porté par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan dans la ville de Vannes, le projet a été déposé en 1999, et regroupe aujourd'hui environ 250 établissements, représentant 2500 emplois, autour d'entreprises pilotes telles que BIC (planches à voiles) et PLASMOR (kayaks de mer).

D'autres initiatives fortes en direction de la structuration de la filière nautique ont été prises dans ce département. Nous aurons l'occasion d'y revenir au chapitre I de la partie II. L'amélioration permanente de la compétitivité globale des entreprises, se mesurant en particulier au degré d'innovation dont elles font preuve, on peut constater (D.A.T.A.R, 2004) que le regroupement sur un même territoire d'entreprises travaillant sur les mêmes métiers de base facilite la diffusion des technologies. Cette diffusion se fait en particulier à partir de Centres techniques industriels, d'Ecoles d'Ingénieurs ou de Lycées Techniques implantés sur ces territoires à forte spécialisation.

Comme ce rapport le met en évidence, « *les S.PL peuvent constituer des lieux d'où émergent des solutions de production inédites fondées sur l'apprentissage organisationnel. La création se faisant par l'interaction des savoirs tacites partagés entre les entreprises du territoire qui captent les informations disponibles sur le « marché de la connaissance* »<sup>227</sup>.

<sup>226</sup> Courlet C., 2008, « l'Economie territoriale », Presses Universitaires de Grenoble.

<sup>227</sup> <http://www.D.A.T.A.R.gouv.fr/IMG/File/La%20France,%20puissance%20industrielle.pdf>. p.109.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

Certains S.P.L, comme celui du Pays de Vannes, évoqué précédemment, mutualisent leurs moyens, afin d'obtenir des conceptions plus intégrées des produits, en particulier dans le domaine de la plasturgie et en travaillant sur le design et la communication.

La nécessaire restructuration des économies des territoires et la concurrence entre ceux-ci ont entraîné la mise en place de politiques d'attractivité de plus en plus actives. Cette mise en place a nécessité une réflexion approfondie des pouvoirs publics sur le choix des structures les mieux adaptées au développement de la compétitivité et de l'innovation des entreprises. B. Soulage (1994)<sup>228</sup> resitue la place des politiques publiques dans la dynamique globale des territoires en explicitant le modèle tripolaire. Ce système fait émerger trois pôles principaux qui interagissent dans les S.P.L :

- Les entreprises,
- Les institutions d'intermédiations : les banques, les centres de recherche et d'innovation,
- Les institutions politiques.

Il est probable que ce modèle tripolaire ait constitué la base de la réflexion amenant à la constitution des pôles de compétitivité en 2005 par le gouvernement français. En effet, cette articulation agit et se régule essentiellement sous l'action des institutions politiques publiques et fait converger les dynamiques de ses trois pôles.

Quand les trois éléments de ce triptyque divergent, ceci déstabilise l'ensemble de la gouvernance. Pour que l'ensemble soit très stable, il faut que les institutions d'intermédiation et/ou les institutions politiques soient fortes et qu'il existe une articulation cohérente des entreprises (B. Soulage, 1994)<sup>229</sup>.

Cette réflexion, initiée et modelée par les conséquences des processus engendrés par la mondialisation, a abouti à la création des Pôles de Compétitivité. Il s'agit là de la démultiplication de l'action structurante de l'Etat dans l'économie à l'échelle nationale et de la programmation du transfert progressif aux administrations régionales du financement des technologies innovantes. Nous nous efforcerons dans le chapitre suivant d'en décrire les mécanismes, en illustrant notre propos au travers du fonctionnement du Pôle Mer Bretagne.

---

<sup>228</sup> Courlet C., Soulage B., 1994, «Industries, territoires et politiques publiques », L'Harmattan, Paris, pp 255-278.

<sup>229</sup> Courlet C., Soulage B., 1994, op.cit.

### Section 3 : Les Pôles de Compétitivité

Les propos suivants, tenus par Juan Manuel Esteban, Président du T.C.I.<sup>230</sup>, éclairent d'un regard particulier les contraintes de la mondialisation et de la globalisation financière. Il donne son point de vue sur les différentes options stratégiques de sortie de crise fin 2008. Ce qu'il décrit et souligne est très proche de la politique de Pôles de Compétitivité mise en place par le gouvernement français dès l'année 2005.

*« The global crisis is already reaching real economies all over the world. Many important decisions are being taken by governments and international structures to minimize economic and social costs. There are also many lessons learned to avoid a repetition of this dramatic process of deterioration of the global economy. The temptation of withdrawing is high, it seems reasonable both in governmental and private sector, to come back to lower levels of spending and investment in R&D, innovation, internationalization, etc. However, the best strategy is probably the opposite. It is now, in these difficult times, when it is more necessary than ever to realize about the importance of investing in basic and applied research, innovation, and clusterisation »<sup>231</sup>.*

En mai 2004, le député des Yvelines Christian Blanc a adressé au premier Ministre un rapport intitulé « Pour un Ecosystème de la croissance »<sup>232</sup>. Il nous semble important d'en faire une synthèse et d'en citer quelques extraits –les phrases en italiques et entre guillemets sont retranscrites textuellement- car ce document de réflexion est vraisemblablement à considérer comme l'acte fondateur d'une démarche novatrice et proactive du gouvernement français, en matière de mise en réseaux des entreprises, des centres de recherche et de formation et des collectivités territoriales.

---

<sup>230</sup> TCI: The Competitiveness Institute. <http://www.tci-network.org/>.

<sup>231</sup> Juan Manuel Esteban, President, The Competitiveness Institute, TCI Newsletter, December 2008. « La crise globale est déjà en train d'atteindre l'économie réelle partout dans le monde. Beaucoup de décisions importantes ont été prises par les gouvernements et les instances internationales pour en minimiser les coûts économiques et sociaux. Nous avons également appris un certain nombre de leçons pour éviter à l'avenir une répétition de ce dramatique processus de détérioration de l'économie globale. La tentation du repli sur soi est forte, il semble raisonnable, à la fois du côté gouvernemental que du secteur privé, de revenir à un niveau inférieur d'investissements en R&D ; d'innovation, d'internationalisation, etc... Cependant, la meilleure stratégie est probablement à l'opposé. C'est maintenant, et plus que jamais, dans ces temps difficiles de réaliser l'importance de l'investissement dans la recherche de base et dans la recherche appliquée, l'innovation et le regroupement en clusters ». p.1.

<sup>232</sup> Christian Blanc, 2004, rapport au premier Ministre, « Pour un écosystème de la croissance ».

### **3-1 L'organisation en réseau des territoires**

S'il est acquis que l'attractivité des territoires pour les entreprises provient essentiellement des facteurs de localisation –capital et/ou travail- (A. Berset et O. Crevoisier, 2004)<sup>233</sup> et de la fiscalité incitative directe, « *l'organisation en réseaux du territoire est un facteur décisif de compétitivité* »<sup>234</sup>.

Le rapport de Christian Blanc constate tout d'abord qu'il est paradoxal qu'à l'époque d'Internet le territoire retrouve de l'importance. Selon lui, la contradiction n'est qu'apparente car l'économie repose sur l'échange de deux types de connaissances : « *d'une part le savoir formalisé, codifié, écrit, c'est à dire l'information et d'autre part le savoir tacite, qui permet d'utiliser l'information, d'en juger la qualité, de l'appliquer à un problème concret, ou connaissance. La connaissance est nécessaire à la création* ».

Ces deux types de savoirs ne possèdent pas les mêmes circuits. L'information circule à peu de frais d'un bout à l'autre de la planète, alors que la connaissance « *n'a évolué qu'au rythme des transports physiques car elle repose sur la circulation des hommes* ». Entre la recherche et les entreprises, la créativité vient du partage de l'information, de la rencontre entre les hommes et de la confrontation des idées. « *A longue distance, l'idée précède la relation : celle-ci s'établit sur le fondement d'une affinité scientifique ou économique, entre client et fournisseur, entre chercheurs d'un même domaine* ». A contrario, dans la relation de proximité, c'est l'interrelation qui génère les idées en confrontant le concret et l'abstrait. Il est donc de la première importance de favoriser les réseaux des territoires pour l'économie de la connaissance.

De nombreux pays ont mis en place des programmes pour développer des clusters, avec des résultats souvent spectaculaires. Ce phénomène s'est particulièrement développé aux Etats-Unis pendant les vingt dernières années et a été longuement étudié par Michael Porter qui a développé un schéma particulier d'analyse des clusters.

---

<sup>233</sup> Berset A., Crevoisier O., 2004, « circulation des compétences et dynamiques des systèmes de production régionaux (SPR) », dans Guesnier B. et Joyal A, « le développement territorial, regards croisés sur la diversification et les stratégies », D.A.T.A.R- ASRDLF- I.E.R.F- UTQR., pp183-201.

<sup>234</sup> Christian Blanc, 2004, rapport au premier Ministre, « Pour un écosystème de la croissance » p.12.

### **Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires**

Dans ce schéma, il distingue quatre éléments essentiels et complémentaires (voir supra, partie I, chap. II, section 3-4), qui favorisent la compétitivité et dont s'est inspiré ce rapport au Premier Ministre :

1. *« L'environnement doit d'abord permettre la concurrence et l'investissement. Il ne s'agit pas de favoriser l'un ou l'autre des acteurs locaux, mais d'encourager une émulation entre les entreprises. Le contexte politique, législatif et économique doit être suffisamment stable et sain pour attirer en outre les investissements et permettre au cluster de s'améliorer constamment ».*
2. *« Les entreprises doivent ensuite disposer au sein du cluster de ressources spécialisées de qualité. La main d'œuvre, notamment scientifique et technique, doit être d'excellent niveau dans les disciplines du cluster. Le capital doit être disponible et accessible pour les différentes étapes de financement des entreprises. Les infrastructures (équipement, administration, information, centres de recherche) doivent favoriser des échanges de qualité au sein du cluster. Les ressources naturelles nécessaires doivent enfin être disponibles ».*
3. *« La présence d'un marché local de qualité est un troisième facteur. Il doit y avoir localement des consommateurs connaisseurs et exigeants pour les produits du cluster, poussant ainsi en permanence ces produits vers plus d'innovation et de qualité. »*
4. *La présence d'un tissu riche de fournisseurs et d'industries connexes est le dernier des éléments favorisant la compétitivité ».*

*« La coexistence de ces quatre éléments dans un même cluster a un triple effet bénéfique en accroissant à la fois la productivité, l'innovation et l'entrepreneuriat » (p.15-16).<sup>235</sup>*

Pour Christian Blanc, il est indispensable de donner aux régions plus de prérogatives pour qu'elles puissent coordonner le développement de leur territoire. Ce texte propose quelques éléments transversaux à l'analyse des pôles autour de la gouvernance et de l'implication des acteurs publics.

À l'heure où l'Etat français comprime ses coûts et met en forme la Révision Générale des Politiques Publiques (R.G.P.P), -dont une des conséquences est l'affaiblissement relatif des établissements publics d'élus locaux-, il est étonnant de constater à quel point les

---

<sup>235</sup> Christian Blanc, 2004, *ibid.*

### **Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires**

collectivités territoriales sont impliquées dans un système initié par les services de l'Etat centralisateur.

*« Bien que n'étant pas les principaux acteurs ciblés par les pôles de compétitivité, compte tenu des enjeux que cela représente pour leur territoire, les collectivités territoriales ont été attentives aux projets proposés Rappelons que l'intérêt des collectivités territoriales pour le développement de leur territoire n'apparaît pas avec les pôles de compétitivité, il acquiert seulement une plus grande visibilité. En revanche, alors que se développe l'initiative des pôles, les conseils régionaux s'engagent dans les réflexions autour des S.R.D.E conformément à l'acte II de la décentralisation »<sup>236</sup>.*

Les conclusions du rapport de Christian Blanc préconisent des réformes structurelles de l'économie française. Ces réformes doivent se faire autour des trois acteurs de la croissance que sont l'universitaire, l'entrepreneur et le chercheur. Ce travail suggère plusieurs chantiers de réforme.

- *« Premièrement, la dévolution aux conseils régionaux d'un champ de compétences cohérent et clairement identifiable : gestion de la totalité des aides aux P.M.E, financement du premier cycle de l'enseignement supérieur, soutien à l'innovation et à la recherche, définition des ressources des C.C.I. L'ensemble de ces compétences situe clairement cette collectivité comme responsable de la création d'une dynamique de pôles de compétitivité (...).En regard de ces compétences, l'État doit rassembler les siennes, regroupant enseignement supérieur, recherche et industrie en un grand ministère de l'innovation ».*
- *« Deuxièmement, la refondation d'universités puissantes, visibles, pluridisciplinaires et autour d'elles de campus performants. » (p. 80)<sup>237</sup>*

À la suite de ce rapport, le Gouvernement français a lancé un appel à projets clôturé le 28 février 2005. Cet appel à projet a donné lieu à une forte mobilisation des territoires et des entreprises. La volonté première de se concentrer sur un nombre restreint de dossiers a été abandonnée. Le gouvernement a annoncé le douze juillet 2005 que soixante sept des cent

---

<sup>236</sup> Mendez A., sous la direction de, 2008, « Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux. Une mise en perspective de quatre pôles en Provence Alpes Côtes d'Azur », Etude financée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Conseil Général des Bouches du Rhône, la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix en Provence, la Communauté d'Agglomération Pôle Azur Provence, p.295.

<sup>237</sup> Christian Blanc, 2004, *ibid.*

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

cinq dossiers présentés étaient retenus. Cette liste a été réduite par la suite à soixante six dossiers après la fusion de deux projets. Six d'entre avaient une portée « mondiale » et neuf autres une « vocation » à l'acquérir. Le budget global qui leur est consacré devait passer de 0,75 à 1,5 milliard d'euros sur trois ans. Le C.I.A.C.T.<sup>238</sup> du 14 octobre 2005 a validé cinquante cinq de ces projets. Celui du vingt décembre a confirmé neuf projets supplémentaires, deux autres projets n'ayant pas validé.

Les pôles de compétitivité sont souvent, en pratique, des associations régies par la loi de 1901. Ils peuvent aussi prendre la forme de groupements d'intérêt économique (G.I.E) ou de groupements d'intérêt scientifique (G.I.S). Le C.I.A.D.T.<sup>239</sup> du 12 juillet 2005 a prévu d'attribuer un montant de 1,5 milliard d'euros au financement de l'ensemble des pôles de compétitivité. Les avantages financiers conférés aux programmes associés aux pôles de compétitivité sont :

- des exonérations fiscales et allègements de charges (300 millions d'euros). Une entreprise participant à un projet de recherche et développement dans une zone définie à cet effet ne paie pas l'impôt sur les bénéfices qu'elle réalise pendant les trois premières années (loi de finances pour 2005, art. 24). Les zones de « zonage R&D<sup>240</sup> » concernées correspondent à peu près au périmètre des pôles de compétitivité.
- des crédits d'intervention pour soutenir les projets de recherche et développement (400 millions d'euros, dont 121 inscrits au budget pour 2006). Ces crédits proviennent en particulier :
  - du ministère délégué en charge de l'industrie.

---

<sup>238</sup> C.I.A.C.T. Le Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires, réuni pour la première fois par le Premier ministre, a examiné quatre séries de mesures et décisions concernant : les pôles de compétitivité; l'anticipation des mutations économiques ; le partenariat public-privé ; le financement des infrastructures de transport et les transports collectifs. Il a par ailleurs, adopté des mesures territoriales concernant les bassins de Laval, Romans et Saint-Omer et le déploiement de l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité.

<sup>239</sup> C.I.A.D.T. : Le Premier ministre Dominique de Villepin ayant réuni le mardi 12 juillet 2005 matin le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire, a décidé de doubler l'effort public prévu sur trois ans, de 2006 à 2008, pour les 67 pôles de compétitivité, faisant passer l'enveloppe de 750 millions à 1,5 milliard d'euros sur 3 ans.

<sup>240</sup> Définition d'une zone géographique donnée, dédiée à la R&D et recevant des aides spécifiques.

### ***Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires***

- de la D.A.T.A.R (par le Fonds national d'aménagement et de développement du territoire, il s'agit de primes d'aménagement du territoire).
- des interventions préférentielles de la part d'organismes divers (800 millions d'euros) :

- L'Agence Nationale de la Recherche créée le 7 février 2005.
- L'Agence de l'innovation industrielle proposée par Jean-Louis Beffa (décret du 26 août 2005).
- Le Groupe O.S.E.O: Agence nationale de valorisation de la recherche (A.N.V.A.R), Banque de développement des P.M.E (B.D.P.M.E).
- La Caisse des dépôts et consignations.

La notion de pôle de compétitivité assimile donc les territoires en structures capables de fédérer les entreprises et l'innovation. Elle est définie par quatre caractéristiques (B. Pecqueur, 2007)<sup>241</sup> :

- La stratégie de développement économique du pôle doit être ancrée territorialement et être cohérent par rapport au plan de développement local.
- Le pôle doit présenter une visibilité internationale.
- Le mode de gouvernance mis en place entre les acteurs doit être de qualité et efficace.
- Les projets candidats à la labellisation doivent être « *créateurs de synergies en matière de recherche et développement et apporter des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée* » (B. Pecqueur, 2007)<sup>242</sup>.

---

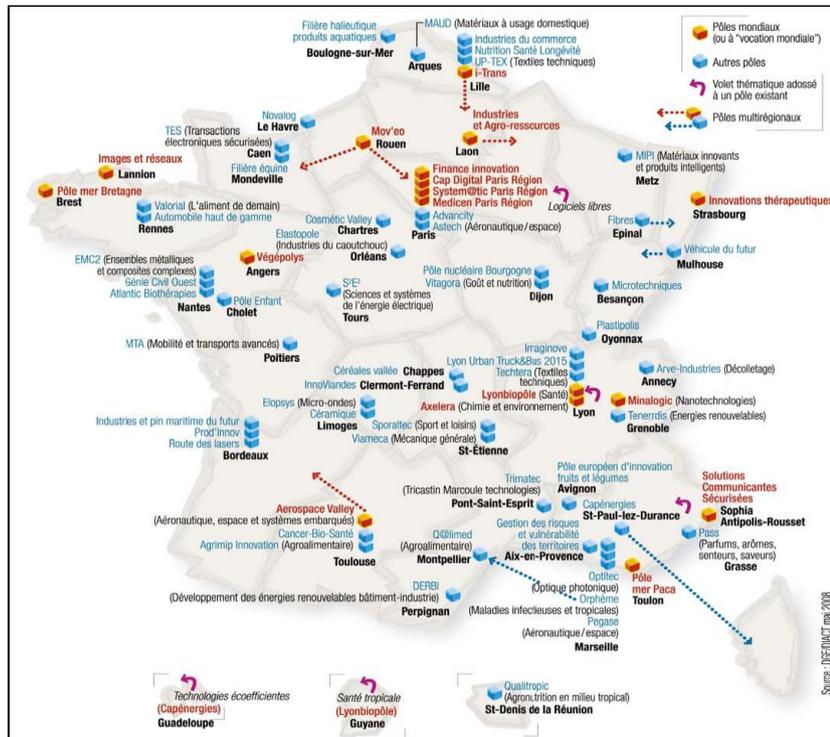
<sup>241</sup> Pecqueur B., 2007, « Des pôles de croissance aux pôles de compétitivité : un nouveau partage des ressources cognitives », Réalités industrielles, p38-43.

<sup>242</sup> Pecqueur B., 2007, *ibid.*

## Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires

En mai 2008, la géographie des pôles de compétitivité en France était la suivante :

FIGURE 11: CARTE DES 71 POLES DE COMPETITIVITE FRANÇAIS (SOURCE : D.G.E/D.I.A.C.T, MAI 2008)<sup>243</sup>



Le principal reproche fait aujourd'hui aux différents Pôles de Compétitivité français est que leurs adhérents sont principalement des grandes entreprises industrielles. Ce sont des grands groupes ayant les moyens de déléguer du personnel pour s'y investir et obtenir les différents financements publics. Ce n'est pas vraiment le cas du Pôle Mer Bretagne que nous décrivons dans un second temps, et dans lequel un grand nombre de P.M.E-P.M.I se sont investies et pilotent des projets destinés à être labellisés.

Les concernant, M. Gabel (2007)<sup>244</sup> a mis en évidence le phénomène des « champions cachés » en comparant les tissus productifs français et allemand. Si en termes de taille, ils sont relativement semblables, (8,6% des firmes allemandes ont plus de 10 salariés contre 7,4% en France), l'Allemagne compte beaucoup plus d'entreprises entre 300 et 600 salariés,

<sup>243</sup> Source : DGE/D.I.A.C.T, mai 2008.

<sup>244</sup> Gabel M., 2007, « Commerce extérieur allemand : les raisons du succès », Mondialisation et Commerce international, Les Cahiers Français n°341, p. 54-55.

ce qui leur confère une taille suffisante pour mener leur propre R&D. En France, les P.M.E-P.M.I considèrent souvent qu'elles n'ont pas les moyens financiers de réaliser elles-mêmes leurs activités de recherche et développement.

Parmi elles, ce phénomène des « champions cachés » est particulièrement fréquent. Il s'agit d'entreprises qui sont numéro un, deux ou trois sur un marché très précis avec un chiffre d'affaires se situant entre 50 millions et 3 milliards d'euros. Elles ont également la particularité d'être souvent inconnues du grand public. Ces entreprises sont particulièrement dynamiques. Leurs taux de croissance et leurs chiffres d'affaires à l'exportation sont généralement supérieurs à la moyenne de leurs secteurs respectifs.

Il est intéressant de constater que ces entreprises basent leur activité sur une triple stratégie :

- focalisation sur des niches,
- innovations permanentes orientées vers les préférences du client et ouverture au marché mondial.

De nombreux « champions cachés » réalisent leur chiffre d'affaires avec des produits qui n'existaient pas il y a cinq ans. Ils détiennent ainsi dix à cinquante fois plus de brevets sur cent employés que les grandes entreprises.

La création des Pôles de compétitivité a vraisemblablement été considérée par ces entreprises comme une opportunité mutualisatrice des moyens qui leur permet de concrétiser des projets innovants qu'elles n'auraient certainement pas pu mener seules, faute de moyens financiers suffisants. Les pôles de compétitivité sont aujourd'hui évalués et le sujet fait débat. Annie Kahn, journaliste, écrivait le 16 janvier 2008 dans le Monde : « *Les pôles sont finalement peu compétitifs* »<sup>245</sup>.

*« Il est des projets qui suscitent l'unanimité à droite comme à gauche. Les pôles de compétitivité en font partie. Il semblait évident à tous que ce qui avait réussi à la Californie devait aussi réussir à la France et qu'il suffisait d'essayer de reproduire le modèle de la Silicon Valley pour doper la compétitivité du pays ».*

---

<sup>245</sup> Le Monde, Annie Kahn 16 janvier 2008, p 16.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

Son point de vue s'appuie en particulier sur l'ouvrage de G. Duranton et al. (2008)<sup>246</sup> qui s'inscrit en faux contre ce consensus. En effet, selon les auteurs, « *non seulement les pôles ne sont pas la panacée, mais ils pourraient quelquefois être nuisibles* ». Ils mettent en évidence que la concentration d'entreprises ne permet pas forcément de bénéficier des meilleurs coûts salariaux et fonciers, bien au contraire. « *Il n'y a pas besoin d'incitations des pouvoirs publics pour faire que les entreprises se regroupent, elles le font spontanément quand elles y ont un intérêt* ». De plus, l'intervention de l'Etat favoriserait surtout les grands groupes industriels au détriment des P.M.E-P.M.I. Dans tous les cas, ce point de vue mérite d'être étudié, ainsi que celui des entreprises elles-mêmes.

Selon la revue Bretagne Economique<sup>247</sup>, les pôles de compétitivité bretons n'ont pas à se borner aux frontières régionales. Pendant les deux dernières années, 128 millions d'euros d'aides ont été accordées aux projets des pôles dont 104 millions d'euros de l'Etat et ses agences (O.S.E.O et A.N.R) et 24 millions par les collectivités locales. Pour tirer les enseignements de ces deux premières années d'expérience et mesurer la pertinence de sa politique, l'Etat a confié à deux cabinets la mission d'évaluer l'efficacité du dispositif de soutien public et d'examiner la situation et les perspectives de chaque pôle. Une phase expérimentale a d'ailleurs été conduite en décembre avec le pôle mer pour valider la méthode. De son côté, la région Bretagne lance une étude complémentaire sur les répercussions des pôles de compétitivité sur le territoire régional et pour les P.M.E.

Les Pôles de compétitivité ont donc été évalués, aussi bien au niveau national<sup>248</sup> que régional<sup>249</sup>. Le Boston Consulting Group et C.M International ont entrepris une évaluation des Pôles de compétitivité et de la politique mise en place par l'Etat, entre novembre 2007 et juin 2008. Les conclusions de cette étude sont les suivantes :

#### Extraits de la synthèse du rapport d'évaluation :

« *Concernant l'état des lieux du dispositif, les points suivants se détachent :*

- *Les montants financiers annoncés lors du C.I.A.D.T du 12 Juillet 2005 ont effectivement été mobilisés au profit des projets d'innovation. L'ensemble des acteurs*

<sup>246</sup> Duranton G, Martin P., Mayer T., Mayneris F., 2008, « Les Pôles de Compétitivité, que peut-on en attendre ? », Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École Normale Supérieure.

<sup>247</sup> Bretagne Economique n° 184, « La coopération interrégionale doit être renforcée ».

<sup>248</sup> Rapport du 18 juin 2008 du Boston Consulting Group et CM International : « Evaluation des Pôle de compétitivité ».

<sup>249</sup> ITD.Eu et Technopolis group, 2008, « Evaluation de la politique régionale des pôles de compétitivité », Conseil régional de Bretagne, octobre.

### **Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires**

*du dispositif (Etat, collectivités territoriales, acteurs privés) a contribué de façon équilibrée au financement des projets et des structures d'animation*

- *La plupart des pôles font preuve à ce jour d'un dynamisme prometteur. Ce dynamisme s'exprime notamment par le développement de coopérations entre acteurs jusqu'ici cloisonnés et la création de passerelles nouvelles entre universités, laboratoires et entreprises.*
- *Le nombre de projets soumis aux financeurs et en particulier au fonds unique interministériel (F.U.I) est en forte croissance depuis la création du dispositif.*
- *Le niveau d'implication des P.M.E dans ces projets est fort, et celles-ci reçoivent une part importante des financements publics dédiés aux projets*
- *On observe une forte diversité des projets en termes de thématique de recherche, que ce soit en termes de taille ou de type de partenaires mobilisés.*
- *L'ensemble des acteurs ciblés par le dispositif se sont impliqués dans les pôles, même si un effort est à faire autour des sujets liés à la formation et sur la participation dans les pôles des acteurs privés du financement de l'innovation*
- *Au final, le dispositif des pôles de compétitivité semble suffisamment prometteur pour être maintenu dans ses grands principes, c'est-à-dire :*
  1. *Un mécanisme de financement des projets collaboratifs de R&D, suivant les principes du F.U.I actuel, et avec un dimensionnement financier suffisant pour attirer/stabiliser dans les pôles une masse critique de participants de toute nature.*
  2. *Un appui public à des structures locales d'animation des pôles, réunissant grands groupes, P.M.E, organismes de recherche et organismes de formation.*
- *Une action coordonnée des collectivités territoriales et de l'Etat dans la politique des pôles de compétitivité. L'évaluation individuelle des pôles reflète cette dynamique :*
  1. *39 pôles ont atteint les objectifs de la politique des pôles de compétitivité.*
  2. *19 pôles ont atteint partiellement les objectifs de la politique des pôles de compétitivité et doivent travailler à l'amélioration de certaines dimensions de leur action.*
  3. *13 pôles pourraient tirer parti d'une reconfiguration en profondeur. Au niveau national, cinq priorités d'action se dégagent :*
    - *Consolider et inscrire dans la durée la dynamique positive de coopération autour de l'innovation engagée depuis 2005 grâce aux pôles de compétitivité.*

### ***Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires***

- *Responsabiliser plus fortement les acteurs des pôles de compétitivité en évoluant vers une logique de contractualisation et de contrôle a posteriori, dans un environnement local simplifié (Etat et collectivités territoriales).*
- *Réaffirmer l'engagement de l'Etat autour des pôles de compétitivité et en développer la dimension de pilotage stratégique du dispositif.*
- *Maintenir les financements de projets collaboratifs de R&D et poursuivre l'optimisation des circuits de financement des projets en renforçant leur cohérence globale.*
- *Intégrer plus fortement la politique des pôles de compétitivité dans l'ensemble des politiques de recherche et d'appui à l'innovation. »*

Au niveau régional, le Conseil Régional de Bretagne a demandé une évaluation de sa politique en matière de pôle de compétitivité. Les objectifs de l'évaluation ont comporté trois volets :

1. L'analyse du dispositif régional de soutien public aux pôles de compétitivité et aux projets initiés au sein des pôles.
2. L'analyse de l'intégration et de la contribution des pôles de compétitivité sur le système régional de recherche et d'innovation.
3. L'examen des effets des pôles de compétitivité sur les dynamiques économiques locales et régionales.

Il ne s'agissait donc pas d'évaluer séparément les quatre pôles de compétitivité bretons (Pôle Image et Réseaux, Pôle Mer, Pôle Valorial, Pôle automobile Haut de Gamme) et leurs performances, mais d'évaluer la politique du Conseil régional en leur faveur.

#### **1. Bilan des premières réalisations :**

- *« 246 projets labellisés dont 203 cofinancés à hauteur de 153 M€ d'investissements publics sur, un total de 465 M€ d'investissements ;*
- *Sur le montant total des investissements publics, 27 M€ viennent des collectivités bretonnes dont près de 80% du seul Conseil régional, répartis sur environ 80 projets collaboratifs financés (au 20 mars 2008) ;*
- *1110 partenaires impliqués dans les 246 projets labellisés, soit près de 627 organisations distinctes, en majorité des centres de recherche et avec une implication des P.M.E régionales qui n'est pas négligeable. Toutefois, seul un tiers des P.M.E adhérentes des pôles participe effectivement à un projet collaboratif.*

## **Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires**

- *Une relativement bonne diffusion des projets sur le territoire breton, bien que la localisation des partenaires des projets soit souvent liée à l'implantation du siège du pôle et à la concentration des activités sur les agglomérations de Rennes et de Brest ».*

### 2. Les imperfections du dispositif régional d'appui aux pôles et aux projets des pôles :

*« Malgré un soutien financier important, le Conseil régional ne dispose pas de réels moyens pour s'assurer de la cohérence de la stratégie des pôles avec ses propres objectifs. L'appui du Conseil régional n'est pas perçu comme le résultat d'une volonté d'intervention dans une politique industrielle, mais comme un accès à des financements facilement mobilisables. Les « structures » des pôles de compétitivité sont venues s'ajouter aux interfaces existantes sans que les frontières entre les missions et le rôle de chacun aient été clairement fixées ; il en résulte aux yeux des bénéficiaires des dispositifs un manque de visibilité, une impression de dupliquer les efforts ».*

*« Les pôles ont permis de créer des partenariats entre P.M.E et laboratoires sur la base de projets innovants conduisant au développement de nouveaux procédés, technologies, produits ou services. Toutefois, l'effet des pôles sur les dynamiques économiques locales et régionales est limité par une série de facteurs :*

- *Le manque de visibilité sur les résultats et les effets sur le territoire breton, dû en partie à la jeunesse du dispositif ne permet pas, aujourd'hui, d'avoir une approche utile des résultats et effets concrets des pôles.*
- *Le niveau d'implication des P.M.E dans les projets collaboratifs n'est certes pas négligeable, mais la marge de progression pour les impliquer davantage reste importante:*
  1. *les procédures restent encore trop lourdes et trop lentes,*
  2. *la logique de « coopétition » est longue et difficile à se mettre en place,*
  3. *les entreprises, notamment les P.M.E, « loin » de la recherche éprouvent plus de difficultés à s'insérer dans les projets collaboratifs,*
  4. *La relation P.M.E – Grands groupes est encore teintée d'une certaine défiance, même si certaines d'entre elles se félicitent d'avoir fidélisé leurs relations et valorisé leur savoir-faire auprès de grands groupes ».*

*« Après 3 années de démarrage et en « fin d'un cycle », se dessine la nécessité de revoir l'implication du Conseil régional de Bretagne et des collectivités territoriales, tant du point*

### **Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires**

de vue de ses objectifs que de ses modalités, avec pour objectif de promouvoir une approche « cluster » au niveau régional »<sup>250</sup>.

Le M.O.C.I<sup>251</sup> note également que le bilan en matière de création d'emplois et d'internationalisation des P.M.E appartenant aux pôles de compétitivité est mitigé. L'évaluation des performances de ces pôles est au cœur des préoccupations du gouvernement Fillon, afin de vérifier que l'objectif de 2004 (date de création sous l'impulsion de l'Etat) qui devait permettre le développement de synergies autour de projets innovant, sera bien atteint. Les pôles servent incontestablement de « catalyseurs », tels l'exemple d'*Imaginove* en Rhône Alpes qui a recruté un maître d'ouvrage chargé d'évaluer les capacités de chaque entreprise pour se développer à l'international. Autre illustration de l'implication volontariste des pouvoirs publics, le projet intitulé « Partenariat technologique international » du Ministère de l'économie, des Finances et de l'Emploi dont l'objectif est d'aider les P.M.E innovantes des pôles à intégrer des programmes de recherche internationaux.

Plus récemment, Aurélie Barboux, dans l'*Usine Nouvelle*<sup>252</sup>, écrivait que les pôles de compétitivité attisaient les polémiques. En effet, la Mission d'Evaluation et de Contrôle de l'Assemblée Nationale (M.E.C) a rendu un rapport le 23 septembre 2009 qui met en cause la dimension territoriale des pôles à la française qui pourrait constituer un frein à la compétitivité. « *Le choix de la compétitivité doit l'emporter sur la logique territoriale* ». Il existe donc un vrai débat politique sur la mission des pôles, « *sont-ils des outils de politique industrielle ou de développement des territoires ?* ». La lourdeur des procédures financières et l'empilement des structures compétentes sont également soulignés.

---

<sup>250</sup> ITD.Eu et Technopolis group, 2008, ibid.

<sup>251</sup> Le Moci, 10 janvier 2008, Dupin L., n° 1809, p.24.

<sup>252</sup> L'*Usine Nouvelle* n° 3162, 1<sup>er</sup> octobre 2009 « Pôle de compétitivité, le syndrome de Clochemerle ».

Commentaires :

Nous sommes donc en présence de deux évaluations, la première sur le plan national et la seconde spécifique à la région Bretagne. Il ressort de la première étude que les engagements pris par l'ensemble des acteurs du dispositif lors du C.I.A.D.T du 12 juillet 2005 ont été tenus. L'ensemble des pôles fait preuve d'un véritable dynamisme et on assiste à un décloisonnement des relations entre les acteurs. Les projets sont en forte croissance et le niveau d'implication des P.M.E est réel. Globalement, l'analyse menée par le B.C.G et C.M.I indique que les résultats sont suffisamment positifs pour que le dispositif soit maintenu dans ses grands principes : le maintien de la tutelle du Fonds Unique Ministériel sur les financements, et une action coordonnée de l'Etat et des collectivités territoriales.

Au niveau de la région Bretagne, on assiste à une forte croissance du nombre des adhérents aux différents pôles, dont la majorité est constituée de P.M.E fortement impliquées dans les projets de recherche et développement, même si la marge de progression reste significative. Le Conseil Régional contribue à lui tout seul à 80% des investissements publics des collectivités locales, qui représente un peu moins de 20% de l'investissement public total (153 M€ sur un montant de 465 M€ d'investissements). Il faut malgré tout souligner que le Conseil Régional ne dispose pas des moyens nécessaires pour assurer la cohérence d'une stratégie d'ensemble.

Il existait déjà des structures coordonnant l'action publique en matière économique, (Agence Economique de Bretagne, Chambres Consulaires, etc.), auxquelles les structures créées pour gérer les pôles sont venues se rajouter. Ceci a eu pour conséquence de générer un manque de visibilité aux yeux des bénéficiaires habitués à d'autres interfaces en renforçant l'impression de redondance entre les acteurs publics.

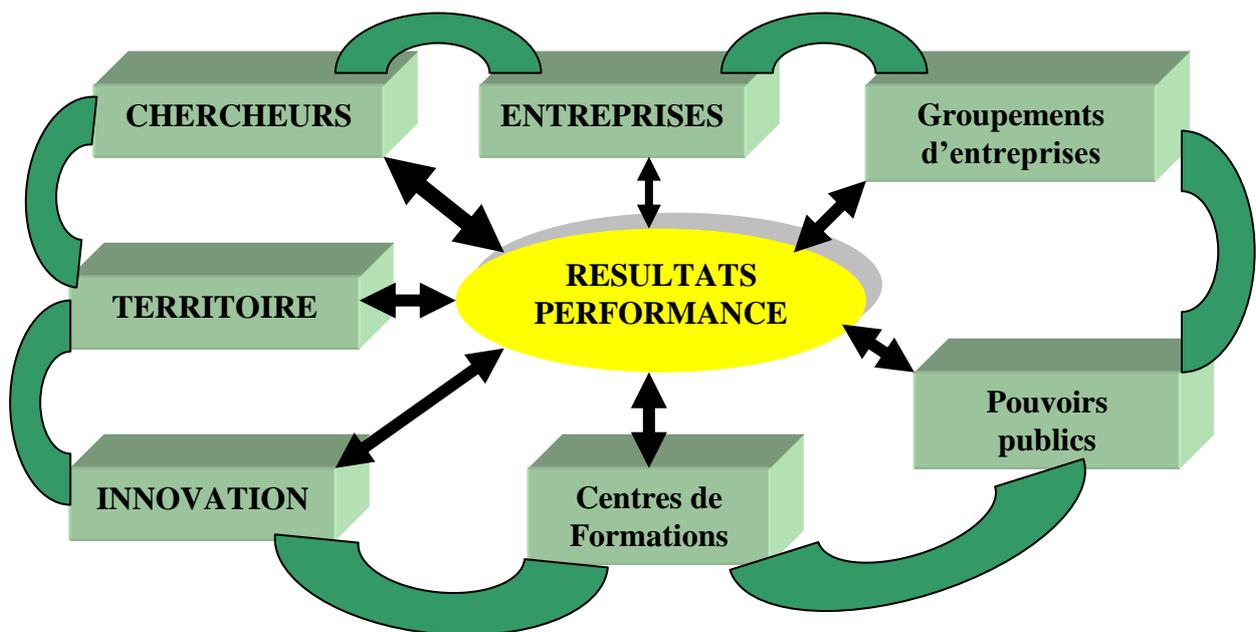
Ceci étant, la principale valeur ajoutée du dispositif est d'avoir clairement permis de modifier les comportements de méfiance et de mettre en réseau les entreprises et les laboratoires de recherche.

**La vraie question qui reste aujourd'hui néanmoins sans réponse, est l'évaluation de « l'effet pôle » sur les dynamiques économiques locales et régionale. La jeunesse du dispositif ne permet pas encore d'en mesurer l'impact en termes d'emplois et de création de valeur.**

La démarche collaborative imposée par les pôles de compétitivité a donc permis à un certain nombre d'acteurs qui ne se rencontraient jamais de travailler ensemble sur des problématiques communes, au service d'une efficacité accrue. Pour être labellisés et bénéficier ainsi de possibilités de financement, les projets présentés au sein d'un pôle doivent associer au moins deux entreprises et un centre technique. Le résultat est que des entreprises concurrentes ayant des problématiques communes peuvent travailler ensemble pour trouver une réponse à leurs difficultés, au bénéfice de chacune d'entre elles.

Il est possible de schématiser l'architecture et les interactions entre les différents acteurs des pôles de compétitivité, leurs objectifs communs et les territoires sur lesquels ils opèrent, de la façon suivante :

FIGURE 12: LA RECHERCHE DE LA COMPETITIVITE AU CŒUR DE LA CREATION DES POLES DE COMPETITIVITE



De ce schéma, nous pouvons retenir deux trois concepts fondamentaux :

1. Les interactions entre acteurs publics et privés,
2. L'intégration dans la chaîne de valeur des centres de recherche et de formation,
3. Un objectif commun : l'accroissement de la performance économique d'un territoire par l'amélioration de la compétitivité des entreprises qui y sont localisées.

### **3-2 Le Pôle Mer Bretagne**

Le Pôle Mer Bretagne (P.M.B) est un pôle de compétitivité à vocation mondiale orienté sur toutes les problématiques de développement et d'innovations liées à la mer.

*« Par décision du 12 juillet 2005, le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire a accordé le label « Pôle de Compétitivité à vocation mondiale » au Pôle Mer Bretagne. Il vise à développer la compétitivité des acteurs du secteur maritime par la mise en réseau de l'ensemble des compétences sur un thème majeur : la mer, la sécurité, la sûreté, et le développement durable»<sup>253</sup>.*

Le P.M.B est constitué en association dont l'objet est le développement de la compétitivité des acteurs de l'économie maritime de la région Bretagne. Elle intervient sur deux axes : la sécurité et la sûreté et le Développement durable. Les ambitions de l'association sont tout à fait claires et s'inscrivent vraiment dans une dynamique incitative de développement économique régional et d'attractivité territoriale :

- *« Renforcer la position compétitive des industriels de la région et leur capacité de projection à l'exportation.*
- *Favoriser l'émergence de P.M.E/P.M.I technologiques dans les cinq thèmes du Pôle.*
- *Contribuer à la transformation d'emplois des secteurs traditionnels de la défense et de la pêche vers des emplois plus pérennes.*
- *Accroître la puissance et le rayonnement de la force de recherche de la Bretagne au niveau international.*
- *Etre un moteur pour l'attractivité de la Bretagne littorale. »<sup>254</sup>*

Son action concrète doit lui permettre :

- D'accompagner les entreprises dans leurs recherches de financements, de développement et de partenariat ainsi que dans la conduite de leur projet.
- D'aider les entreprises à s'intégrer dans le paysage économique régional et surtout national.

---

<sup>253</sup> Pôle Mer Bretagne, rapport d'activité 2007, p.1.

<sup>254</sup> Pôle Mer Bretagne, ibid.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

- De développer une logique de réseaux en amenant les différents acteurs à mieux se connaître et en leur permettant de travailler en collaboration, même en dehors du Pôle.
- D'assurer la présence internationale de la Bretagne sur le plan maritime.

Le P.M.B travaille en collaboration avec des entreprises (P.M.E et grands groupes), des centres de recherches et des grandes écoles: on dénombre 27 grands groupes adhérents, 99 P.M.E, 40 universités, grandes écoles et centres de recherche, 27 organisations professionnelles et 7 structures de développement économique (Technopole de Brest Iroise<sup>255</sup>, Chambre de Commerce et d'Industrie).

Le P.M.B est organisé en cinq commissions et sous commissions thématiques :

- Commission 1 : Sécurité et sûreté maritimes : 68 membres, dont 30 P.M.E ;
- Commission 2 : Le naval et le Nautisme dont 38 P.M.E ;
- Commission 3 : Exploitation des ressources énergétiques marines : 42 membres, dont 26 P.M.E ;
- Commission 4 : Exploitation et valorisation des ressources biologiques marines : 90 membres, dont 44 P.M.E ;
- Commission 5 : Environnement et génie côtier : 65 membres, dont 23 P.M.E.

On retrouve ces cinq commissions fédérées autour des deux thématiques majeures : la sécurité maritime et le développement durable. L'ensemble du Pôle établit sa démarche d'ensemble par rapport à trois axes structurants illustrés dans le synoptique suivant,

- Les systèmes d'information et de communications complexes,
- Les technologies marines et sous marines,
- La biologie, les biotechnologies marines et environnementales.

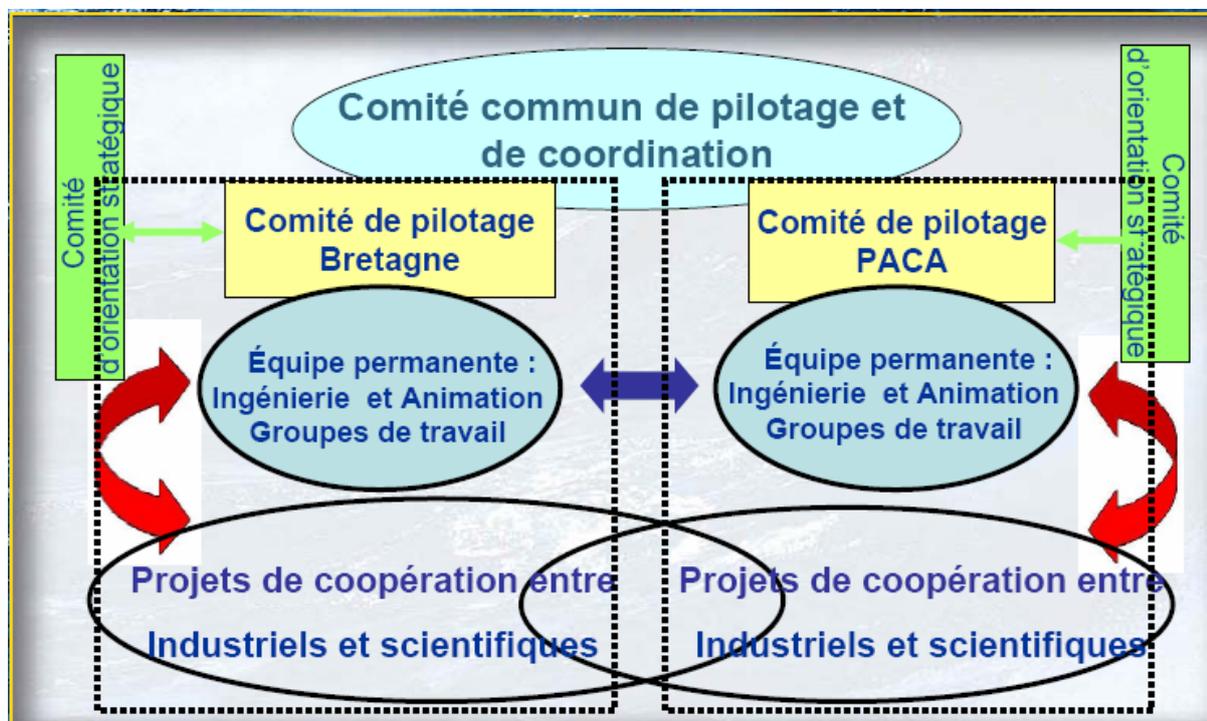
Le P.M.B travaille en étroite collaboration avec le Pôle Mer Provence-Alpes-Côte d'Azur (P.A.C.A), les deux pôles de compétitivité se sont construits ensemble sur le même

---

<sup>255</sup> « La Technopole de Brest Iroise créée en 1988, regroupe aujourd'hui 129 sociétés. Ses activités sont largement tournées vers la mer grâce à la proximité de l'Ifremer, mais se sont également diversifiées vers les technologies de l'information et de la communication (Thalès et Ecole Nationale Supérieure des Télécom). La Technopole joue également depuis peu un rôle actif de développeur économique sur le reste du département puisque elle a été chargée depuis peu par le Conseil Général d'accompagner la ville de Morlaix dans ses ambitions technologiques. » Source : L'usine Nouvelle, 14 décembre 2007, Scandella J.S. n° 3081 p. 47-51.

modèle. Cela permet de faciliter les échanges thématiques, d'accélérer la recherche d'informations et d'approfondir les relations entre chaque pôle.

FIGURE 13: L'ARTICULATION FONCTIONNELLE ENTRE LE P.M.B ET LE POLE MER PACA<sup>256</sup>



Ces deux Pôles de compétitivité sont coordonnés par le comité de pilotage et de coordination interrégionale, instance commune composée à la fois de membres du Pôle Mer Bretagne et du Pôle Mer P.A.C.A. Cette coordination permet de développer les deux pôles en cohérence et de conduire des projets transversaux.

L'industrie nautique est assez peu représentée au P.M.B. À l'origine, la commission Naval Nautisme ne l'intégrait pas du tout, elle s'appelait « Ingénierie, Maintenance et Services Naval ». Néanmoins, l'adhésion au P.M.B d'un certain nombre de P.M.E de la filière nautique, impliquées dans des projets labellissables, a fait évoluer les préoccupations du P.M.B et a permis de reconnaître officiellement le « *dynamisme et les enjeux de (...cet...) axe de développement économique* »<sup>257</sup>. Dès le départ, cette commission a constaté une forte

<sup>256</sup> [http://www.tech-brest-iroise.fr/mer\\_et\\_tic/presentation\\_pole\\_mer\\_bretagne.pdf](http://www.tech-brest-iroise.fr/mer_et_tic/presentation_pole_mer_bretagne.pdf).

<sup>257</sup> Pôle mer Bretagne, rapport d'activité 2007.

dynamique des acteurs du secteur nautique dans le département du Morbihan, ainsi qu'une forte implication des P.M.E dans cette filière.

Lors de la commission « naval-Nautisme »<sup>258</sup> du printemps 2008, les données suivantes ont été communiquées : 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 M° de financements publics<sup>259</sup>. En 2010, soit cinq ans après sa création, le P.M.B a labellisé 97 projets collaboratifs pour un montant total de 269 millions d'euros, dont les trois quart sont assurés d'un financement<sup>260</sup>.

- Les centres de recherche et les P.M.E représentent la majorité des projets financés.
- 60% des adhérents sont des P.M.E qui sont représentées par 6 personnes au Conseil d'Administration et 1 au bureau.

A ce stade, nous pouvons resituer le P.M.B dans son contexte régional, national et international et le caractériser dans la dynamique des réseaux d'entreprises. Selon le Directeur général du P.M.B<sup>261</sup>, il existe trois catégories de clusters :

1. A vocation Innovante (Pôles de Compétitivité),
2. Destinés à faire du Lobbying (Cluster maritime Français, Bretagne Pôle Naval<sup>262</sup> qui a été créé fin 2007 sous le nom Lorient Pôle naval<sup>263</sup>),
3. Orientés vers le marché (clusters anglo-saxons).

---

<sup>258</sup> Réunion de la commission thématique « Naval, Nautisme » du Pôle Mer Bretagne, le 29 avril 2008.

<sup>259</sup> Source : La Lettre Economique de la Bretagne du 7 mars 2008 : le Pôle de compétitivité Mer Bretagne vient d'obtenir la labellisation de 6 nouveaux projets dans le cadre du fond unique interministériel. Ils vont générer un total de 14,4 millions d'euros de R&D et bénéficieront d'aides du fond unique interministériel à hauteur de 3,7 millions d'euros. Les collectivités territoriales bretonnes apporteront 2,7 millions d'euros.

<sup>260</sup> AEF info, dépêche 130821 du 22 avril 2010.

<sup>261</sup> Les lignes suivantes sont extrapolées d'un entretien semi-directif avec le Directeur Général du P.M.B, avril 2008.

<sup>262</sup> Lorient Pôle Naval est devenu Bretagne Pôle Naval. L'association dont le siège est à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan, regroupe quarante industriels de la région Bretagne. L'objectif affiché est l'animation de la filière et le développement même au-delà des frontières européennes. Cette filière concerne la construction navale de navires au-delà de 20 mètres. Elle représente 12500 emplois en Bretagne ce qui en fait le quatrième acteur économique de la région. L'association regroupe 40 entreprises. La réorganisation des constructeurs traditionnellement liés aux navires militaires permet de s'affranchir de la dépendance de ces marchés trop liés aux contraintes budgétaires gouvernementales. Source : Le Journal des entreprises, janvier 2008, Pondard V., n° 30.

<sup>263</sup> Les acteurs de la filière navale viennent de se regrouper officiellement au sein de Bretagne Pôle Naval (B.P.N) ; il s'agit d'une structure associative hébergée par la C.C.I de Lorient. Cette filière représente 12500 emplois<sup>263</sup> et compte quelques fleurons industriels militaires (D.C.N.S) ou civils (Piriou). L'objectif affiché est de mettre en place des actions collectives ciblés en France ou à l'étranger, de réaliser des études de marché ou de développer la formation. 50 entreprises ont adhérees. Le pouvoir régional soutient fortement cette initiative. Source : Ouest France du 12 décembre 2007, Alain Guellec, « Une force de frappe pour la filière navale ».

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

Ces clusters se localisent en fonction de l'identité d'un territoire. Celle-ci comporte deux dimensions pour le P.M.B:

1. Thématique (la mer),
2. Géographique (la Bretagne), avec pour conséquence l'existence ou non d'un bassin d'emploi régional ou inter régional.

Paradoxalement, la notion de territoire (local, départemental) a été souvent remise en cause par la création des Pôles de Compétitivité dont les adhérents peuvent être supranationaux. Pour le P.M.B, le contrat de pôle a été signé entre l'Etat et la Région Bretagne alors que les projets sont néanmoins menés hors frontière géographique.

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 Recherche & Développement (littoral, sauf les îles et la ville de St Brieuc). Cette implication directe de l'Etat permet des aides particulières sous forme d'allègement fiscaux. Une P.M.E 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 D.G.E<sup>264</sup> et par la D.I.A.C.T. 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 P.M.B peut se mesurer, entre autres, par les manifestations d'intérêts de la part d'acteurs étrangers qui l'ont identifié par l'intermédiaire des acteurs impliqués dans les commissions thématiques du P.M.B. Ces contacts ont été relayés par l'A.F.II<sup>265</sup>, Bretagne International et l'A.E.B<sup>266</sup>.

Un pôle de compétitivité à vocation mondiale ne tarde pas à faire l'objet de contacts étrangers. L'Agence de Développement Economique du sud Est de l'Angleterre a approché certains acteurs du P.M.B. 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.

---

<sup>264</sup> Direction Générale des Entreprises, dépendant du Ministère de l'Economie.

<sup>265</sup> Agence Française pour les Investissements Internationaux.

<sup>266</sup> Agence Economique de Bretagne.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

L'Union Européenne souhaite que le financement des pôles reste national. Par contre, elle incite fortement à la constitution de réseaux transnationaux. L'existence du P.M.B a été intégrée dans la stratégie de développement régional par la mise en avant des contributions financières possibles. La présence du P.M.B est donc présentée comme un atout pour attirer les entreprises, dont les choix d'implantations reposent souvent sur des critères d'attractivité financière.

Concernant ces mêmes entreprises, leurs motivations principales pour intégrer le P.M.B, sont toutes à la fois :

1. Leur 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 qui attire des entreprises qui ne sont pas identifiées au préalable comme travaillant dans le secteur maritime.

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 P.M.E sont en train d'évoluer vers des relations de partenariat/co-traitance, de par leur appartenance au P.M.B. Il existe incontestablement un lien avec l'externalisation des tâches sur des critères de compétences accrues (exemple de la restructuration de D.C.N.S<sup>267</sup> et du développement de Véolia sur le secteur).

*« Il existe de la part des P.M.E au sein du P.M.B, une inquiétude légitime vis-à-vis du « pillage » possible de leur technologie, mais il n'existe pas de situation de crise. 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 suffit. Néanmoins, le P.M.B est un acteur, un incitateur des stratégies de développement (énergies renouvelables) il émet des recommandations et fait des propositions »<sup>268</sup>.*

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 P.M.B a montré la volonté d'agréger la filière nautique et a travaillé sur

---

<sup>267</sup> Direction des Construction Navales, Systèmes et Services.

<sup>268</sup> Entretien avec le Directeur Général du P.M.B, avril 2008.

l'amélioration du positionnement du nautisme dans ses commissions. Il est cependant difficile de trouver des synergies entre les problématiques de la construction navale (navires de plus de vingt quatre mètres sur l'axe Lorient, Brest, St Malo, Concarneau, regroupés dans le Pôle Naval) et les chantiers navals de plaisance. De plus ce décalage au démarrage et ce déficit d'affichage de la part du P.M.B d'une volonté d'intégrer la filière nautique a fait naître des projets locaux (tel le pôle course au large de Lorient).

On constate que ce décalage a été accentué vraisemblablement par la mise en place de structures « lobbyistes » liées à la construction navale traditionnelle dont les intérêts de filières sont très éloignés des intérêts de la filière nautique. L'activité « naval » dans le P.M.B représente six nouveaux projets, principalement dans l'éco-conception, les matériaux innovants, les simulateurs (chargement, pilotage) et l'optimisation de la gestion des équipages. La création de « Bretagne Pôle naval », association créée fin 2007, dont le rôle de lobbying industriel est clairement défini dans ses statuts, fait suite à Lorient Pôle naval.

Cette association regroupe soixante six entreprises dans le domaine de la construction navale (D.C.N.S, Piriou, Aker Yards, Glehen), des bureaux d'études, des intégrateurs systèmes, des fournisseurs d'équipement et les C.C.I concernées (Brest, Lorient, St Malo, Quimper). Ce pôle pourrait être comparé, sur le fond, mais pas sur la forme, au cluster « nautisme et construction navale » structuré par le conseil général du Morbihan.

Il est donc tout à fait clair que les objectifs, les ambitions et les actions concrètes du Pôle Mer Bretagne s'inscrivent véritablement dans une dynamique d'incitation au développement économique régional et au confortement de l'attractivité territoriale de la Bretagne. Les différentes évaluations des pôles, au niveau national et régional n'ont cependant pas pu évaluer l'impact économique de leur action.

#### Commentaires :

1. Les actions de lobbying qui motivent certaines entreprises pour entrer dans une structure telle que le P.M.B, n'ont-elles pas pour conséquence perverse de freiner l'amélioration de la performance des autres entreprises membres (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 ?
2. Le rôle incitatif des pouvoirs publics envers les entreprises (aide à la structuration de filières, aides à l'investissement, aide à la mise en réseau) ne se limite pas toujours à

***Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires***

un rôle « d’accompagnement » ou « d’aide à l’amélioration de la performance », mais parfois à un véritable rôle « d’orienteur stratégique » (sur le plan 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. L’incitateur devient alors un prescripteur-acteur.

## **Section 4 : Organisation en filières et chaîne de valeur - introduction de la filière nautique.**

A ce stade de la recherche, il nous semble nécessaire de préciser deux concepts que l'on retrouve fréquemment -associés ou dissociés- chez les auteurs et qui pourraient apporter un éclairage théorique complémentaire sur les accords collaboratifs intra firmes.

Les notions de filière et de chaîne de valeur ne sont pas forcément identiques, mais peuvent être confondues. Les acteurs publics en charge du développement économique parlent volontiers « *d'organisation en filière, ou de structuration des filières existante* »<sup>269</sup>.

Si la chaîne de valeur traditionnelle d'une entreprise représente la décomposition de l'ensemble des synergies de l'entreprise nécessaire à la production de valeur ajoutée (M. Porter, 1986)<sup>270</sup>, le concept de chaîne de valeur appliqué à une filière représente plutôt des collaborations entre entreprises qui partagent des informations et du savoir-faire ensembles. « *Les chaînes de valeur sont des alliances stratégiques verticales impliquant des partenaires distincts et indépendants. Il ne s'agit pas d'intégration verticale, mais plutôt d'un style de gestion, d'une nouvelle façon de penser et d'apprendre ensemble. Les entreprises qui en font partie évoluent avec succès indépendamment les unes des autres : ce n'est ni une prise de contrôle sur les autres, ni une béquille pour les entreprises en difficulté. Le concept de chaînes de valeur mise plutôt sur la synergie de groupe, la collaboration, l'égalité et la confiance méritée.* »<sup>271</sup>.

Dans ce cas ce ne sont que quelques aspects de la chaîne de valeur des entreprises elles mêmes – logistique, achats, commercialisation ou ressources humaines – qui peuvent être mis en commun et constituent à eux seuls une filière.

D'autres auteurs enfin (P. Raikes, M. Friis-Jensen et S. Ponte, 2000)<sup>272</sup>, pensent que « filière » et « chaîne de valeur » ne sont que deux termes équivalents pour désigner les processus d'intégration verticale. Le mot filière, provenant étymologiquement de « filet » au

---

<sup>269</sup> Entretien avec le Directeur de l'entreprise, des filières et de l'innovation sociale du Conseil Régional de Bretagne, 20 janvier 2009.

<sup>270</sup> Porter M., 1986, "L'avantage concurrentiel", Dunod, 1997 (réédition).

<sup>271</sup> Vincelette J., « Une introduction au concept de chaîne de valeur », [http://www.fdta.qc.ca/userfiles/Introduction\\_concept\\_chaines\\_de\\_valeur\(mise\\_en\\_page\).pdf](http://www.fdta.qc.ca/userfiles/Introduction_concept_chaines_de_valeur(mise_en_page).pdf).

<sup>272</sup> Raikes P., Friis-Jensen M. and Ponte S., (2000), "Global commodity chain analysis and the French Filière approach", Economy and society, 29, Routledge.

sens du pas d'une vis (thread en anglais) serait un concept français pour désigner la chaîne de valeur. Certains économistes (J. Humphrey et H. Schmitz, 2002)<sup>273</sup> considèrent également que chaîne de valeur et filière ne sont que des ensembles de biens ou de services produits par des entreprises organisées qui choisissent en permanence entre le marché et la hiérarchie, créant de fait une constellation d'entreprises sous-traitantes bien ancrées territorialement. Des entreprises leader définissent les paramètres de la collaboration, de la répartition de la valeur ajoutée, auxquelles les autres entreprises doivent se conformer. Elles « pèsent » sur leurs fournisseurs pour faire baisser les prix ou améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs approvisionnements.

C'est ce qui a été mis en évidence par G. Gereffi (1994)<sup>274</sup>. Il décrit précisément l'importance des rapports de pouvoir encastrés dans les chaînes de valeur qui sont caractérisés par une ou des parties dominantes dont le rôle est de coordonner les interactions entre toutes les parties prenantes. Formulé différemment, nous pouvons considérer qu'il s'agit là en quelque sorte d'un mode de gouvernance établi.

La gestion de la chaîne de valeur traite des liens entre ses différentes parties prenantes et plus particulièrement de la nature des liens qui les unissent. Les relations entre les acteurs se caractérisent de façon verticale et de façon horizontale. Verticalement, il s'agit du degré d'autonomie « industrielle » entre les acteurs, horizontalement, il s'agit du degré de coordination et d'information entre les acteurs.

Plusieurs types d'organisation peuvent être identifiés entre le marché et la hiérarchie qui caractérisent les différentes structures de gestion des filières (J. Downing et R. Campbell, 2009)<sup>275</sup> :

- L'organisation de marché, caractérisée par des relations simples et minimalistes. C'est le prix qui sert de variable décisionnelle.
- L'organisation modulaire : il s'agit là de relations de sous-traitance sur des produits relativement complexes, mais fabriqués selon un cahier des charges précis établi par le donneur d'ordre.

---

<sup>273</sup> Humphrey J. et Schmitz H., 2002, « How does insertion in global value chain affects upgrading in industrial clusters? » *Regional Studies*, 36-9.

<sup>274</sup> Gereffi G. (1994), « The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas Production networks », dans G. Gereffi and M. Korzeniewicz (ed.), *Commodity chains and global capitalism*, Westport, CT: Praeger Publishers, p. 95-122.

<sup>275</sup> Downing J. et Campbell R., 2009, « Gestion de la chaîne de valeur », USAID, ACIDI/VOCA, juillet.

### *Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires*

- L'organisation relationnelle : il existe des échanges fréquents d'information complexes dans un climat de confiance réciproque, souvent localisés sur un même territoire aux traditions partagées.
- L'organisation captive : dans cette configuration, l'asymétrie du pouvoir est importante et le niveau de contrôle de l'entreprise leader est important.
- L'organisation hiérarchique : il s'agit là de l'intégration verticale et de la prise de contrôle complète par l'entreprise de tête de toute la chaîne de production.

Finalement, à l'instar de R. Kaplinski (1998)<sup>276</sup>, les filières, les chaînes de valeur ne doivent elles pas être considérées comme des instruments permettant aux entreprises de se construire des rentes par la création d'avantages comparatifs suffisamment solides pour pouvoir servir de barrières protectrices à l'entrée?<sup>277</sup>

Il existe pour l'auteur plusieurs types de rentes :

1. Celles qui se situent au niveau de l'entreprise (la technologie, les ressources humaines, l'innovation, le marketing et le management).
2. Celles qui concernent la qualité des liens entre les entreprises.
3. Celles qui sont basées sur l'optimisation des ressources de l'entreprise (politiques d'approvisionnement, création d'une supply-chain efficace).
4. Celles qui concernent les parties extérieures à la chaîne de valeur (la politique du gouvernement, l'aide économique directe ou indirecte).

Les préoccupations des acteurs publics en termes de structuration des filières et les actions qu'ils mettent en place, ne sont pas forcément inspirées par ces différents modèles. Par contre, il sera intéressant d'évaluer les résultats des actions mises en place sur la caractérisation du mode de gestion des filières et l'impact organisationnel éventuel sur les entreprises concernées.

Néanmoins, il existe un lieu où les préoccupations des entrepreneurs et pouvoirs publics se rejoignent : le développement des territoires ne peut se faire sans création de valeur qui nécessite un minimum d'organisation, de collaborations et de création de rentes.

---

<sup>276</sup> Kaplinski R., (1998), « Globalisation, industrialisation and sustainable growth: the pursuit of the Nth rent », discussion paper 365, Institute of development studies, University of Sussex, Brighton.

<sup>277</sup> Source: <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>, Kaplinski R., et Morris M., « A handbook for value chain research » prepare pour le IDRC (International Development Research Center, Ottawa, Canada).

***Partie I, chapitre III : pôles de compétitivités et territoires***

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de nous intéresser à la filière nautique qui fait l'objet d'attentions particulières de la part d'un certain nombre d'acteurs publics ou mixtes.

Le chapitre suivant fait un état des lieux de l'industrie nautique en France et analyse le marché et ses perspectives. Les données qui apparaissent dans cette partie de l'étude ainsi que dans la suivante ont été collectées individuellement par le travail de recherche ou extraites des entretiens qualitatifs que nous avons conduits.

## **Chapitre IV : Introduction de la Filière Nautique**

### **Section 1 : Une brève histoire de la plaisance**

*« Il y a trois sortes d'hommes, les vivants, les morts et ceux qui vont sur la mer »<sup>278</sup>*

Notre préoccupation centrale concerne les interactions entre les acteurs structurants d'un territoire et les différentes stratégies mise en place par les uns et les autres. Celles-ci ont pour objectif d'assurer à la fois une véritable cohérence dans le développement économique du territoire –pour les acteurs publics et mixtes- et de la valeur ajoutée pour les acteurs privés. Tous ces acteurs fonctionnent de façon simultanée à l'intérieur même du territoire et leurs actions sont clairement ancrées dans une culture, des traditions et une histoire commune. Ce sont ces liens qui forment un dénominateur commun et qui leur permettent de collaborer. Ceci constitue en quelque sorte des réseaux silencieux qui seront activés par les différentes incitations mises en place.

Les entreprises de l'industrie nautique relèvent de cette description. Elles sont ancrées dans des patrimoines et des cultures maritimes communes qui contribuent à l'image même de leurs Régions et de leurs attractivités. Ceci n'a rien à voir avec un quelconque poids économique déterminant, le pouvoir structurant d'une filière n'y étant pas proportionnel.

Certains d'entre nous sont des adeptes du camping sédentaire, d'autres du caravaning ou du camping-car. Quelques uns naviguent en voile légère, d'autres font du motonautisme ou achètent un catamaran de croisière. Quand on aime on ne compte pas, c'est dans les grandes unités que le taux de remplacement est le plus rapide. Il faut compter jusqu'à 1,37 million d'euros pour un catamaran de croisière fabriqué par Alliaura Marine aux Sables-d'Olonne, un petit palace flottant de près de dix huit mètres de long sur neuf mètres de large, pour huit personnes et deux membres d'équipage.

---

<sup>278</sup> Aristote (384-322 av. J.-C.).

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

Mais, pour 20 000 euros, on peut également satisfaire son désir de courir les mers avec un voilier de régates de six ou sept mètres, ou s'adonner aux joies du ski nautique, de la plongée ou de la pêche en mer en choisissant l'engin de ses rêves sur les catalogues des différents constructeurs français et étrangers.

*« Loisir d'hommes fortunés, sport envahi par les sponsors... On oublie souvent que la mer est aussi un formidable moyen d'évasion, de liberté. Ne laissons plus nos idées reçues nous voiler la face »<sup>279</sup>.*

*« La navigation de plaisance est une pratique fort ancienne. On a retrouvé en Suède les vestiges d'une magnifique embarcation viking à deux paires d'avirons, dont la finesse des lignes et les performances indiquent clairement qu'il ne s'agissait pas d'un bateau de travail. Depuis ses origines jusqu'à nos jours, la plaisance recouvre une infinie diversité de bateaux, obéissant à l'approche esthétique d'une époque, à l'idée que les propriétaires et architectes se faisaient de ce qu'est un « bon bateau », aux traditions d'une région, à l'évolution des techniques accessibles et bien sûr à des programmes de navigation : promenade, pêche, régates, navigation en rivière, en lac, côtière, océanique...*

*La plaisance est à la fois universelle, les courses de bateaux de jauge ont donné depuis le XIXe siècle naissance au yachting classique, avec des bateaux peu marqués par les particularismes locaux, mais elle est également fortement enracinée dans l'histoire locale, en particulier par l'implantation historique dans des régions bien précises des industriels majeurs du secteur »<sup>280</sup>.*

Les bords de Seine au temps de Renoir, Cézanne ou Monet, Le Havre, Carantec, la Rade de Brest, le Golfe du Morbihan, le bassin d'Arcachon, Marseille, pour ne citer que des exemples, chacun de ces lieux a développé des types de bateaux à la personnalité forte, parfois proche des bateaux de travail qu'ils côtoyaient. Après la seconde guerre mondiale, une plaisance préindustrielle s'est constituée.

Des matériaux nouveaux: contreplaqué, bois moulé et le polyester à ses débuts, ont contribué à la démocratisation d'une activité qui était restée l'apanage d'une classe sociale

---

<sup>279</sup> Olivier Le Carrer, *La voile*, Art & Culture, novembre 2004, <http://www.lecavalierbleu.com/collectionsIR.html>.

<sup>280</sup> Source : [www.francois.vivier.info/html/plaisancetradi.html](http://www.francois.vivier.info/html/plaisancetradi.html).

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

ou d'une communauté particulière. Souvent associée à la pratique de la voile seule, elle représente aujourd'hui une multitude d'activités pratiquées sur des bateaux à moteur, à voile ou sur des engins de glisse.

Des architectes talentueux ont fait preuve de beaucoup de créativité. Le champ du possible est immense : petits bateaux de régate, « pêche-promenade », habitables transportables, croiseurs côtiers, bateaux de voyages. Les activités connexes générées par la pratique de la plaisance (infrastructures portuaires, équipementiers, voiliers, distributeurs) sont également génératrices d'emplois, nous allons dans le chapitre suivant décrire la structure de ce marché, dont les leaders mondiaux sont des industriels français principalement dans la production de bateaux à voile et de pneumatiques.

Il est relativement aisé de délimiter les frontières de la filière nautique puisque l'ensemble évolue autour de la pratique de la « plaisance ». C'est une activité tournée vers les loisirs, qui nécessite des infrastructures coûteuses et une stratégie d'aménagement du territoire bien établie, en particulier dans le domaine portuaire, des zones de mouillages et de l'accessibilité à la mer.

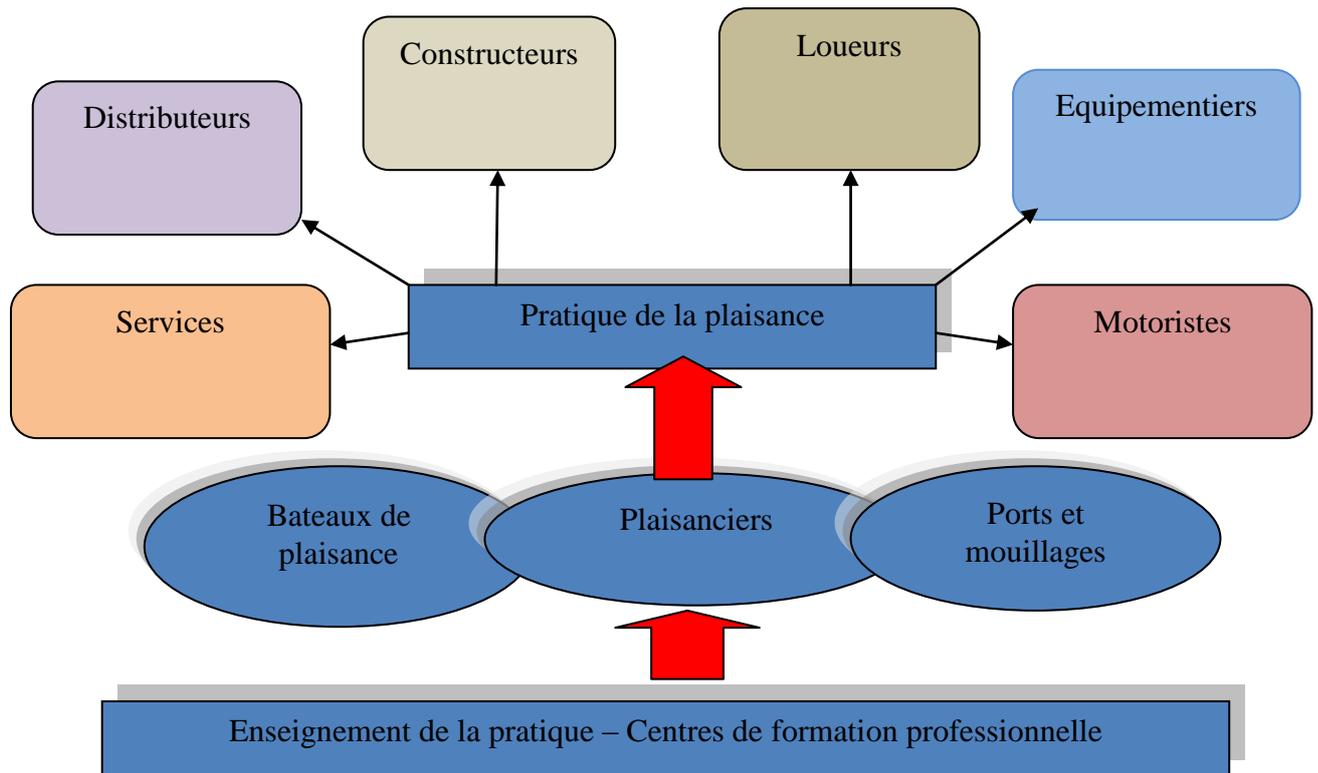
Les professionnels du secteur nautique se répartissent de la façon suivante, (sur 500 adhérents à la Fédération des Industries Nautiques) <sup>281</sup>:

- Distributeurs : 37 %
- Services : 10 %
- Constructeurs : 15 %
- Motoristes : 2 %
- Loueurs : 14 %
- Loueurs fluviaux : 4 %
- Equipementiers : 13 %
- Importateurs : 5 %

---

<sup>281</sup> Etude nautisme en Bretagne, quelles stratégies pour le secteur des métiers ? Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat, Région Bretagne, septembre 2004.

FIGURE 14: L'ENVIRONNEMENT DE LA FILIERE NAUTIQUE



D'après E. Sonnic (2005), modification D. Melle<sup>282</sup>

<sup>282</sup> Sonnic E, 2005, « la navigation de plaisance: territoires de pratiques et territoires de gestion en Bretagne entre dualité et nécessité de fusion pour une évolution progressiste de l'activité », Thèse de doctorat en géographie, Université de Rennes 2.

## **Section 2 : le marché français et ses perspectives**

Michael Porter (1993)<sup>283</sup> soulignait dans la préface à l'édition française de « L'avantage concurrentiel des nations » que l'industrie de la plaisance faisait partie des cent activités économiques françaises les plus importantes en termes de part des exportations mondiales. Ceci se remarquait en particulier par la production de pneumatiques (35,3 % de parts des exportations mondiales) et par la production de voiliers (4,1% de parts des exportations mondiales).

La filière nautique française a connu, à partir de 1997 plusieurs années records : 1998 : + 31,4 %, et 2001 : + 30,9 %)<sup>284</sup>. Ce fort développement a été considérablement freiné en 2001 par les évènements du 11 septembre et la crise boursière, et est resté relativement bien orienté jusqu'en 2008, malgré un tassement de la croissance. La crise mondiale a déclenché une dépression inédite pour ce secteur, Jean-François Fountaine élu Président de la Fédération des Industries Nautiques en mars 2009 et constructeur de catamarans haut de gamme, avait prévu une chute de 50% des commandes pour les exercices 2008-2009, ce qui s'est avéré un peu pessimiste.

D'une façon générale, la filière industrielle s'appuie sur l'excellence de ses leaders qui font de l'industrie nautique française la première en Europe et la seconde au monde derrière les Etats-Unis. « *L'ensemble repose également sur un canevas d'équipements portuaires et de professionnels du service qui permettent à plus de 4,5 millions de personnes de pratiquer leur passion (dont 275 000 licenciés)* »<sup>285</sup>.

### **2-1 Le marché de la filière nautique**

La filière nautique française au sens large (production, distribution, services), compte environ 3000 entreprises et 46000 emplois. L'ensemble pèse 3 milliards d'euros de chiffre d'affaire dont 1,77 milliard d'euros pour les régions de l'Ouest et 36% des effectifs<sup>286</sup>. La

---

<sup>283</sup> Porter M., 1993, « L'avantage concurrentiel des nations », édition française, InterEditions, Paris, préface.

<sup>284</sup> Source : Etude nautisme en Bretagne, quelles stratégies pour le secteur des métiers ? Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat, Région Bretagne, septembre 2004.

<sup>285</sup> Source : [www.francois.vivier.info/html/plaisancetradi.html](http://www.francois.vivier.info/html/plaisancetradi.html).

<sup>286</sup> Source : Etude nautisme en Bretagne, quelles stratégies pour le secteur des métiers ? Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat, Région Bretagne, septembre 2004.

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

Bretagne représente 27% des immatriculations et se trouve donc être le plus gros client même si la taille moyenne des bateaux est bien inférieure à ceux achetés en méditerranée<sup>287</sup>.

Le marché de la plaisance, après un tassement significatif entre 1990 et 1997 a progressé considérablement entre 1997 et mi-2002. Il a stagné entre cette date et fin 2003, puis est reparti sensiblement à la hausse<sup>288</sup>. Depuis 2003, le chiffre d'affaire de la production seule de bateaux est passé de 904 millions d'euros à 1350 millions d'euros en 2008. La chute en 2009 s'est avérée vertigineuse puisque la production a chuté de 39,7%<sup>289</sup>. « *La plaisance est retombée au niveau de 2001 quand débutait la période euphorique du nautisme et ses progressions à deux chiffres* <sup>290</sup>. En effet, l'industrie nautique repose sur des marchés cycliques et ses performances sont directement liées à la croissance économique. Toutefois, le scénario prévisionnel pour l'année 2010 est plus optimiste puisqu'il prévoit une hausse d'environ 14% de la production<sup>291</sup> ; ce qui ferait revenir le niveau de la production française de bateaux de plaisance au niveau de l'année 2000.

Le Marché mondial de la plaisance a donc connu dans la période 1997-2008 une croissance soutenue de 7 % en moyenne par an, soit 41 % au total sur la période. Le marché des voiliers de croisière en particulier est dominé par deux acteurs européens :

1. Le groupe BENETEAU-JEANNEAU-WAUQUIEZ-CNB, fondé en 1984, réalisait 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2008 dont les 2/3 à l'exportation, dans plus de 30 pays pour un réseau de 1500 concessionnaires. Plus de 6000 salariés y travaillent dont 88,3% en France. Le groupe est coté en bourse et le siège social est localisé en Vendée. Il figure parmi les leaders mondiaux du marché de la construction de bateaux de plaisance et son activité industrielle s'articule autour de quatre pôles :

- La plaisance avec BENETEAU et JEANNEAU,
- La construction navale et la grande plaisance avec les yachts C.N.B, les catamarans Lagoon, les voiliers de luxe Wauquiez et les bateaux professionnel de pêche ou de transport de passagers,
- Les résidences mobiles de loisir IRM et O'Hara,

---

<sup>287</sup> Ouest France du 30 novembre 2007.

<sup>288</sup> Poncin Yacht, document de base, Autorité des Marchés Financiers, mars 2005.

<sup>289</sup> Etude XERFI 700 bateaux de plaisance 2009, p. 30.

<sup>290</sup> Ouest France du 9 septembre 2009, déclaration de Jean-François Fountaine, Président de la Fédération des Industries Nautiques.

<sup>291</sup> Etude XERFI 700, ibid.

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

- Les véhicules sans permis avec Microcar<sup>292</sup>.

2. Le Chantier allemand BAVARIA qui représente à présent 2.800 voiliers par an entre 31 et 50 pieds, environ 200 million d'euros de Chiffre d'affaire, 600 salariés, siège social à Giebelstadt en Bavière. BAVARIA a été touché fortement par la crise économique 2008-2009 et a dû céder des actions à un pool bancaire qui a annulé la dette de l'entreprise en les transformant en actions<sup>293</sup>.

Une dizaine de constructeurs européens de voiliers, (Dufour, Fountaine-Pajot, Catana, Alliaura Marine (France), X-Yachts (Danemark), Del Pardo (Italie), Etap (Pays-Bas), Elan (Slovénie), Moody (Marine Project, Grande Bretagne) ou Hanse (Allemagne) réalisent chacun un chiffre d'affaires entre 10 et 20 Millions d'euros. C'est un marché dont le cœur se situe désormais sur des bateaux dont la taille est comprise entre 33 et 50 pieds (10 à 15 mètres), avec une cible clairement définie : 28 % des propriétaires de voiliers ont un projet d'achat, ils ont déjà possédé plusieurs voiliers (au moins 4), ils recherchent plus de confort, d'espace, de performances. Ils visent toujours « le mètre de plus » sans envisager un autre programme que la croisière familiale.

Pourtant, la crise financière est passée par là et on a assisté courant 2008 à des processus de restructuration dans toute l'Europe, où les cartes ont été redistribuées. Les voiliers allemands Delher ont été repris par leur concurrent local Hanse Yachts. Le Belge Etap, absorbé initialement par Delher a finalement été repris par des investisseurs belges et indiens et a délocalisé une partie de sa production en Pologne<sup>294</sup>.

Plus de 50% des acheteurs appartient aux catégories socioprofessionnelles : chefs d'entreprises, cadres, artisans, commerçants, et professions libérales. Il s'agit d'une clientèle aisée de cinquante deux ans en moyenne<sup>295</sup>. Le marché mondial de la voile en 1997 représentait 750 millions d'euros de chiffre d'affaires et en 2002 : 1.321 millions d'euros. Dans le même temps, le marché de seconde main s'est considérablement renforcé. Il se vend en France deux bateaux d'occasion pour un bateau neuf. Cette croissance qui a surtout touché l'Europe a été plus rapide pour la voile (+ 12 % par an) que pour le moteur (+ 6,4%).

---

<sup>292</sup> Etude XERFI 700 bateaux de plaisance, mars 2008.

<sup>293</sup> Ouest France du 25 septembre 2009.

<sup>294</sup> Ouest France, *ibid.*

<sup>295</sup> Poncin Yacht, document de base, Autorité des Marchés Financiers, mars 2005.

Après la crise du début des années 1990, les plaisanciers ont été très motivés par l'achat de bateaux de plaisance plus grands et plus confortables avec une forte croissance de la taille moyenne (et du prix) des voiliers de croisière. La crise du début des années 1990 a rendu nécessaire le renouvellement de la flotte mondiale qui avait vieilli. Les taux d'intérêts ont atteint des niveaux extrêmement bas et un régime dérogatoire de TVA sur les crédits-baux assortis d'incitations fiscales pour les loueurs non professionnels ont rendu les coûts financiers d'acquisition des bateaux de plaisance extrêmement faibles.

L'essor du marché des loueurs a entraîné une demande importante d'achats de bateaux de la part des acteurs de la filière, étant précisé que le développement des loisirs et la diminution du temps de travail des salariés laissent présager une croissance régulière de ce marché qui bénéficie de l'attraction pour les voyages lointains et le dépaysement. La location est aussi pratiquée par des propriétaires de voiliers de plus de 10 mètres. (53 %) qui découvrent ainsi les avantages des nouveaux modèles et de nouveaux horizons.

On peut estimer aujourd'hui que le marché de la plaisance est un marché à maturité ayant certes souffert -mais très relativement par rapport à d'autres secteurs- malgré les événements de la décennie très défavorables (11 septembre 2001, guerre en Irak et instabilité politique au Moyen Orient, crise financière et boursière), et ceci principalement grâce à la fidélité des plaisanciers qui les pousse à changer de voilier tous les cinq ans en moyenne. La fabrication de bateaux de plaisance est en effet une spécialité hexagonale dans laquelle la France occupe un rang dominant et réalise plus de la moitié de ses ventes à l'export. La France s'appuie notamment sur la qualité de sa main-d'œuvre, son excellent niveau technologique, la brièveté de ses délais pour des navires sophistiqués et l'amélioration de son organisation industrielle et commerciale.

Le territoire français fabrique près de 30 % de la production internationale, occupe le premier rang mondial des exportations devant l'Allemagne, dont la place de second est essentiellement due aux performances du constructeur BAVARIA. Cette réussite est le fruit de dizaines d'années d'expérience et de production de grande qualité.

**2-2 les principales caractéristiques du marché jusqu'à 2006<sup>296</sup>**

TABLEAU 4: TABLEAU DES CHIFFRES ANNUELS DE LA PRODUCTION DE BATEAUX DE PLAISANCE EN MILLIONS D'EUROS

<b>Années</b>	<b>Construction de bateaux de plaisance et de voiles (hors entretien et réparation) en millions d'Euros</b>
<b>2007</b>	<b>1288 M°</b>
<b>2006</b>	<b>1166 M°</b>
<b>2005</b>	<b>1076 M°</b>
<b>2004</b>	<b>1006 M°</b>
<b>2003</b>	<b>944 M°</b>
<b>2002</b>	<b>902 M°</b>
<b>2001</b>	<b>878 M°</b>
<b>2000</b>	<b>671 M°</b>
<b>1999</b>	<b>557 M°</b>
<b>1998</b>	<b>465 M°</b>
<b>1997</b>	<b>357 M°</b>

La production n'a cessé de croître depuis 1997, et l'année 2006 a confirmé cette tendance, essentiellement grâce au marché intérieur, tandis que le taux à l'export reste stable. En dépit d'un contexte économique peu favorable, le chiffre d'affaires de la construction de bateaux de plaisance (+ 4,7 %) a progressé deux fois plus que la croissance nationale.

TABLEAU 5: TABLEAU DE LA REPARTITION DE LA PRODUCTION FRANÇAISE PAR SECTEUR D'ACTIVITE EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006

<b>Bateaux de plaisance</b>	<b>Pourcentage du chiffre d'affaires</b>
<b>Voiliers habitables</b>	<b>59,0</b>
<b>Bateaux à moteur habitables</b>	<b>26,0</b>
<b>Bateaux à moteur non habitables</b>	<b>2,0</b>
<b>Voiliers non habitables</b>	<b>1,0</b>
<b>Bateaux de plaisance divers</b>	<b>7,0</b>
<b>Autres</b>	<b>5,0</b>

<sup>296</sup> Etude Xerfi 700, Bateaux de plaisance, mars 2008. Chiffres : Fédération des Industries Nautiques, les chiffres clefs du nautisme 2007-2008.

TABLEAU 6: TABLEAU DE LA REPARTITION DE LA PRODUCTION FRANÇAISE PAR TYPE DE BATEAUX A VOILE EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006

<b>Voiliers</b>	<b>Pourcentage du chiffre d'affaire</b>
<b>Monocoques &gt;24 mètres</b>	<b>0,3</b>
<b>Multicoques &gt; 24 mètres</b>	<b>1,6</b>
<b>Monocoques de 7,5 à 9 mètres</b>	<b>3,8</b>
<b>Monocoques de 9 à 12 mètres</b>	<b>28,8</b>
<b>Monocoques de 12 à 24 mètres</b>	<b>45,5</b>
<b>Multicoques de 9 à 12 mètres</b>	<b>3,9</b>
<b>Multicoques de 12 à 24 mètres</b>	<b>14,3</b>

### 2-3 L'environnement concurrentiel

Deux cultures majeures s'opposent aujourd'hui sur le marché :

La culture française axée sur l'innovation et un savoir-faire historique reposant sur un artisanat semi-industriel. Deux acteurs majeurs du marché (BENETEAU & JEANNEAU) sont de vrais généralistes qui offrent des gammes très larges à leurs clients.

La culture allemande, dont le représentant principal est BAVARIA, offre une stratégie opposée au savoir-faire français. La gamme est beaucoup plus réduite et traditionnelle. L'effet de série est recherché, offrant beaucoup moins de choix à ses clients avec la contrepartie d'un prix souvent inférieur de 20 à 25 % aux concurrents français. Ainsi BAVARIA ne développe jamais un modèle s'il n'est pas persuadé de pouvoir en construire une grande série (au minimum 200 unités par an). A partir de 2003, BAVARIA a fait évoluer sa stratégie de gamme standard pour lancer la gamme Match qui vise une clientèle régatère beaucoup plus étroite (8 % du marché des plus de 10m en France), il s'agit alors pour BAVARIA de rentrer directement en compétition, avec le groupe BENETEAU sur des produits précis (gammes FIRST et SUN FAST).

Il est important de noter l'exceptionnelle croissance de BAVARIA pendant 8 ans :

- 1994 / 1995 : 310 voiliers construits,
- 1998 / 1999 : 720 voiliers construits,
- 2003 / 2004: 2 800 voiliers construits soit 8 fois plus qu'il y a 8 ans.

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

Cette croissance était justifiée par quatre éléments :

1. La compétitivité par les prix qui a permis simultanément de détourner des acheteurs fidèles du groupe BENETEAU et d'intéresser des candidats acheteurs de bateaux d'occasion.
2. La pertinence du style par rapport à la demande (classicisme et confort pour la croisière familiale).
3. La croissance du marché de la voile dans la même période.
4. Dans une moindre mesure, le virage pris par le chantier DUFOUR en 2000 qui a réduit de près de 60 % sa gamme et a laissé ainsi une place importante sur le marché.

## **Section 3 : La compétitivité dans l'Industrie Nautique Française**

### **3-1 Entre 1970 et 1990**

L'industrie nautique est un secteur particulièrement dynamique. Son chiffre d'affaire a été multiplié par huit depuis les années 1960, 12000 emplois ont été créés avant la crise, mais ce secteur pèse dix sept fois moins que l'industrie automobile et subit de plein fouet la crise économique financière<sup>297</sup>. La productivité de l'industrie nautique française a fortement progressé<sup>298</sup>, grâce en particulier à la mise en œuvre de stratégies de développement d'un tissu industriel spécifique. Ces gains de productivité ont entraîné une baisse des coûts<sup>299</sup> qui détermine la position concurrentielle des entreprises concernées.

Le Boston Consulting Group<sup>300</sup> indique que l'on peut décomposer, afin de comparer la position de chaque concurrent, chaque produit ou chaque service d'une entreprise en « tâches élémentaires », dites « bases d'expérience », ce qui lui a permis de définir la « loi d'expérience ». Cette loi réunit trois phénomènes principaux, l'échelle, l'apprentissage et l'innovation :

- Les économies d'échelle permettent la répartition des coûts fixes sur une production plus importante. Elles permettent également l'amélioration des coûts variables par une organisation plus performante, par l'augmentation des capacités de production et les investissements de productivité.
- L'effet d'apprentissage concerne l'amélioration de l'organisation et de la productivité du travail par effet d'expérience.
- L'innovation est la somme de la recherche et développement avec le savoir et l'observation accumulés par l'entreprise au fil des années.

Plus l'entreprise arrive à réduire ses coûts par l'augmentation de ses capacités de production et plus elle améliore sa compétitivité.

---

<sup>297</sup> Source : Les Echos, mardi 1<sup>er</sup> décembre 2009, rubrique « demain la mer ».

<sup>298</sup> Uniquement pour les constructeurs de bateaux de plaisance.

<sup>299</sup> Source : Xavier Guilhou, Etude du marché et des structures de l'Industrie Nautique française, thèse de doctorat, Université Paul Valéry Montpellier III, décembre 1981.

<sup>300</sup> Boston Consulting Group, Les mécanismes fondamentaux de la Compétitivité, Hommes et Techniques, 1980, Suresnes.

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

Dans les années 1980, on pouvait distinguer quatre groupes de constructeurs dans l'environnement concurrentiel des fabricants de bateaux de plaisance qui correspondaient à une typologie de marché et à un mode de production :

1. Les artisans,
2. Les « petits chantiers »,
3. Les chantiers « moyens »,
4. Les « gros chantiers ».

Les premiers travaillaient essentiellement sur l'amélioration des prototypes, dont les performances en régate assuraient leurs commandes. La maîtrise d'une technologie particulière les conduisait souvent à se diversifier sur d'autres marchés ou à faire valoir leur cœur de compétences. Le chantier naval POUVREAU, qui construisit le fameux « Romanée » était un spécialiste de l'aluminium ce qui l'a amené à la fabrication de pontons flottants pour l'aménagement des ports de plaisance.

Les petits chantiers étaient plutôt spécialisés dans la production haut de gamme, privilégiant un label de qualité, avec une gamme étroite et souvent personnalisée. Les stratégies étaient essentiellement qualitatives sans rechercher l'accroissement des volumes et ils assuraient souvent leurs débouchés par la création de sociétés de location aux Antilles (Chantier naval WAUQUIEZ), favorisées par les différentes lois de défiscalisation votées par le parlement français<sup>301</sup>.

Les chantiers moyens tels KELT et KIRIE, mettaient en avant des compétences de spécialistes et touchaient une clientèle de plaisanciers avertis. La plupart de ces fabricants ont cherché à augmenter leurs capacités de production et à diversifier leurs gammes, souvent au prix d'un taux d'endettement important.

Les chantiers importants (JEANNEAU, BENETEAU) et dans une moindre mesure DUFOUR et YACHTING France, devaient en permanence optimiser leurs coûts afin de conforter leurs position sur le marché. La grande majorité opta pour des stratégies d'économie d'échelle, par l'augmentation des moyens de production afin d'améliorer leurs gains de productivité (méthodes, gestion des stocks, recherche et développement). En effet,

---

<sup>301</sup> La loi Pons a été votée le 11 juillet 1986 pour favoriser l'investissement immobilier dans les départements et territoires d'outre-mer et a été étendue aux navires de plaisance. Elle a été remplacée à partir du 1er janvier 2001 et jusqu'au 31 décembre 2006, par les lois Paul et Girardin.

toutes ces stratégies ont été conditionnées par l'évolution très rapide du marché de la plaisance.

Les différentes crises qui ont affecté le marché entre 1975 et 1980 ont donc conduit certains constructeurs à adopter des stratégies tenant compte de l'environnement économique dans lequel ils évoluaient. En particulier, après 1980, des stratégies de diversification ont été adoptées, (voitures sans permis) dont JEANNEAU a lancé 2 modèles en 1980, (mobil-homes) pour BENETEAU. Une étude plus précise de la demande a conduit à une segmentation des gammes et enfin, des efforts systématiques de productivité ont été entrepris.

Le paysage industriel de la plaisance qui s'était organisé depuis les années 1970 autour du triptyque « donneurs d'ordres – sous-traitants – fournisseurs » -principalement à cause de la concentration des principaux fournisseurs auprès des chantiers de construction-, a évolué depuis trente ans. La compétitivité des constructeurs s'y est renforcée, la filière s'est concentrée et fortement internationalisée et le leadership mondial de la construction de voiliers de plaisance est tenu par un groupe français. La crise des années 1990 a déclenché des processus de restructuration et de concentration très importants dans toute la filière de l'industrie nautique.

### **3-2 De 1990 à nos jours**

La fin des années 1990 fut l'époque des acquisitions et des fusions. Les géants de la plaisance, JEANNEAU et BENETEAU -les plus anciens chantiers vendéens- ne font désormais plus qu'un. Le premier a racheté le second après son dépôt de bilan en 1996. Le groupe, qui était jusqu'au printemps 2005, le seul chantier au monde coté en Bourse, pèse en 2009 plus d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires et emploie 6 000 salariés<sup>302</sup>.

Parallèlement, des petites et moyennes entreprises ont résisté à ce mouvement de concentration. Elles ont dû souvent se regrouper pour rester compétitives sur le terrain de la construction navale. Parmi elles, Alliaura Marine, créée en 1996, lors du rachat par la holding française S.G.G.R de l'entreprise Jeantot Marine, fondée en 1985 par le double champion du monde de course autour du monde en solitaire, Philippe Jeantot. En 2000, le même groupe financier a racheté le chantier Kirié, le second plus ancien chantier vendéen (créé en 1912), et J. Composite (créé en 1994). L'ensemble s'est réorganisé, les effectifs ont été réduits dans les

---

<sup>302</sup> Etude Xerfi 700, Bateaux de plaisance, juillet 2009.

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

ateliers d'où sont sortis quatre produits qui se sont tous déclinés en différentes versions: catamarans à moteur "Transcat" et à voile "Privilège" d'Alliaura, voiliers "Feeling" quillards ou à dérive intégrale de Kirié et des bateaux plus axés sur la course mais permettant aussi la croisière : les J. Boat de J. Composite.

Depuis l'été 2008, le secteur de la plaisance est lourdement pénalisé dans son ensemble. À la suite de l'éclatement de la crise des subprime, synonyme de ralentissement de la consommation et de durcissement du crédit, les investisseurs ont anticipé une crise du secteur sur le plan mondial. À l'automne 2008<sup>303</sup>, seul le marché américain des petits bateaux à moteurs était effectivement touché. Parallèlement, le marché des yachts de luxe (12 à 24m et surtout plus de 24m) est resté bien orienté. Le défi pour les constructeurs français tels que Couach et Arcoa ou pour les courtiers, tient à la gestion de la reprise des bateaux d'occasion dans un marché difficile et à l'optimisation de la production qui reste encore relativement «artisanale» compte tenu des volumes. Le stockage des bateaux chez les concessionnaires a masqué le début de la crise qui a commencé à se faire sentir au début de l'année 2009.

Quoi qu'il en soit, sur le cœur du marché -voiliers de 9 à 15 mètres- où la concurrence sur les prix est forte, les deux leaders BENETEAU et BAVARIA ont pris une large avance grâce à leur industrialisation, leurs technologies et leurs économies d'échelle. Le marché de la plaisance est estimé sur le plan mondial à plus de 14 milliards d'euros. Très dynamique en 2006 (+ 8,8 %), il a été également en croissance en 2007 selon la Fédération des Industries Nautiques (F.I.N). Mais l'éclatement de la crise financière à l'automne 2007 a obscurci les perspectives du secteur. Le ralentissement économique aux Etats-Unis et en Europe, la contraction et l'augmentation des taux de crédit et la baisse des marchés financiers ont provoqué une crise dans l'industrie nautique en 2008/2009.

Les marchés financiers ont depuis le début de l'année 2008, intégré ces craintes. Le parcours boursiers de sept des principaux acteurs cotés du secteur fait apparaître une chute de près de 60 % des cours en moyenne quand le CAC 40 cédait 30 %. En 2006, les industriels français sont devenus leaders mondiaux sur le segment de la plaisance voile, avec un chiffre d'affaires de 691 millions d'euros. Si la production a affiché jusqu'à mi-2007 une excellente santé, les chiffres des immatriculations communiqués par la F.I.N en novembre 2008 ont montré des premiers signes de faiblesse.

---

<sup>303</sup> Source : <http://www.agefi.fr/articles/>.

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

En France, les nouvelles immatriculations ont en effet enregistré un recul de 3 % en 2007 : 7,2 % pour les voiliers (soit 3.620 unités) et 2,1 % pour les bateaux à moteur. « *Le marché français est en baisse de 40 % en volume sur le segment des voiliers de 9 à 15 mètres, le cœur de gamme* », a ainsi expliqué le P.D.G de Poncin Yachts lors de la présentation de ses résultats du premier semestre de la même année, en très sensible dégradation en raison des dépréciations massives d'actifs (23,6 millions d'euros). Par ailleurs, les statistiques de la N.M.M.A<sup>304</sup> sont inquiétantes pour l'industrie nautique française qui exporte plus de 60% de son chiffre d'affaires, elles ont montrées une chute de plus de 5% en 2007 par rapport à 2006.

Le chantier Harmony, spécialisé sur les monocoques de 9 à 15m et la maison mère Poncin Yachts ont été placés en procédure de sauvegarde en mai 2008. De son côté le président du directoire de BENETEAU, expliquait dans les colonnes du journal « Le Monde » fin juin 2008: «*Nous tenons nos prévisions. C'est vrai que nos stocks seront de 5 % à 10 % supérieurs à ceux de 2007, mais les commandes sont là. Ce qui est sûr, c'est que tout le monde s'interroge sur l'avenir*<sup>305</sup> ». Malheureusement, ces prévisions se sont avérées plus optimistes que la réalité de mars 2009, date à laquelle le groupe a annoncé la suppression d'environ sept cent emplois. Enfin, le salon nautique de Paris -Le Nautic- qui se tient tout les ans en décembre à la Porte de Versailles, a connu une baisse de fréquentation de 260 000 visiteurs en 2008<sup>306</sup>, ce qui donne, qu'on le veuille ou non, une tendance en termes de priorités des consommateurs.

Les pouvoirs publics ont pris la mesure de l'ampleur de la crise puisque le gouvernement français, par l'intermédiaire du ministère de l'industrie a souhaité aider les entreprises du nautisme à gagner en compétitivité en finançant l'intervention de consultants à l'intérieur des entreprises à hauteur de 4000 euros hors taxes. Ce dispositif vise

---

<sup>304</sup> N.M.M.A : National Marine Manufacturers Association (Equivalent de la Fédération des Industries Nautiques française, aux USA).

<sup>305</sup> Source : <http://www.lemonde.fr/journalectronique/données/protege/20080629/html/568326>.

<sup>306</sup> Source : <http://www.boursier.com/vals/fr>.

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

«prioritairement la centaine de chantier navals et de sous-traitants actifs de taille intermédiaire<sup>307</sup> ».

Même si la production de navires a chuté d'environ 40 % en 2009, le secteur reste très dynamique : 400 nouveaux modèles ont été présentés au « Nautic » de décembre 2010<sup>308</sup>, à Paris contre 250 seulement en 2009<sup>309</sup> alors que l'ensemble des constructeurs a «perdu en 2008-2009 en six mois, dix ans de chiffre d'affaires»<sup>310</sup>. Les réserves de trésoreries accumulées pendant les années de croissance ont permis aux entreprises de réaliser des investissements pour anticiper la sortie de crise.

BENETEAU a profité de cette crise pour innover et investir dans un logiciel de conception assistée par ordinateur (C.A.O) ce qui lui permet de réduire de quinze à neuf mois la fabrication de ses prototypes<sup>311</sup>. Le résultat ne s'est pas fait attendre, puisque le chiffre d'affaire consolidé a rebondi de 18,2 % sur l'exercice clos le 31 août 2010 et que le résultat net déficitaire de 10,4 millions d'euros sur l'exercice précédent est redevenu positif à 31,4 millions d'euros<sup>312</sup>. Fin 2010, les acquisitions se sont également accélérées puisque Dufour Yachts doit passer sous le contrôle de l'allemand BAVARIA<sup>313</sup>.

En parallèle, « Les chantiers accélèrent leur mutation technique »<sup>314</sup> en utilisant les dispositifs de la formation continue (contrats de professionnalisation, droits individuels de formation) au maximum de leurs possibilités. En effet celui-ci permet une alternance entre chômage partiel et formation, ce qui permet d'amortir les impacts de la crise tout en formant les personnels à des techniques nouvelles notamment en matière de matériaux composites.

C'est dans ce contexte que nous avons mené une série d'entretiens avec les acteurs de la filière nautique en Bretagne, destinés à mieux comprendre les stratégies mises en place par

---

<sup>307</sup> Source : quotidien Ouest France du 15/09/2009.

<sup>308</sup> Les Echos du 3/12/2010, « fin de la crise en vue pour l'industrie de la plaisance ».

<sup>309</sup> L'usine nouvelle, 3 décembre 2009, n° 3172, « les chantiers augmentent la voile ».

<sup>310</sup> L'usine nouvelle, 3 décembre 2009, n° 3172, ibid.

<sup>311</sup> Journal « les Echos » du 30/11/2010, « BENETEAU a fait de l'innovation son arme anticrise ».

<sup>312</sup> Journal « les Echos » du 30/11/2010, ibid.

<sup>313</sup> Source : Journal les Echos du 30/11/2010, Jean Roquecave, « Dufour Yachts va passer sous le contrôle de l'allemand Bavaria ».

<sup>314</sup> Source : Les Echos, mardi 1<sup>er</sup> décembre 2009, rubrique : « demain la mer ».

## *Partie I, chapitre IV : introduction de la filière nautique*

les entreprises et les pouvoirs publics pour assurer leur performance économique, créer ou ne pas détruire des emplois et structurer leur territoire.

Dans le cadre de notre Etude de Cas, ces entretiens nous ont permis de préciser l’empreinte de l’industrie nautique sur le territoire breton, les caractéristiques des parties prenantes de la filière et les modes d’intervention de la puissance publique dans toute la complexité de sa structure et de son organisation. La plupart des entreprises ou institutions citées dans le chapitre I de la partie II de notre recherche ont fait l’objet d’entretiens semi-directifs qui ont permis de recueillir un ensemble de données qualitatives qui seront exploitées au chapitre II de cette même partie.

## **Chapitre V : Synthèse des théories mobilisées**

Nous avons observé que les Etats restent des acteurs majeurs de l'économie mondiale mais qu'ils doivent compter désormais avec des tissages transversaux puissants, des réseaux, des firmes multinationales, les diasporas ou les medias (P. Veltz, 2005)<sup>315</sup>. Les flux économiques se concentrent maintenant au sein de réseaux.

En tant que phénomène particulier, aujourd'hui à l'origine de l'accélération de la structuration en réseaux des entreprises, la mondialisation des échanges incite à coopérer avec ses partenaires et agit alternativement comme catalyseur ou comme repoussoir. Les entreprises réagissent en fonction de ce mécanisme, soit en profitant de ses avantages, soit en luttant contre ses dérives.

La territorialisation des activités se rattache néanmoins à quelques concepts théoriques :

1. Les économies d'échelle.
2. Les économies externes, qui recouvrent l'ensemble des effets « indirects » d'une activité sur une autre en créant une valeur qui n'est pas directement imputable aux biens et marchandises commercialisées.

Il existe des externalités liées à la localisation, mises en évidence par Marshall au début du XXe siècle (1920), en particulier celles provoquées par la « *mise en pool* » des compétences des travailleurs grâce à l'existence « *d'un marché stable de la qualification* ». Pendant la période appelée communément « Les Trente Glorieuses », la compétitivité d'un territoire se mesurait selon la richesse en facteurs de production. Il existait donc des territoires moins riches que d'autres en fonction de leur dotation naturelles.

À l'heure actuelle, les facteurs de production ont évolué et ne relèvent plus forcément d'une dotation originelle car leur richesse provient de l'homme lui même. On y trouve en particulier :

1. La qualité et donc la formation de la main d'œuvre,
2. L'innovation et la différenciation des produits.

---

<sup>315</sup> Veltz P., 2005, « Mondialisation, villes et territoires », PUF, Quadrige-Essais-Débats.

Les entreprises le comprennent bien puisqu'elles cherchent de plus en plus à se localiser à proximité des centres de recherche<sup>316</sup>.

Le territoire a acquis progressivement une dimension géographique, puis économique (H. Gumuchian et B. Pecqueur, 2007)<sup>317</sup>. L'approche organisationnelle plus récente en S.P.L. a élargi la notion de « District Marshallien » en démontrant qu'il existe bien des modes d'organisation pour lesquels le contexte socioculturel et historique est important. La « ressource territoriale » pourrait donc caractériser de façon spécifique un territoire donné. Le territoire apparaît alors comme un ensemble d'acteurs, la ressource territoriale émergeant comme la substance même du territoire. L'organisation en clusters n'est pas pour autant un enfermement dans le « local », mais plutôt l'expression d'une meilleure intégration de la ressource. Ce sont les relations entre les entreprises qui créent la compétitivité et la renforcent en favorisant l'innovation.

La théorie des coûts de transaction développée par O. Williamson (1985)<sup>318</sup> permet de mettre en évidence l'opportunité d'internaliser ou d'externaliser une activité en fonction de sa rentabilité. Les réseaux coopératifs s'inscrivent donc dans une logique de co-traitance qui représente une alternative à la sous-traitance ou à l'intégration, (J.C. Jarillo, 1988)<sup>319</sup>. Ils permettent donc de diminuer les coûts de transaction. Il s'agit dans ce cas de formes hybrides mises en évidence par O. Williamson, où, ni le marché, ni la hiérarchie ne prévalent sur les transactions.

Le contrôle des ressources ne dépend pas seulement de facteurs internes (compétences) ou externes (ressources rares contrôlées), mais de la capacité à nouer et à fidéliser des relations avec autrui. Les relations personnelles au sein des réseaux permettent d'obtenir de l'information et des soutiens, d'introduire des conventions tout en permettant de réduire les coûts de transactions.

---

<sup>316</sup> GUIGOU J.L., *Innovations et Territoires*, Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (D.A.T.A.R), Actes du Festival International de géographie 2001, [http://fig-st-die.education.fr/actes/actes\\_2001/default.htm](http://fig-st-die.education.fr/actes/actes_2001/default.htm).

<sup>317</sup> Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, « La ressource territoriale », *Economica, Anthropolos*.

<sup>318</sup> Williamson, O., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting ». New York, The free press, p. 79.

<sup>319</sup> Jarillo J, C., 1988? « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.

Les stratégies de collaboration se rajoutent à celles qui ont été mobilisées autour des réseaux, particulièrement quand il s'agit de construire des alliances stratégiques (G. Koenig, 2004<sup>320</sup>, E. Josserand, 2001<sup>321</sup>). La théorie des parties prenantes examine quant à elle le comportement des individus qui interagissent sur les organisations ou en subissent les décisions.

L'approche économique du réseau a également été complétée par une approche sociologique. Celle-ci nous montre que les alliances sont sous-tendues sur le plan social par une logique de coopération entre acteurs au sein d'entreprises appartenant au même réseau (M.S. Granovetter, 1985<sup>322</sup>, 2005<sup>323</sup>). Cette coopération est d'autant plus efficace si les acteurs appartiennent à une communauté partageant les mêmes valeurs (théorie de l'encastrement). Elle met l'accent sur l'importance des « liens faibles » (amicaux ou affectifs) qui soutiennent les « liens forts » (stratégiques ou financiers).

A. Marshall (1920)<sup>324</sup> soulignait également que le district est caractérisé par une communauté de valeurs et de pensées homogènes compatibles avec l'esprit entrepreneurial et l'innovation technologique. L'Histoire possède également une influence considérable sur le comportement devenu « naturel » des composantes de l'espace du district. L'organisation en réseau suppose donc des échanges dynamiques entre les acteurs qui y apportent leurs compétences distinctives.

Le marché n'est donc pas un simple mécanisme de coordination spontané, rationnel et cohérent, il est également un entrelacement d'implications personnelles sous-jacentes aux transactions et déterminantes dans les mécanismes collaboratifs entre les entreprises. Un réseau est toujours composé de « nœuds » (C. Assens, 1996)<sup>325</sup>, ce sont des points d'interconnexion capables de recevoir et d'émettre des communications. Ces nœuds sont

---

<sup>320</sup> Koenig G., 2004, « Management stratégique », Dunod, 2e édition, Paris, 544p.

<sup>321</sup> Josserand E., 2001, « L'entreprise en réseau », Vuibert, Paris.

<sup>322</sup> Granovetter M.S., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°3, pp. 481-510.

<sup>323</sup> Granovetter M.S., 2005, « The impact of social structure on economics outcome », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n°1, 2005, p. 33-50.

<sup>324</sup> *Revue Française d'Economie*, volume 5, n° 3, janvier 1990, extrait traduit et commenté du chapitre X, livre 4 des « Principes d'économie Politique » d'Alfred Marshall. (8e édition 1920).

<sup>325</sup> Assens C., 1996, « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Flux, Cahiers du CNRS*, n° 23, p 38-42.

reliés par des connexions matérielles ou immatérielles. Ils sont autonomes et interdépendants, ils sont fédérés par un dénominateur commun, des procédures, des normes et des valeurs.

Les accords collaboratifs impliquent une large variété d'organisations, spontanées ou incitées. Les raisons pour lesquelles des P.M.E-P.M.I innovantes initient des dynamiques collaboratives pour fédérer des engagements entrepreneuriaux, de l'expertise ou des organisations communes en matière de marketing ou de distribution, sont très différentes des motivations de grands groupes industriels dont les joint-ventures conduisent souvent à des liens de dépendance.

Depuis les années 1990, différents pays européens ont mis en place des politiques favorisant l'émergence de clusters régionaux (R. Salvador et J. Chorincas, 2006)<sup>326</sup>. L'articulation en réseau nécessite la présence d'un certain nombre de parties prenantes parmi lesquelles la puissance publique, qui met en place des politiques incitatives fortes vis-à-vis des acteurs privés que sont les entreprises. Le concept de cluster industriel qui a été étudié par Michael Porter (1990) met en évidence que les avantages retirés par l'appartenance à un cluster dépendent des caractéristiques des collaborations mises en place à l'intérieur même de ce cluster. En effet, M. Porter a identifié l'émergence de concentrations géographiques d'entreprises dont la particulière efficacité en termes de croissance est véritablement soutenue par un système où les acteurs privés, institutionnels et publics interagissent.

Le diagramme en forme de diamant réalisé par Porter met en avant quatre conditions structurelles principales nécessaires à la constitution d'un cluster et vraisemblablement à sa pérennisation :

1. Les « conditions de facteurs » : Il s'agit de la structure de l'environnement des entreprises, ressources humaines, financières, naturelles et institutionnelles ainsi que les caractéristiques des infrastructures et des établissements d'enseignement supérieurs.
2. Les « conditions de la demande » : Elles portent sur l'analyse du marché interne, ainsi que sur les produits ou services des entreprises. Les caractéristiques de la demande et son évolution incitent les entreprises à innover et à s'élever dans la chaîne de valeur.
3. Les « industries connexes » : Il s'agit d'entreprises proches géographiquement qui fournissent des produits ou des services périphériques, mais qui a demande

---

<sup>326</sup> Salvador R., Chorincas J., 2006, « Les clusters régionaux au Portugal » Géographie Economie Société 2006/4, Vol.8 p. 447-466.

équivalente sont en relations interactives aussi bien avec le client qu'avec le cluster.

4. *La « stratégie, structure et rivalité »* : C'est la structure concurrentielle locale qui incite les entreprises à plus d'innovation et d'amélioration de leur performance, sans pour autant négliger des stratégies de coopération.

Dans ce « diamant », il apparaît que les « conditions de facteurs » et les « conditions de demande » interagissent avec l'environnement interne et externe de l'entreprise. Les différents facteurs, financiers, physiques et ressources humaines, sont étroitement liés à la présence de fournisseurs innovants, eux-mêmes portés par des politiques d'incitation et de partenariats. Il n'est donc pas aisé de définir le contenu exact du modèle d'organisation en cluster. S'il apporte une approche nouvelle des activités d'innovation dans les formes d'organisations locales, il est toutefois difficile de distinguer un cluster des autres formes de collaborations entre les entreprises (districts, technopoles, Systèmes Productifs Locaux, pôles de compétitivité, filières et chaînes de valeur).

Le succès de ce type d'organisation repose largement sur les déclinaisons multiples qui lui permettent de s'adapter aux différentes problématiques de développement local. La notion de cluster repose cependant sur quelques fondements théoriques majeurs :

1. *La notion d'économie de la connaissance* (le savoir circule grâce à des relations entretenues au sein de groupes localisés géographiquement).
2. *Les Externalités de réseau* (l'utilité retirée par un membre du réseau est directement liée à la présence des autres membres).
3. *La notion d'intégration verticale* (mise en commun d'infrastructures, réduction des coûts de transaction).
4. *Les relations entretenues avec l'extérieur* (le cluster n'est pas un système clos, il participe à un processus concurrentiel qui implique d'autres firmes extérieures).
5. *Les caractéristiques communes* (facteurs favorisant, faibles coûts de transports, flexibilité des processus de production, relations de confiance, culture commune).

Par ailleurs, la seule proximité géographique n'est pas suffisante pour la naissance d'un cluster, il faut en particulier que des logiques d'appartenances soient mobilisées et que les institutions le soient également vis-à-vis du développement du territoire national et

régional. En France, la volonté de la puissance publique en matière de structuration et de développement économique s'est concrétisée en mai 2004, quand Christian Blanc a adressé au premier Ministre un rapport où il précisait d'emblée que « *L'organisation en réseaux du territoire est un facteur décisif de compétitivité* ». Un an plus tard, le 12 juillet 2005, le C.I.A.D.T.<sup>327</sup> prévoyait d'attribuer un montant de 1,5 milliard d'euros au financement de l'ensemble des pôles de compétitivité.

La notion de pôle de compétitivité assimile donc les territoires à des structures capables de fédérer les entreprises et l'innovation. Elle est définie par quatre caractéristiques (B. Pecqueur, 2007)<sup>328</sup>:

1. La stratégie de développement économique du pôle doit être ancrée territorialement et être cohérente par rapport au plan de développement local.
2. Le pôle doit présenter une visibilité internationale.
3. Le mode de gouvernance mis en place entre les acteurs doit être de qualité et efficace.
4. Les projets candidats à la labellisation doivent être « *créateurs de synergie en matière de recherche et développement et apporter des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée* » (B. Pecqueur, 2007).

L'existence des Clusters repose donc sur plusieurs notions interdépendantes:

1. Des relations économiques encadrées dans des réseaux sociaux qui possèdent souvent des bases territoriales fortes.
2. L'existence de facteurs traditionnels de la performance économique qui expliquent le succès de ces agglomérations (attractivité du foncier, exonérations fiscales).

Ces deux éléments sont déterminants dans la structuration de la filière de l'industrie nautique sur l'espace littoral breton. L'encastrement culturel y est fort, il est lié aux caractéristiques et aux traditions maritimes de la région qui mettent en valeur son attractivité ; nous sommes également en présence de politiques volontaristes de la part des pouvoirs publics régionaux et locaux.

---

<sup>327</sup> CIADT : Le Premier ministre Dominique de Villepin a réuni le mardi 12 juillet 2005 matin le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire a décidé de doubler l'effort public prévu sur trois ans, de 2006 à 2008, pour les 67 pôles de compétitivité, faisant passer l'enveloppe de 750 millions à 1,5 milliard d'euros sur 3 ans.

<sup>328</sup> Pecqueur B., 2007, « Des pôles de croissance aux pôles de compétitivité : un nouveau partage des ressources cognitives », *Réalités industrielles*, p38-43.

## *Partie I, chapitre V : synthèse des théories mobilisées*

Nous avons mis en évidence dans la première partie de ce travail de recherche, les relations entre les entreprises et les territoires dans lesquelles elles sont implantées. Cet environnement régionalisé évolue dans un contexte macro-économique incertain marqué par l'économie globalisée. Face à ces menaces, les entreprises ont mis en place un certain nombre de stratégies leur permettant de se construire des avantages compétitifs significatifs, de se protéger, de construire des rentes durables. La construction de cet avantage compétitif nécessite souvent la mobilisation de compétences complémentaires permettant de résoudre des problématiques nouvelles. Cet accroissement du jeu concurrentiel rend obligatoire l'accentuation des relations et des coopérations entre l'entreprise et son environnement.

Il nous a semblé intéressant de montrer l'évolution des stratégies des entreprises qui se sont concentrées sur leur cœur de métier et se sont organisées autour d'une firme pivot, sous-traitant des opérations productives sur un plan vertical (alternative stratégique entre le Faire et le Faire-faire). Ceci a eu pour conséquences de développer les compétences propres et l'innovation dans ces firmes sous traitantes pour les faire glisser progressivement vers une coproduction de valeur avec l'entreprise pivot.

C'est à l'intérieur même des territoires que ces entreprises ont puisé pour construire des partenariats et innover. L'entreprise est devenue alors un partenaire incontournable de la construction de l'attractivité territoriale. Cette mise en réseau s'établit grâce à des connexions matérielles ou immatérielles, par des relations formelles ou informelles.

Les pouvoirs publics se sont intéressés de près depuis les années 1990 en Europe, et beaucoup plus récemment en France à ces structurations en réseaux ou en filières. Ils ont constaté que ces accords collaboratifs prenaient une large variété d'organisations et ont mis en place des politiques incitatives pour les développer dans le cadre de leurs prérogatives légales en matière de politique économique.

Nous nous intéressons plus spécifiquement à l'industrie nautique en tant que filière structurée et mettons mis en évidence le lien existant entre les spécificités du territoire breton et l'émergence de cette filière. Notre question centrale de recherche étudie les différents outils incitatifs mis en place par les pouvoirs publics pour développer la performance économique des territoires et les relations entre cette action publique et les différentes stratégies mises en place par les entreprises. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment ces mêmes entreprises évaluent les incitations de la puissance publique en termes d'aide au développement économique et se les approprient.

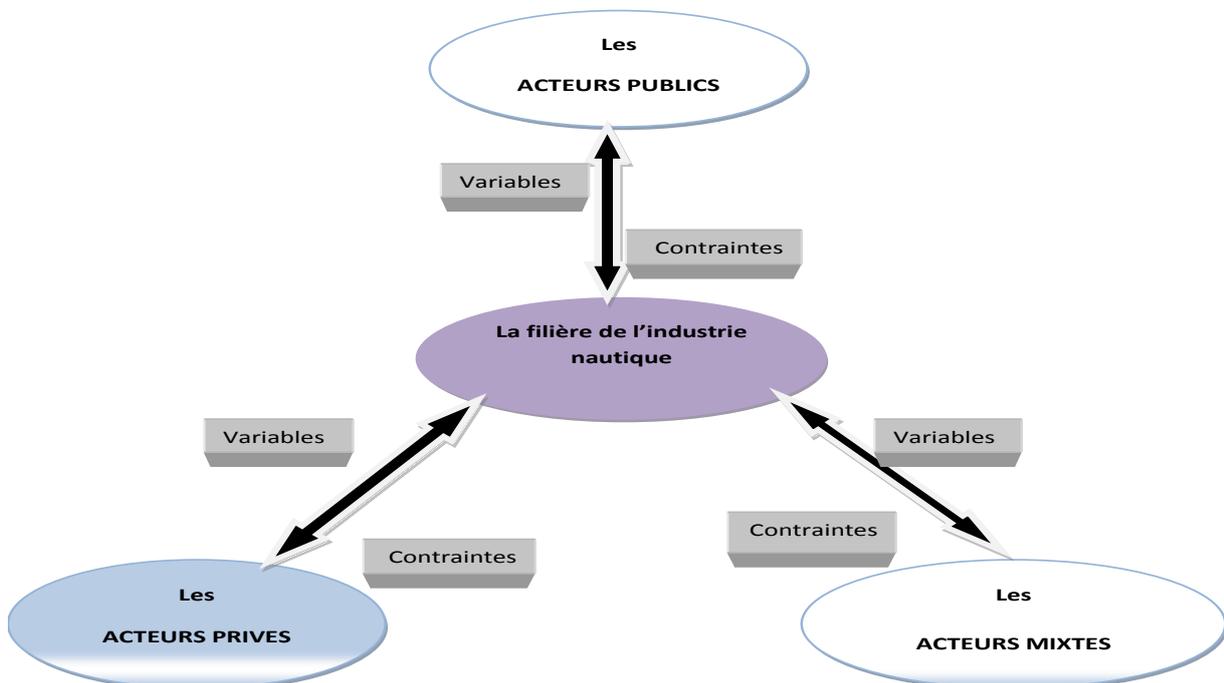
## Partie I, chapitre V : synthèse des théories mobilisées

En Bretagne l'intérêt de la puissance publique pour la « *filierisation* » de l'industrie nautique est réel, voire pléthorique (voir infra, Partie II, chap. I, section 3-1); pour autant, il ne suffit pas de décider, des conditions de facteurs (de réussite) doivent exister préalablement.

Dans notre Partie II, nous proposons tout d'abord de définir précisément le périmètre de notre Etude de Cas, et en particulier les enjeux de la structuration de la filière nautique en Bretagne. Après un bref rappel de la méthodologie qualitative utilisée, nous présentons les résultats des analyses des entretiens qualitatifs menés pour les besoins de notre recherche, notre enquête qualitative, ses résultats ainsi que notre retour sur hypothèses.

A ce stade, nous pouvons donc caractériser provisoirement les interactions entre les différents acteurs impliqués dans la structuration de la filière de l'industrie nautique, de la façon suivante :

FIGURE 15: LA FILIERE DE L'INDUSTRIE NAUTIQUE DANS L'ECONOMIE REGIONALE BRETONNE



## **PARTIE II**

**PARTIE II : MISE EN RESEAU DES ENTREPRISES, LE CAS DE L'INDUSTRIE  
NAUTIQUE EN BRETAGNE**

**Chapitre I : Périmètre de l'Etude de Cas**

Les indicateurs économiques liés aux caractéristiques et à la structure même des territoires ont fortement évolué depuis les années 2000, ils marquent une rupture avec les précédentes (J.L. Guigou, 2001)<sup>329</sup>. En effet, il y a trente ou quarante ans, la dotation des territoires en facteurs de production était essentiellement donnée (gaz, pétrole, charbon, etc..), c'est-à-dire qu'elle ne dépendait pas de ce qui est produit par l'homme. Il y avait donc des territoires plus ou moins riches en fonction des dotations naturelles.

Pour nourrir les réflexions sur l'espace et le territoire, les concepts proposés par l'association de la science économique et de la géographie sont particulièrement éclairants (J. Lauriol, V. Perret, F. Tannery, 2008)<sup>330</sup>. Ils permettent d'articuler les notions d'espace et de territoire, avec celles de lieu et de proximité. Selon M. Lussault (2007)<sup>331</sup>, il existe trois «*espèces d'espaces* », le lieu, le territoire et le réseau. Le lieu serait la plus petite entité localisable, le territoire, « *un espace structuré, affecté ...d'un sens commun...qui permet de fonder une idéologie de l'équilibre et de l'harmonie territoriale* ». L'ancrage territorial des entreprises ne se crée que si le territoire lui même est capable d'organiser les interactions entre les acteurs économiques proches géographiquement. Pour mettre à profit la proximité géographique, il faut également des « *rencontres productives* » (G. Colletis, B. Pecqueur, 1993)<sup>332</sup> permettant d'enclencher des processus de coproduction de ressources.

---

<sup>329</sup> Guigou J.L., 2001, « Innovation et territoires », Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (D.A.T.A.R), Actes du Festival International de géographie.

<sup>330</sup> Lauriol J., Perret V., Tannery F., (2008) « Stratégies, espaces et territoires, une introduction sous un prisme géographique », Revue Française de Gestion, vol.34, n° 184, pp 91-103.

<sup>331</sup> Lussault M., 2007, « L'homme spatial : la construction sociale de l'espace humain », éd. Le Seuil, Paris.

<sup>332</sup> Colletis G. et Pecqueur B., 2004, « Révélation des ressources spécifiques et coordination située », Colloque Proximité, Réseaux et coordination, Marseille, 1er et 18 juin.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

On peut facilement affirmer que la dotation de facteurs naturels de la région Bretagne en terme de littoral, de bassins de navigations, de géomorphologie de la zone côtière favorable à l'implantation d'infrastructures portuaires, de climatologie et de relief, lui a procuré un avantage comparatif territorial certain quand au développement de la filière nautique. La question à laquelle nous devons répondre, c'est comment un territoire doté de facteurs naturels favorables peut mettre à profit la proximité géographique des entreprises ancrées sur son territoire pour les articuler en réseau et structurer leur filière ?

Ce chapitre nous donne un éclairage sur la réalité de la filière et nous permet de mieux comprendre le contexte de l'analyse des entretiens et les quatre hypothèses qui en ont été extraites. Il se propose en outre de mettre en évidence l'ancrage territorial de la filière nautique sur le territoire breton en détaillant les principales caractéristiques de la filière et sa répartition géographique.

## **Section 1 : L'implantation territoriale de l'industrie nautique dans l'Ouest Atlantique**

La filière nautique en région Bretagne s'inscrit dans le développement plus large des activités maritimes localisées géographiquement de la Vendée à Brest. En préambule à l'étude plus précise du littoral breton des frontières du Morbihan à la mer d'Iroise, il semble intéressant de resituer l'ensemble de la filière sur les territoires qui l'on vu naître.

Le secteur maritime est un milieu assez hétérogène au sein duquel on repère traditionnellement cinq axes de développement ou priorités :

- Les grandes activités portuaires qui regroupent quelques très grands établissements (Le Havre, Saint-Nazaire, Marseille),
- Le secteur « agricole » de la mer comme la pêche mais aussi l'aquaculture,
- L'environnement, avec plusieurs problématiques allant de la pollution à la montée des eaux,
- Le patrimoine culturel maritime,
- Le **nautisme** qui apparaît comme une véritable filière économique dont nous étudions plus particulièrement dans ce chapitre l'ancrage territorial.

Le nautisme et la plaisance représentent une véritable filière économique, par la multiplicité des activités qui y sont directement liées :

- la construction de bateaux,
- la réparation navale,
- le gardiennage,
- l'assurance,
- l'expertise,
- les différents services portuaires de gestion,
- les prestations d'activités nautiques,
- la protection du littoral et du milieu marin,
- le sauvetage en mer et les services météo,
- les écoles au permis bateau et toutes les écoles de formation,
- la certification avec les normes ISO,
- la distribution,

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

- l'importation d'équipements nautiques,
- le transport des marchandises.

La façade maritime Ouest Atlantique (régions Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes) représente plus de 80% de la construction navale nationale :

- l'ensemble de la flotte militaire de surface y est construit,
- plus de 60 % des bateaux de plaisance naissent entre la Loire et La Rochelle,
- les 3/4 des bateaux de pêche sont construits en Bretagne et en Pays de la Loire,
- le premier grand chantier naval français, les Chantiers de l'Atlantique, est basé à Saint-Nazaire.

Selon une étude récente<sup>333</sup>, la filière nautique vendéenne comprend 83 entreprises (chantiers réparateurs, loueurs et bureau d'études). Son poids est évalué à 1,8 milliards d'euros de chiffres d'affaires et à 2430 emplois (pour la seule plaisance), soit plus d'un tiers de la filière française.

L'industrie nautique profite de l'allongement de l'espérance de vie (marché des seniors) et du plus large temps consacré aux loisirs. Sur le plan technologique, elle est aujourd'hui dominée par l'utilisation des matériaux composites dans la construction, tels que les fibres de carbone, les fibres aramides ou Kevlar®, les tissus de verre pré imprégnés, le polyéthylène, ainsi que par l'utilisation de l'aluminium. Un nombre croissant d'équipements fait appel à l'électronique et à l'informatique. Face à la concurrence, les fabricants français ont su s'adapter à l'évolution de la demande en proposant des produits à forte valeur ajoutée.

L'A.N.V.A.R<sup>334</sup> ne s'y est pas trompée, elle a accompagné en 2001, pour un montant total d'aide de plus de deux millions d'euros, une vingtaine de projets d'innovation technologique, montés par des P.M.E-P.M.I, dans des domaines liés aux activités nautiques et à la construction navale :

- électronique embarquée,
- nouvelles constructions intégrant des matériaux avancés,
- équipements pour bateaux,

---

<sup>333</sup> Conseil Régional Poitou Charente.

<sup>334</sup> Agence nationale de Valorisation de la Recherche.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

- outils logistiques,
- motorisation,
- matériel de sécurité.

La plupart des P.M.E innovantes accompagnées par l'A.N.V.A.R se situent sur des marchés de niche. Elles sont principalement implantées sur la côte ouest et le sud de la Bretagne, profitant d'un environnement historique, scientifique et industriel favorable au développement de telles activités. Grâce à ces partenariats technologiques et à ce fonctionnement en réseau, certaines entreprises diversifient leurs activités afin de pouvoir s'affranchir des cycles du nautisme, en développant pour d'autres applications leur savoir-faire technique.

La filière nautique Atlantique (bateaux à voiles et à moteurs) bénéficie des innovations développées pour la compétition de haut niveau. En Vendée, le secteur des services s'est fortement développé autour du nautisme. Le Vendée Globe, seule course autour du monde en solitaire sans escale ni assistance et le salon nautique à flot du Grand Pavois de la Rochelle, contribuent à renforcer cette notoriété.

Dans le seul département de la Loire Atlantique, le nautisme constitue une activité économique et touristique de première importance<sup>335</sup>:

- 15 ports de plaisance départementaux : La Turballe, Pornichet, Piriac-sur-Mer, Le Pouliguen.
- 34 000 bateaux de plaisance immatriculés.

En outre, le tourisme nautique injecte chaque année 150 millions d'euros dans l'économie du département. Le tourisme fluvial, en pleine progression, constitue également un atout pour le département. La Loire-Atlantique bénéficie d'un important réseau fluvial avec la Loire, le canal de Nantes à Brest et l'Erdre classée grand site national.

Associée à la filière plaisance, la construction navale civile est également un des fleurons technologiques de l'Ouest Atlantique<sup>336</sup>. Pour faire face à la forte concurrence mondiale, elle s'appuie sur des produits à forte valeur ajoutée (paquebots, navires de petits et moyens tonnages, chalutiers congélateurs, thoniers senneurs, navires rapides, méthaniers), et sur des capacités d'adaptation et d'innovation fortes. Autour des grands donneurs d'ordre, s'est

---

<sup>335</sup> <http://www.congres-nantes.fr/telechargement/panorama.pdf>.

<sup>336</sup> [http://www.vendee.fr/dossiers/dss\\_show.asp?pag\\_id=55](http://www.vendee.fr/dossiers/dss_show.asp?pag_id=55).

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

développé un tissu industriel spécialisé (mécanique, électronique, aménagements intérieurs, entretien, peinture...) et d'équipementiers (propulsion, équipements à bord, engins de pêche, matériels électriques...). Des entreprises d'ingénierie et des centres de recherche apportent leur savoir-faire en hydrodynamique, calcul de structures, ou développement d'outils industriels. On peut alors véritablement parler de « Cluster Maritime » tel que l'Institut Français de la Mer le définit<sup>337</sup>.

En région Bretagne<sup>338</sup>, l'économie de la mer et du loisir associe les professionnels de la plaisance, les ports, le tourisme nautique, le nautisme éducatif et le nautisme sportif. Au total, on estime que plus de 15 000 personnes vivent grâce à la plaisance et aux activités qu'elle engendre dans les ports. En outre, l'Ouest de la France accueille 80% des chantiers navals du domaine, pour plus de 670 millions d'euros de chiffre d'affaires et 4500 emplois.

Pour les loisirs nautiques, la Bretagne regroupe :

- 182 clubs de voile,
- 74 clubs de canoë-kayak,
- 37 clubs d'aviron,
- 81 clubs de plongés.

En ce qui concerne les clubs sportifs (voile, plongée, kayak, etc.), la France compte plus de 853 000 licenciés dans toutes les disciplines et 3 millions de pratiquants de loisirs nautiques. La Fédération Française de Voile compte en particulier, 200 000 licenciés pour 1200 clubs, emploient 6000 cadres qualifiés et utilise plus de 30 000 dériveurs et habitables, 10 000 planches à voile et plus de 5000 catamarans. 160 000 licenciés dans 2200 clubs pratiquent la plongée.

La filière Nautisme de plaisance regroupe, en région Bretagne, les principaux sous-secteurs d'activité suivants :

- Aménagement intérieur,
- Chantiers navals,
- Fabricants de petites unités (yoles, catamarans, kayaks de mer et d'eau douce, avirons, prao, divers dériveurs..) en polyéthylène, aluminium, bois et composite,
- Voileries,

---

<sup>337</sup> I.F.M, Le Cluster maritime français, poids économique et social de la France maritime, janvier 2004.

<sup>338</sup> Programme d'Actions Régionales pour le Développement International, Nautisme de plaisance en région Bretagne, Ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie, 22 février 2000.

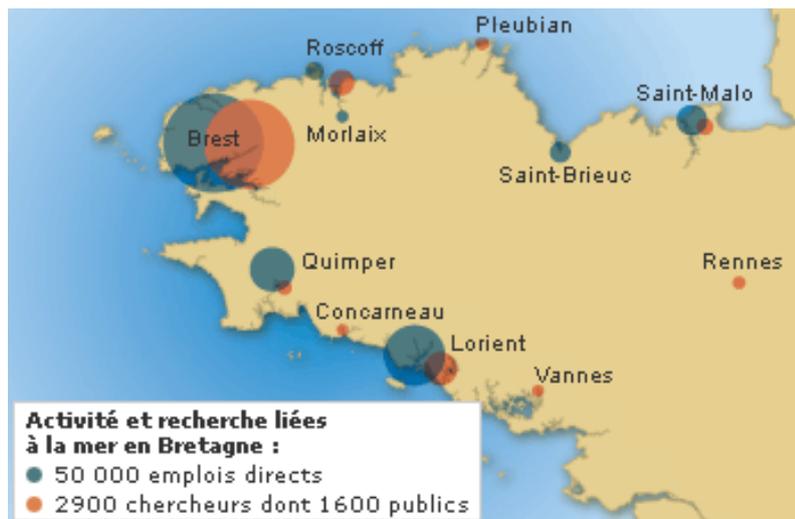
## Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas

- Accastillage et gréement,
- Glisse (surf, planche à voile, ...),
- Protection et sécurité (peinture marine, antifouling<sup>339</sup> ...),
- Electronique embarquée,
- Matériel de plongée,
- Motonautisme.

Enfin, la Recherche et les formations associées au secteur maritime représentent en Bretagne:

- 2900 chercheurs,
- 50% de la recherche française dans le domaine de la mer,
- 2000 diplômés par an dans les formations initiales liées aux sciences et techniques de la mer,
- 1000 certifiés ou diplômés par an par la voie de la formation continue dans les métiers liés aux activités maritimes.
- La Bretagne concentre près de 90% de l'activité française de transformation des algues.
- La carte suivant indique clairement de façon synthétique que la majorité des emplois directs, indirects et de recherche liés aux activités maritimes sont fortement concentrées su le littoral ouest et sud de la région.

FIGURE 16: LES CHIFFRES CLEF DES ACTIVITES DE RECHERCHE LIEES A LA MER EN BRETAGNE<sup>340</sup>



<sup>339</sup> Peintures sous marines anti-salissures.

<sup>340</sup> <http://www.pole-mer-bretagne.com/tat-des-lieux.php>.

## Section 2 : L'économie du littoral breton des frontières du Morbihan à la Mer d'Iroise

En région Bretagne, entre octobre 2002 et décembre 2003<sup>341</sup>, une large concertation sur l'avenir du territoire a été organisée pour recueillir des réactions, des critiques et des propositions sur le terrain. Elle a été largement prise en compte dans l'élaboration du projet de charte « Bretagne 2015 ».

La réflexion s'est d'abord engagée avec les acteurs économiques, sociaux et culturels. Un document tirant les enseignements et perspectives de ces rencontres thématiques a été réalisé. Il a servi de base à la concertation territoriale qui s'est ensuite déroulée dans les vingt-et-un pays et les quatre départements bretons pour recueillir les réactions, les critiques et les propositions des acteurs du développement de la Bretagne. La Région a également reçu les contributions écrites de ses partenaires, des collectivités, des chambres consulaires et de tous ceux qui ont bien voulu participer à cette réflexion. Le projet de charte « Bretagne 2015 » a été rédigé en faisant une large part à l'ensemble de ces contributions.

Les rencontres avec les vingt et un pays et les quatre départements bretons ont été riches en échanges, des transports aux services de proximité. Un certain nombre de thèmes ont été abordés dont voici les principaux :

- **L'équilibre territorial**

Tous les pays insistent sur la nécessité de préserver les grands équilibres entre l'Est et l'Ouest, le Nord et le Sud, l'intérieur et le littoral et enfin, les villes et les campagnes. Les pays de l'ouest ont souligné le handicap qu'est leur éloignement des principaux réseaux d'échanges européens et Brest a revendiqué son rôle de métropole de l'Ouest, même si « *le concept de métropole ne fait plus rêver les grandes villes* »<sup>342</sup>. Les pays du centre de la Bretagne ont souligné leur difficulté à fixer les activités, les services et les personnes. Les pays des Côtes d'Armor ont évoqué leur positionnement particulier, entre Rennes et Brest, ils ont constaté que croissance et activités se concentrent **plutôt sur le littoral sud**.

---

<sup>341</sup> Source :

[http://www.regionbretagne.fr/CRB/Public/rubriques\\_thematique/connaitre\\_le\\_territoire/la\\_bretagne\\_en\\_2015](http://www.regionbretagne.fr/CRB/Public/rubriques_thematique/connaitre_le_territoire/la_bretagne_en_2015).

<sup>342</sup> Source : Journal Les Echos, 30/11/2010, rubrique « collectivités locales » p. 6.

- **Les infrastructures de transports**

Tous les pays ont rappelé l'importance des infrastructures de transports comme condition du développement économique de la Bretagne. Prolongement du T.G.V, poursuite de la modernisation des routes pour améliorer les liaisons Est-ouest et Nord-sud, développement des ports et aéroports ont été évoqués.

- **Un tissu industriel à développer**

Beaucoup de pays ont souligné la nécessité de préserver et développer le tissu industriel en Bretagne. En particulier l'industrie agroalimentaire, socle de son économie. Pour améliorer sa performance, l'économie bretonne doit jouer la carte de la qualité et de la valeur ajoutée, et compter pour cela sur les compétences des hommes : c'est une autre idée souvent exprimée.

- **L'évolution de la population active**

Comment trouver des hommes et des femmes pour faire tourner l'économie bretonne en 2015? Il s'agit d'une question précise posée par certains pays ruraux qui ont des difficultés à répondre aux besoins des entreprises de l'agroalimentaire ou du bâtiment. Il faut donc améliorer les dispositifs de liaison emploi-formation et accompagner les entreprises dans leurs efforts pour offrir de meilleures conditions de travail.

- **La question de la qualité de l'eau**

Elle préoccupe la totalité des pays. Tous veulent participer à l'action commune déjà entreprise et tous adhèrent à l'idée d'une compétence renforcée de la Région dans ce domaine. Les pays ruraux évoquent aussi la solidarité à faire jouer entre ceux qui produisent une eau de qualité dégradée, sur lesquels repose tout le poids des efforts à faire, et ceux qui la consomment, dans les zones urbaines notamment.

- **Les services de proximité**

Dans leur ensemble, les pays insistent sur l'importance des services de proximité pour la qualité de la vie, notamment en milieu rural. La question est très sensible dans les pays connaissant une crise démographique, mais aussi, à l'inverse, dans les pays où l'afflux de population est important. Ces services sont par exemple ceux du secteur sanitaire et social, mais aussi la garde d'enfants, les transports à la demande...

Cet éclairage régional confirme ainsi la place primordiale affectée aux territoires dans les projets collectifs de développement des régions. Il conditionne directement les stratégies des entreprises qui y sont implantées ou qui souhaitent s'y implanter. Les territoires, eux-

mêmes en compétition, servent de catalyseur aux projets des entrepreneurs, en mettant en place des politiques de regroupement et de mise en commun des moyens.

## **2-1 L'attractivité du littoral par rapport à l'intérieur des terres**

« *Le littoral breton peut être défini en fonction de son poids économique et des usages maritimes* »<sup>343</sup>. Sommairement, la Bretagne possède 2730 kilomètres de côtes<sup>344</sup>. Son littoral a une densité de population supérieure à la moyenne nationale<sup>345</sup> et la densité de logement y est également supérieure. Elle se situe en tête des régions française pour la vente de pêche fraîche, congelée et transformée, bien que la pêche bretonne ait perdu pas moins de 2000 navires entre 1983 et 2006. Enfin, ses gains de productivité sont supérieurs à la moyenne nationale. Elle prend également la tête des régions françaises pour le tourisme littoral et les séjours à la mer et possède la plus longue durée moyenne de nuitées. Le tourisme littoral représente trois mille équivalent temps plein, 198 000 résidences secondaires et 990 000 lits.<sup>346</sup>

Le tourisme et la pêche ne sont pas les seules activités maritimes de la région Bretagne, les deux principaux ports de commerce (Brest et Lorient) représentent respectivement : 2,8 millions et 3 millions de tonnes de trafic annuel et 47 millions de valeur ajoutée<sup>347</sup>, mais, ils doivent être resitués dans l'environnement européen du trafic maritime. En effet, la totalité des ports français ne représentent que le total annuel du tonnage chargé et déchargé du port de Rotterdam<sup>348</sup>.

### **§1 : La répartition géographique de la population**<sup>349</sup>

Dans les Côtes d'Armor, on constate une croissance importante de la population dans les communes situées en périphérie des grandes villes telles que: Saint-Brieuc, Lamballe,

---

<sup>343</sup> Régis Kalyadjan, Ifremer, journées de la Mer et du littoral en Bretagne, 11 au 19 mai 2009.

<sup>344</sup> Ce qui représente 1/3 des côtes françaises et en fait donc la première région littorale française.

<sup>345</sup> 200 habitants / m<sup>2</sup>.

<sup>346</sup> [www.ifremer.fr](http://www.ifremer.fr).

<sup>347</sup> 14% de la valeur ajoutée totale et 12% des emplois des ports atlantiques.

<sup>348</sup> [www.ifremer.fr](http://www.ifremer.fr), *ibid*.

<sup>349</sup> Toutes les données quantitatives et citations en italique proviennent de la : Revue Octant septembre 2009, n° 117.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Dinan et Lannion. On y trouve une population plus jeune où les moins de 20 ans représentent au moins le quart de la population. De façon générale ces résidents ne se retrouvent pas sur le littoral qui concentre une population plus âgée. On y comptabilise beaucoup de communes où près de 2 habitants sur 10 ont 75 ans et plus à l'exemple des stations balnéaires comme Saint-Quay-Portrieux, Fréhel ou Plestin-les-Grèves.

Dans le Finistère, près de deux nouveaux arrivants sur dix s'installent près de la côte. Il s'agit d'un département dont le littoral est particulièrement attractif puisqu'en 2006, « *81 100 Finistériens n'habitaient pas le département cinq ans auparavant. Parmi eux, 61 900 personnes ne vivaient pas en Bretagne : 27 % habitaient l'Île-de-France, 11 % l'étranger et 10 % les Pays de la Loire. 19 200 personnes viennent des autres départements bretons, dont 40 % du seul Morbihan* ».

On constate également que les villes importantes du département attirent de nouveaux venus, entre 1999 et 2006, 14 000 personnes ont emménagé à Brest et 5 000 à Quimper. Au total, ce sont plus de 45 000 actifs qui se sont installés dans le département. En contrepartie de cette population active, le Finistère attire également les retraités puisque 10 200 d'entre eux sont venus s'y installer. « *Un quart des retraités qui arrivent en Bretagne viennent vivre dans le Finistère. Ils préfèrent habiter le littoral, le long des baies d'Audierne, la presqu'île de Crozon et sur la côte sud, mais aussi dans les Monts d'Arrée, autour de Huelgoat* ».

A contrario, dans le département d'Ile et Vilaine, c'est l'agglomération rennaise qui attire les nouveaux arrivants. Entre 2004 et 2009, 118 000 personnes sont arrivées dans le département. Dont soixante quinze pour cent proviennent de l'extérieur de la Bretagne, dont la région parisienne, les Pays de la Loire et la Basse-Normandie. Il faut néanmoins souligner que vingt cinq pour cent des arrivées de ces régions limitrophes proviennent des inscriptions dans l'enseignement supérieur.

L'agglomération rennaise représente à elle seule soixante pour cent de la population du département et a attiré presque les trois quarts des arrivées en Ile et Vilaine en cinq ans. Cinquante pour cent de ces nouveaux habitants sont des actifs.

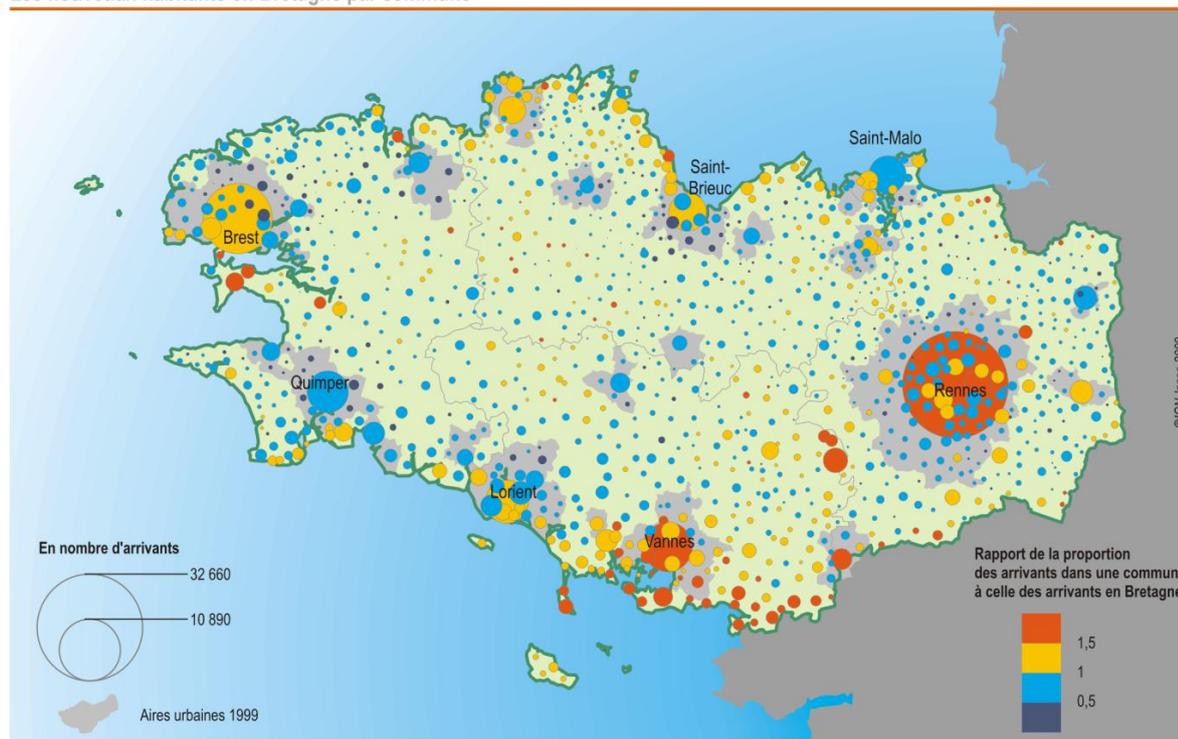
La majorité des nouveaux arrivants en Bretagne, adoptent le Morbihan. En effet, plus de 63 000 personnes s'y sont installées entre 2004 et 2009, la plupart dans les grandes villes, Vannes et Lorient. L'ensemble représente 46 000 actifs dont vingt six pour cent de cadres et dix neuf pour cent de professions intermédiaires.

## Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas

Néanmoins, environ quatorze mille retraités se sont installés dans le département pendant la même période. Les plus de soixante quatorze ans sont en forte hausse puisqu'ils sont passés de près de cinquante mille personnes en 1999 à plus de 65 000 en 2006. Leur proportion est forte dans les communes du nord-ouest du département ainsi que dans celles du littoral et dans les îles du Ponant.

FIGURE 17: ATTRACTIVITE DES CENTRES URBAINS ET DU LITTORAL

Les nouveaux habitants s'installent dans les villes-centres et sur le littoral  
Les nouveaux habitants en Bretagne par commune



Source : Insee, recensement de la population 2006, exploitation principale

### §2 : La dynamisation des territoires urbains, maritimes et ruraux par les nouveaux habitants<sup>350</sup>

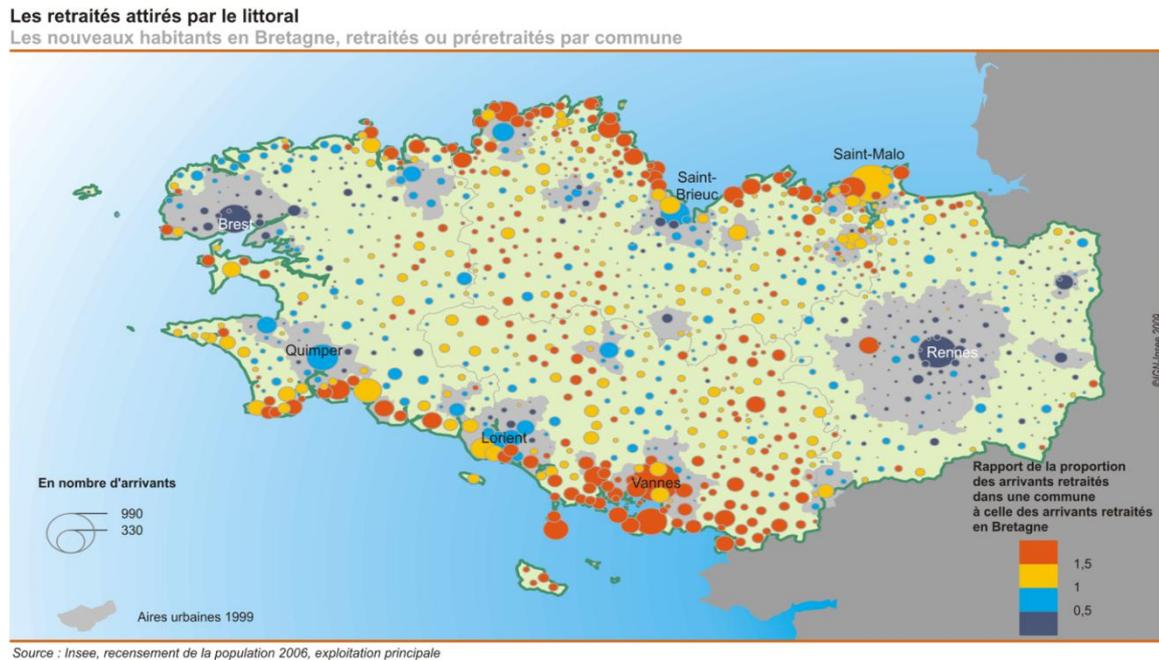
Les nouveaux arrivants s'installent majoritairement sur le littoral (4 sur 10), ils représentent presque 10 % de la population des zones côtières. Contre 7,5% dans l'intérieur des terres. Nous remarquons cependant que la répartition ne se fait pas de façon homogène, les communes des côtes morbihannaises possédant toutes une proportion supérieure à l'ensemble de la région. Cette proportion est particulièrement élevée autour du golfe du Morbihan et vers la Loire-Atlantique.

<sup>350</sup> Revue Octant, septembre 2009, n°117, ibid.

## Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas

Cette tendance s'amenuise en remontant le long de la côte vers Lorient. On constate également que l'intérieur des terres peut se révéler attractif dès lors que les collectivités adoptent une politique volontariste de développement économique (c'est le cas de la Ploërmel en particulier, située à 50 kilomètres au nord de Vannes. « *Dans les Côtes d'Armor, la proportion d'arrivants est plus élevée dans les stations balnéaires de Saint-Quay-Portrieux d'Armor, Perros-Guirec, Pléneuf-Val-André et Erquy que dans tout le reste du département* ».

FIGURE 18: L'ATTRACTIVITE DE LA ZONE LITTORALE POUR LES NON-ACTIF



Le tourisme représente également un facteur d'attractivité important, principalement en termes d'emplois. « *Le tourisme emploie 4,6 % des salariés de Bretagne et la fréquentation touristique des sept principales agglomérations bretonnes Rennes, Brest, Quimper, Lorient, Vannes, Saint-Malo, Saint-Brieuc génère à elle seule près de 20000 emplois soit 45% des emplois touristiques bretons* »<sup>351</sup>.

L'emploi touristique se retrouve largement dans des communes situées hors des grandes agglomérations, à l'exemple des agglomérations de Saint Brieuc et de Lannion qui représente représentent 30% de l'emploi touristique du département Côtes d'Armor. Le

<sup>351</sup> Source : Isabelle Baudequin, septembre 2007, revue Octant, - n°110.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

même phénomène se retrouve dans le Finistère, « où le tourisme de la communauté urbaine de Brest et de la communauté d'agglomération de Quimper représente 30 % des emplois salariés du tourisme du département ». Dans le département du Morbihan, les villes de Vannes et Lorient représentent à part égale, plus de 40% des salariés du tourisme morbihannais.

Les chiffres précédents attestent que la région attire de nouveaux habitants, dont une part non négligeable est une population active. Le taux de création d'entreprises n'est pas fondamentalement différent du taux national, mais, la région offre « des conditions plutôt plus favorables à leur développement que la moyenne des régions françaises, notamment en termes de formation et de qualification de la main-d'œuvre »<sup>352</sup>. On constate également que la « balance » entre les entreprises qui arrivent et celles qui partent est positive. « Depuis le début des années 90, la Bretagne a absorbé mieux que la plupart des autres régions françaises les crises économiques successives. Au regard de l'emploi, du revenu et de la richesse produite, elle affiche un bilan qui la place parmi les régions françaises les plus favorisées »<sup>353</sup>.

En conclusion, nous observons qu'entre 1999 et 2006, la population bretonne s'est enrichie de quatorze mille personnes par an, c'est deux fois plus qu'entre 1990 et 1999<sup>354</sup>. C'est la région parisienne qui contribue le plus à ce solde migratoire et l'on constate que si les jeunes en dessous de trente ans sont toujours plus nombreux à s'éloigner de la région qu'à y revenir, la région reste attractive pour les trente-cinq-neuf ans et leurs enfants. Pour les seniors, la Bretagne est la troisième région en termes d'attractivité pour passer sa retraite.

### **2-2 Littoral, attractivité et entreprises de la filière naval-nautisme**

La Bretagne compte plusieurs industries clefs telles que l'automobile, l'électronique de pointe, l'industrie agroalimentaire, la construction et la réparation navale (C.R.N). Bien que ce secteur ait perdu des effectifs, il représente encore 4% de l'emploi industriel en Bretagne. Cette filière regroupait en 2006 dans sa totalité (industriels, fournisseurs, sous-traitants et prestataires), sept cent quatre-vingt quatre établissements et employait 13 700

---

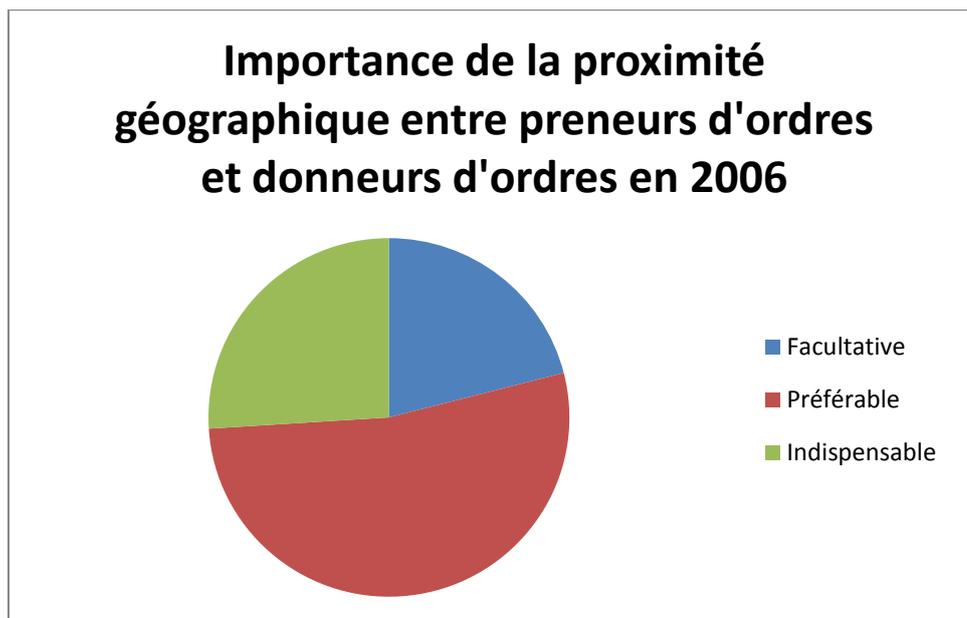
<sup>352</sup> Revue Octant, septembre 2009, n°117.

<sup>353</sup> Revue Octant, ibid.

<sup>354</sup> Revue Octant, janvier 2009, La Bretagne, une région de plus en plus attractive, n°115.

salariés<sup>355</sup>. Cette nébuleuse d'entreprises liées à la construction et réparation navale dépend des donneurs d'ordres industriels pour environ 29% de leur chiffre d'affaires. Il est intéressant de noter que pour 43% de ces établissements, la présence d'un chantier naval est déterminante pour le choix de leur implantation géographique.

FIGURE 19: PROXIMITE GEOGRAPHIQUE ENTRE PRENEUR D'ORDRE ET DONNEURS D'ORDRE<sup>356</sup>



La proximité géographique entre les sous-traitants et client principal est considérée comme très importante puisque dans les cahiers des charges précis remis à ces mêmes entreprises, le critère de l'éloignement géographique n'est considéré comme facultatif que dans vingt pour cent des cas. L'organisation de la filière de la C.R.N est assez intéressante en termes d'organisation puisque le tiers des entreprises déclarant en faire partie sont uniquement des preneurs d'ordres et se déclarent sous-traitants à 85% des donneurs d'ordres.

La plupart sont fournisseurs de biens (accastillage, textiles, équipement mécanique), toutes activités que l'on retrouve également dans la filière nautique. Cette filière qui peut être

<sup>355</sup> Source : Sandra Chirazi, septembre 2007, « la filière construction-réparation navale en Bretagne », revue Octant n° 110.

<sup>356</sup> Source : Enquête régionale sur le construction navale en Bretagne, 2006, Insee, D.R.T.E.F.P.

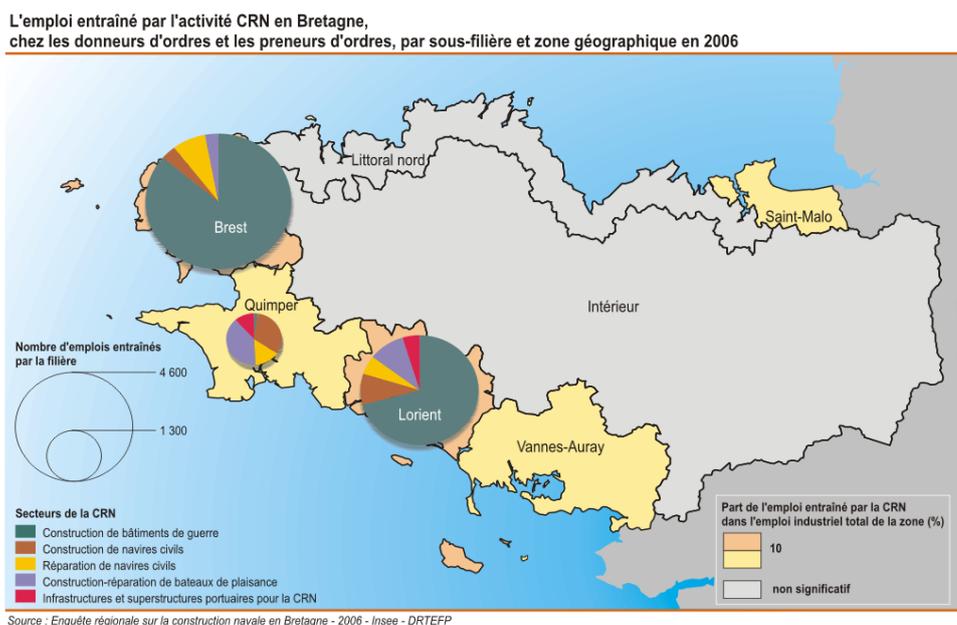
## Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas

considérée comme une filière secondaire représente 1283 emplois, soit 9% de la filière totale de la C.R.N en Bretagne.

On recense environ 305 établissements en Bretagne, tous, partie intégrante à leur niveau de la filière de la C.R.N, mais également de la filière nautique telle que nous la définirons dans la deuxième partie de notre recherche. Leur localisation géographique se retrouve sur la côte sud de la région, secteurs de Quimper, Auray-Vannes et Lorient.

La carte ci-dessous, traite de la concentration des emplois induits par l'activité de la C.R.N. Elle indique sans ambiguïté la concentration géographique des entreprises sur un arc atlantique commençant sur les rives de la Vilaine pour s'étendre jusqu'à la rade de Brest.

**FIGURE 20: LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DE L'EMPLOI EN BRETAGNE POUR L'ACTIVITE DE LA CONSTRUCTION ET REPARATION NAVALE**



Le secteur militaire et la construction de bateaux civils de plus de vingt mètres tient un rôle prépondérant puisqu'il représente 75% de la C.R.N. Le secteur de la plaisance dans ces tailles de navires ne représente que 4% de l'ensemble, ce qui n'est pas anormal puisque ne sont comptabilisés que les chantiers de construction et réparation exerçant leur activité sur des navires dont la taille est supérieure ou égale à vingt mètres. Un des principaux chantiers de grande plaisance est localisé à Concarneau (29), il est à ce sujet intéressant de noter qu'il

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

existe l'I.P.C<sup>357</sup> sur le port de Concarneau, sorte de mini « cluster local » de la C.R.N auquel sont intégrés des professionnels travaillant également dans le domaine de la filière nautique classique.

Cet ancrage géographique particulier et cette agglomération de compétences préfigure la configuration de notre étude sur la filière nautique à proprement parlé, car, si l'on peut affirmer sans crainte que la C.R.N a besoin de compétences spécifiques, les activités de recherche et de développement initiées par la course au large et leurs applications dans l'industrie nautique, apportent de la compétence complémentaire à la filière de la C.R.N classique. La mixité des activités crée des synergies particulières (voir infra, partie II, chap. I, section 3-2).

---

<sup>357</sup> Interprofession du Port de Concarneau.

### **Section 3 : l'industrie Nautique en Bretagne, enjeux et structuration d'une filière territorialisée dans un contexte d'économie globalisée**

L'identité territoriale de la Bretagne n'est pas à démontrer, la mer ne peut pas se délocaliser et ses trois façades maritimes en font une région particulièrement propice à la pratique des activités nautiques. Elle possède une image fortement ancrée à la pratique de la voile et plus généralement à la pratique des activités nautiques de loisirs. Cette identité est également professionnelle avec l'activité de ses ports de pêches ou de commerce. Cette image est également fortement teintée par la présence de la marine nationale et de ses anciens arsenaux. En quelques chiffres<sup>358</sup> :

- La Bretagne est le premier port d'attache des voiliers de moins de 12 mètres et de petits bateaux à moteur.
- 170 000 bateaux y sont immatriculés.
- 400 000 personnes s'initient à la pratique des sports nautiques chaque année, et 30 000 enfants sont accueillis en classe de mer.
- Le littoral comporte 94 ports, 70 000 places et mouillages organisés, et entre 9000 et 10 000 mouillages sauvages.

*« Plus globalement, on estime que les entreprises évoluant dans le secteur de l'industrie, du commerce et des services de la filière nautique, génèrent un chiffre d'affaires de plus de 500 M€. Le nombre d'entreprises, plus ou moins directement concernées, est évalué entre 600 et 1000 (875 étant la dernière estimation) »<sup>359</sup>.*

La Bretagne a également vu naître et promu de nouvelles pratiques telles que le kayak<sup>360</sup>, l'aviron de mer, la planche à voile<sup>361</sup>, le surf et la plongée. On ne recense pas de grands chantiers de construction en Bretagne, les petits chantiers existant dans les années 1960-1970 n'ayant pas adopté le polyester comme matériau de fabrication, à contrario des chantiers implantés en Vendée et en Charente. La région a néanmoins trouvé sa place dans le paysage industriel - spécialement dans le Morbihan et dans le Finistère - dans le domaine de

---

<sup>358</sup> Etude nautisme en Bretagne, quelles stratégies pour le secteur des métiers ? Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat, Région Bretagne, septembre 2004.

<sup>359</sup> Etude nautisme en Bretagne, *ibid.*

<sup>360</sup> Plasmor à Vannes.

<sup>361</sup> Bic sport à Vannes.

la construction, avec des entreprises leaders positionnées sur la compétition ou sur des niches<sup>362</sup>.

On y trouve également des entreprises positionnées sur des segments de marchés plus traditionnels<sup>363</sup> ainsi qu'un certain nombre d'équipementiers importants, tels que Plastimo à Lorient qui est spécialisé dans l'armement des navires, N.K.E à Hennebont, dans le domaine de l'électronique embarquée, Nautix, à Guidel qui fabrique des peintures sous-marines ou la voilerie Incidence de Brest. La plupart de ces entreprises ont en plus la particularité d'être fortement impliquées dans des processus innovants, voire des projets labellisés par le pôle Mer Bretagne.

### **3-1 La filière nautique en Bretagne**

L'attractivité d'un territoire est un concept multidimensionnel (voir supra, Introduction Générale). La performance des territoires se mesure également grâce à ses « actifs immatériels », des entreprises et des personnes physiques résidentes se partageant le même territoire. Les facteurs susceptibles d'attirer les uns et les autres sont différents, mais, c'est la capacité des territoires à mettre en valeur leurs dotations culturelles et matérielles qui permettra d'améliorer leur attractivité.

L'industrie nautique est particulièrement concernée par les problématiques de géo localisation et, la France possédant deux façades maritime principales (Atlantique et Manche) sur lesquelles sont concentrés les industriels du secteur et les pratiquants, « *le nautisme suscite de nombreuses convoitises territoriales* »<sup>364</sup>

---

<sup>362</sup> Constructeur Naval « C.D.K » à Port la Forêt dans le Finistère, chantier Naval « Multiplast » à Vannes pour les voiliers de compétition. Chantier naval « Structures » à Combrit dans le Finistère, Chantier naval J.F.A à Concarneau dans le Finistère, positionnés chacun sur des niches : bateaux rapides destinés à la course-croisière à prix abordable pour le premier et construction et rénovation de yachts de luxe pour le second.

<sup>363</sup> Chantier Naval Kelt à Vannes dans le Morbihan, fabricant des petits bateaux à moteur, Catlantech à Lorient dans le Morbihan pour des multicoques de croisière de grande taille.

<sup>364</sup> La lettre Economique de Bretagne, 2010, Quotidien électronique N° 2069 du 02 juin 2010. « *La course au large est la spécialité du pôle nautique de Lorient où ont été effectués de nombreux investissements pour faciliter l'accueil des équipes de course au large, Brest est également très impliquée dans la plaisance, comme la Vendée avec son pôle construction, Saint-Malo s'y intéresse de près alors que le Département voisin de La Manche a aussi des velléités de développement dans cette filière* ». Le 09 juin prochain, le Conseil Général de la Manche présente à la presse, à Cherbourg, "la situation et les perspectives de la grande plaisance" ainsi que les "forces et faiblesses des professionnels de Basse-Normandie". L'objectif de cette collectivité est de bâtir "un pôle d'excellence qui regrouperait les architectes, agenceurs, designers, équipementiers et ingénieurs", ainsi que l'Association Filière Nautique Normande qui fédère plus de 80 membres en Basse-Normandie dont une majorité est située en Manche».

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Nous poursuivons dans ce chapitre par l'étude détaillée de la filière nautique et de ses acteurs dans les départements du Morbihan et du Finistère, zone géographique plus particulièrement concernée par notre travail de recherche.

L'intérêt de la région Bretagne pour sa filière nautique est assez récent et remonte environ à une dizaine d'années. Contrairement à la Vendée, l'industrie nautique n'y est pas une industrie lourde : l'immense majorité du petit millier d'entreprises bretonnes liées à la plaisance sont des P.M.E de moins de quinze salariés<sup>365</sup>. L'explication de ce regain d'intérêt provient de la volonté d'exploiter la forte identité maritime de la région pour renforcer son attractivité.

Dans le cadre des Ateliers Techniques Régionaux (A.T.R), « Nautisme de Plaisance », la Région Bretagne, en partenariat avec le Ministère de l'Economie et des Finances, C.C.I International et la Chambre Régionale des Métiers de Bretagne a mis en place un Programme d'Action Régional pour le Développement International (P.A.R.D.I), le 5 décembre 2001. Ce P.A.R.D.I a été, lancé par le Secrétariat d'Etat au Commerce Extérieur en février 2000. L'application de ce programme a fait l'objet d'une convention dont l'objectif était de soutenir plus efficacement les entreprises du secteur du « nautisme » dans leur démarche à l'exportation. Cette convention, essentiellement ciblée sur les entreprises artisanales, concernait les sous-secteurs de la filière nautisme (voir supra, partie II, chap. I, section 1).

Première étape de la « caractérisation de la filière », ce P.A.R.D.I Nautisme s'inscrivait à cette époque dans le cadre d'un programme interrégional pluriannuel, aujourd'hui disparu et intitulé « *Nautisme en Atlantique, tous à bord* ». Il s'agissait alors d'un programme commun d'actions collectives, piloté conjointement par les Chambres Régionales des Métiers de Bretagne et Poitou-Charentes, qui associait également les Directions Régionales du Commerce Extérieur des régions de la façade Atlantique : Bretagne, Pays de Loire, Poitou-Charentes et Aquitaine.

Le P.A.R.D.I envisageait les actions suivantes :

1. Identification des entreprises du secteur,
2. Sensibilisation, mise à niveau et préparation des entreprises,
3. Information, veille et connaissance des marchés,
4. Missions collectives sur les marchés étrangers,

---

<sup>365</sup> Ouest France du 2 septembre 2009. Le Jaouen J.L.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

### 5. Invitation d'acheteurs ou d'acteurs étrangers de la décision.

Ce travail a permis d'identifier quatorze acteurs principaux et de mesurer leur apport à la structuration de la filière nautique<sup>366</sup>:

1. La Fédération des Industries nautiques et la Chambre syndicale de la région ouest,
2. L'Agence Economique de Bretagne,
3. Le Conseil Régional, (via l'A.R.P.E.F)<sup>367</sup>
4. Le Conseil Economique et Social de la Région Bretagne,
5. Le Conseil Général du Morbihan,
6. Le Conseil Général du Finistère (Nautisme en Finistère),
7. L'Agence d'urbanisme et de développement économique du pays de Lorient (L'A.U.D.E.L.O.R),
8. La Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan,
9. Les Chambres de Commerce et d'Industrie du Finistère rassemblées sous l'appellation C.C.I 29,
10. Eurolarge Innovation<sup>368</sup>,
11. Nautisme en Bretagne (Conseil Régional)<sup>369</sup>,
12. La Chambre Régionale des Métiers<sup>370</sup>,
13. La Société de Gestion du Morbihan (S.A.G.E.M.O.R)<sup>371</sup>,
14. La Société anonyme d'économie mixte de gestion du pays de Lorient (S.E.L.L.O.R).

Parmi les quatorze, trois acteurs ont joué un rôle fondamental dans ce processus :

- La Chambre régionale des Métiers et de l'Artisanat (C.R.M.A)

---

<sup>366</sup> Source : entretien du 14 novembre 2008 auprès d'Y.D, Conseiller Industrie et Innovation à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan.

<sup>367</sup> A.R.P.E.F : Aide Régionale aux Petites Entreprises des Filières, source : [http://www.bretagne.fr/internet/jcms/JB081103\\_19691/crb-internet-transverse-jsp-resultats-de-recherche](http://www.bretagne.fr/internet/jcms/JB081103_19691/crb-internet-transverse-jsp-resultats-de-recherche). Processus dans lequel la filière nautisme et construction navale est prioritaire.

<sup>368</sup> <http://www.eurolarge.fr/innovation/eurolarge-animations.htm>. Eurolarge Innovation, technopole basée à Lorient, propose tout au long de l'année un programme d'animations sur des thématiques propres à la Course au large. Son rôle est d'animer les réseaux d'entreprises autour des thématiques technologiques et de gestion. Intégré à Lorient Technopole Innovation.

<sup>369</sup> N.E.B : Issu de Nautisme en Finistère.

<sup>370</sup> La C.R.M a réalisé un plan d'accompagnement de la filière nautique pour les P.M.E artisanales.

<sup>371</sup> Société d'économie mixte gérant les ports de plaisance.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

La C.R.M.A a principalement une mission économique et une mission de formation continue. Dans le domaine économique, elle travaille à la fois de façon thématique (bois, bâtiment, alimentaire, production) et transversale (mise en place des Technologies de l'Information et des Communications).

Ainsi, en 2004, elle a lancé une étude sur les T.P.E liées au nautisme, à la plaisance, la pêche et la marine marchande, (il faut préciser que 80% de ces T.P.E possédaient moins de dix salariés). Il s'agissait donc uniquement du champ des entreprises inscrites au registre des Métiers. Financée par l'Etat et la Région Bretagne et réalisée par un cabinet conseil et un groupe pilote sur une durée d'un an, cette étude avait pour objectif de donner une vision la plus exacte possible de l'environnement macro-économique du secteur. L'enquête professionnelle réalisée a permis d'identifier quatre axes stratégiques,

1. Le développement des ressources humaines,
2. Le développement économique,
3. L'environnement et la sécurité,
4. Le développement des infrastructures et en particulier un travail spécifique sur l'accès au foncier littoral.

Ces quatre axes ont été ensuite déclinés sous forme de compétences attribuées une série d'acteurs :

1. Les Chambres de Commerce et d'Industrie,
2. Les collectivités locales,
3. La région Bretagne,
4. l'Etat.

Les Conseils Généraux des quatre départements bretons étaient déjà dans le groupe de pilotage de cette étude, lui-même coordonné par le Conseil Général du Finistère. Ce travail initié par la C.R.M.A est de loin celui qui était le plus en amont. Deux rapports en ont découlé : celui du Conseil Général du Morbihan et celui d'Eurolarge Innovation. A la suite de cette étude, la C.R.M.A a été mandatée par l'Etat et la Région pour réaliser, non seulement un plan d'action sur trois ans portant sur les quatre axes identifiés, mais encore un portail Internet qui deviendra le portail « Bretagne Info Nautisme ». A la fin de l'année 2008, l'Etat s'est désengagé du plan, laissant à la région Bretagne le soin de le finaliser.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Les différentes rubriques du portail Internet « Bretagne info nautisme » mises en place donnent une idée de la structuration de la filière nautique.

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

On constate paradoxalement que sur les quatorze acteurs identifiés comme structurants –et revendiqués comme tels-, seuls deux sont présents sur le portail : la C.R.M.A et la Région Bretagne, alors que le portail n'est absolument pas identifié comme étant une initiative de la C.R.M.A.

Cette institution a également mis en place un observatoire structurel de la conjoncture (outil interactif en réseau) où les entreprises fournissent de l'information pour en recevoir<sup>372</sup>. Il est cependant difficile de n'avoir qu'un seul acteur structurant dans la mesure où les filières sont par définition transfrontalières et indépendantes du canevas administratif. La Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat plaide pour que l'efficacité de l'action sur la filière nautique aille prioritairement vers les grands bassins de navigation, tels que la zone géographique s'étendant de la 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 car « Réactivité et pro-action sont les gages d'une politique publique intelligente »<sup>373</sup>.

- Le Conseil Régional via l'ARPEF<sup>374</sup>

Il existe une réflexion globale sur la stratégie de développement économique de la Bretagne, elle est pilotée par l'Agence Economique de Bretagne (A.E.B) qui s'intéresse particulièrement à la chaîne de valeur des filières. Cet organisme dépend de la région et a pour mission de répondre à la demande de structuration des filières.

---

<sup>372</sup> « 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. Nous espérons 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 souhaite mettre son système en valeur et promouvoir son propre référentiel... ».Entretien du 19 janvier 2009 auprès du Chargé de Mission à la C.R.M.A.

<sup>373</sup> Ibid. p.153.

<sup>374</sup> Informations recueillies le 20 janvier 2009 auprès du Directeur de l'entreprise, des filières et de l'innovation sociale, au Conseil Régional de Bretagne.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

L'origine de la réflexion sur les filières provient de la rédaction d'un document interne à l'initiative d'un élu du Conseil Régional sur la stratégie de développement économique. Le document rappelle que l'économie de la Bretagne repose sur quatre filières depuis longtemps identifiées :

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

Il en existe cependant quelques autres, certes moins importantes en termes d'emplois et de valeur ajoutée, mais fortement ancrées territorialement et culturellement: la construction, le tourisme en général, auxquelles se rajoutent des filières dites émergentes : les énergies renouvelables, le nautisme, l'éolien offshore, les éco activités et les services à la personne.

L'objectif de la région est de consolider et soutenir ses principales filières. Dans l'attention qu'elle y porte, il y a bien sûr la dimension économique, mais également les interactions avec le territoire, notamment culturelles, liées à image et à l'enracinement ; l'approche peut donc être très différente suivant les thématiques.

La méthodologie retenue pour aborder une filière s'applique en trois temps:

1. Constitution d'une expertise pour décortiquer l'écosystème (recensement des entreprises, localisation, activités principales, poids économique) ; cette mission est confiée à l'A.E.B et plus particulièrement à un Chargé de mission précis pour la filière, par exemple la filière nautique.
2. Elaboration d'une stratégie régionale ; ce travail mobilise les partenaires clefs : les acteurs technologiques, les acteurs du marché et représentants des entreprises.
3. L'élaboration de plans d'actions qui suppose des moyens financiers publics.

Il existe normalement une répartition des rôles qui assure l'articulation entre la théorie et la réalité. Cette articulation est particulièrement sensible dans les filières émergentes (nautisme et éco-activités) où les coordinations sont plus difficiles en raison d'un « effet de mode ».

Evidemment, une action publique coordonnée est forcément plus productive que des actions individuelles. Une procédure de concertation et de répartition des tâches a été mise en place entre l'A.E.B et les différents services de la région. L'A.E.B s'occupe du point 1, les

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

services de la région du point 3 et le second point s'élabore en collaboration. La région s'intéresse à la structuration des filières car elle détient une vraie légitimité dans le domaine économique. L'échelle de la région est pertinente car elle permet des interactions et une homogénéisation de la densité et de la répartition des entreprises sur son territoire. Son action facilite la mise en réseau.

La pression de l'environnement international agit sur les différentes actions de la région Bretagne en matière de développement économique. Ceci n'est pas sans poser des problèmes : une filière est par essence transversale (multi-services) ; elle est non cloisonnée et nécessite des changements de stratégie. La région a une approche différenciée de ses territoires. Elle raisonne en termes d'enjeux territoriaux, fait des études prospectives mais peu de veille économique<sup>375</sup>.

Son action est peu perçue, mais pas « mal perçue ». *« Ce sont souvent les entreprises qui participent à une démarche réseau qui perçoivent mieux l'efficacité de l'action économique de l'institution régionale. La vision des entreprises de la compétence régionale en matière d'intervention économique se télescope souvent avec la fiscalité locale et en particulier avec la Taxe Professionnelle qui représente 30% des ressources des communautés d'agglomération. Ceci devrait justifier en soi un véritable intérêt pour le développement économique local, mais est souvent perçu comme une charge injuste »*<sup>376</sup>.

- Le Conseil Economique et Social et Environnemental de Bretagne (C.E.S.E.R)<sup>377</sup>

Les Conseils Economiques, Sociaux et Environnementaux de l'Atlantique - qui regroupent les régions Aquitaine, Bretagne, Pays de la Loire et Poitou Charente – ont publié une étude en mai 2009 intitulée : *« Pour une coopération interrégionale en faveur d'un nautisme durable, cinquante propositions des C.E.S.E.R de l'Atlantique »*. La collaboration entre les différents C.E.S.E.R dure depuis une quinzaine d'année sur cette thématique, les acteurs socioprofessionnels de la façade atlantique ayant constaté qu'ils partageaient les

---

<sup>375</sup> Bien que le C.E.S.E.R (Conseil Economique Social et Environnemental Régional), réalise des études dont qui apportent bien évidemment des informations en termes de veille économique.

<sup>376</sup> Informations recueillies le 20 janvier 2009 auprès du Directeur de l'entreprise, des filières et de l'innovation sociale, au Conseil Régional de Bretagne.

<sup>377</sup> Informations recueillies le 5 octobre 2009 auprès de Mr Alain Le Menn, Vice-président du CESER et rapporteur de l'étude *« Pour une coopération régionale en faveur d'un nautisme durable »*, réalisée par les Conseils Economiques et Sociaux de l'Atlantique (Aquitaine, Bretagne, Poitou Charente et pays de la Loire) en mai 2009.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

mêmes préoccupations. Le choix de travailler ensemble sur la thématique du nautisme s'est fait à partir de l'analyse des potentiels de chaque région, ce qui a permis de mettre en évidence un dénominateur commun : « l'attractivité par la mer », mais pour des raisons différentes.

- La Bretagne pour la diversité de ses pratiques et de ses territoires, ses capacités d'accueil et le dynamisme de ses entreprises.
- Les Pays de la Loire pour sa construction navale et pour son tourisme résidentiel.
- Le Poitou Charente pour son industrie nautique leader et le port de la Rochelle.
- L'Aquitaine pour les sports de glisse et tous les produits dérivés associés.

Il a fallu identifier des points communs à partir de trois entrées :

1. Le secteur de l'Industrie,
2. La notion de territoire (ports, intégration),
3. Les différentes pratiques.

Quelques enjeux forts ont émergé : les problématiques de ressources humaines – emploi, formation – ainsi que tous les aspects sociaux et environnementaux, la viabilité économique des P.M.E et T.P.E, la structuration des entreprises et leur pérennisation dans leur territoire. C'est donc assez logiquement que la notion de développement durable s'est imposée comme fil conducteur. Environ 70 entreprises ont été interrogées et l'impact sur les entreprises a été hiérarchisé et analysé en particulier par Jean-François Fountaine, industriel, constructeur de voiliers à La Rochelle, actuel Président de la Fédération des Industries Nautiques et homme politique dans la région Poitou-Charentes<sup>378</sup>.

Une des préconisations phares a été la création d'un cluster sur l'éco-conception<sup>379</sup>, validée par les Présidents des Régions, puisque ces choix, de toute évidence, relèvent pleinement de l'action politique en matière de développement économique. Il y a donc eu en amont de la phase d'identification des acteurs un soutien institutionnel fort, bien que le C.E.S.E.R de Bretagne soit le seul à disposer d'une section « mer et littoral ». De façon assez

---

<sup>378</sup> Vice Président de la région Poitou-Charentes, adjoint au maire PS de La Rochelle et vice président de la communauté d'agglomération de La Rochelle.

<sup>379</sup> En collaboration avec le Pôle Mer Bretagne, le C.R.I.T de la région Poitou-Charentes, et le pôle de compétitivité nantais emc2 (ensembles métalliques et composites complexes).

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

classique, des réticences à la collaboration ont été mises en évidence, à l'intérieur même des différents C.E.S.R, ceux-ci étant le reflet des différentes sociologies régionales.

Les principales réticences proviennent à la fois de l'historique des relations entre les institutions, de l'hégémonie du groupe JEANNEAU- BENETEAU qui cultive le secret, l'intégration verticale et dispose de son propre centre de recherche. Ainsi, le pôle de compétitivité « emc2 », localisé à Nantes ne travaille absolument pas sur les problématiques spécifiques au nautisme, alors que les matériaux composites sont le cœur de sa raison d'être.

Ce cluster a pour vocation de devenir une plateforme stratégique interrégionale de recherche et développement, spécialisé dans l'éco-conception des navires. Il est néanmoins surprenant de constater que cette initiative récente (puisque la remise des travaux des C.E.S.E.R s'est faite à la Rochelle à la fin du mois de septembre 2009), n'est pas reprise par le réseau « Econav »<sup>380</sup>. Rien n'indique en effet que ce réseau ait collaboré de quelque façon que ce soit aux travaux des C.E.S.E.R Atlantique (le rapport et les 50 propositions de mai 2009, n'y figure pas). Il s'agit d'une illustration supplémentaire d'initiatives en apparence non coordonnées entre différents acteurs, alors même que des institutions publiques sont citées comme partenaires de ce projet<sup>381</sup>.

Les actions mises en place par ces trois acteurs régionaux majeurs envoient un signal fort aux entreprises en leur indiquant que le développement économique régional ne peut se faire de façon aléatoire et qu'il doit répondre à des besoins structurants spécifiques. Elles indiquent également de façon très claire, qu'il appartient aux politiques, aux élus, de définir les priorités et de structurer les territoires.

---

<sup>380</sup> « EcoNav développe un programme d'action qui se décline chaque année sur le territoire national. Ces actions intègrent des passerelles collaboratives entre nautisme, transport maritime et pêche (projets pilotes mutualisant compétences et moyens. Il s'agit de proposer au public un outil d'évaluation clair et indépendant sur les produits et services, et d'encourager ainsi un comportement éco-responsable à la fois dans la construction navale, l'utilisation de la mer et l'aménagement. EcoNav souhaite faire la promotion du tourisme nautique durable en se rapprochant des acteurs concernés et en sensibilisant le grand public lors d'actions de terrains. EcoNav souhaite partager les connaissances en organisant des journées thématiques sur des sujets précis avec des spécialistes et mettre en avant des produits et services innovants ».Source : extrait de <http://www.econav.org/>.

<sup>381</sup> ADEME - Affaires maritimes - Agence des aires marines protégées - Conseil Général du Finistère - Conseil Général du Morbihan - Conseil Régional de Bretagne - Comité Régional des Pêches de Bretagne - Fédération Française des Ports de Plaisance - Institut Universitaire Européen de la Mer - Parc naturel marin d'Iroise - Université de Bretagne Sud.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Pour autant, les inégalités des territoires proviennent également des différences structurelles entre les acteurs, à l'intérieur même de ceux-ci et en particulier des différences de moyens existant entre les grands groupes et les T.P.E, les P.M.E et les P.M.I. Ce qui est bon pour les uns, ne l'est pas forcément pour les autres, certains ont avantage à collaborer, d'autres non. Au final, l'efficacité de ces incitations dépend bien de la façon dont elles sont perçues par les entreprises.

A l'échelle de deux départements, nous allons maintenant étudier la structure de la filière de l'industrie nautique, au travers des différents acteurs qui la composent.

### **3-2 La filière nautique en Morbihan**<sup>382</sup>

Selon la Lettre Economique de Bretagne, le département du Morbihan est un département très actif dans la création de clusters. Il s'agit d'une politique volontariste mise en place par le Conseil Général, qui depuis 2006 a abouti à la création de trois clusters, dont un nautique qui se positionne de façon parallèle aux initiatives régionales et nationales (Pôle Mer Bretagne)<sup>383</sup>.

*« Le Morbihan figure parmi les premiers départements nautiques de France. Cette identité plonge ses racines dans une longue tradition de navigation et de plaisance. Elle perdure aujourd'hui, d'une part grâce aux multiples manifestations nautiques (Spi Ouest-France et trophée Clairefontaine à La Trinité-sur-mer, Eurocat à Carnac, Semaine du Golfe, Mille Sabords au Crouesty...), et d'autre part grâce à l'extrême diversité des pratiques. Le développement du nautisme en Morbihan a aussi permis de générer une véritable richesse économique. Il se manifeste par les emplois, directs et indirects, créés dans ce secteur*

---

<sup>382</sup> Source : C.C.I de Quimper Cornouaille, Département Prospectives Economiques, « Evaluation et analyse stratégique de la filière du nautisme en Cornouaille, septembre 2003.

<sup>383</sup> « Le Conseil Général du Morbihan a choisi la politique des clusters pour développer l'innovation. Il s'agit de mettre en relations les entreprises, les centres de recherche, les structures de formation pour accélérer le développement des entreprises. En 2006, a été créé par ce département un premier cluster sur le nautisme et la construction navale. Au début de l'année 2007, un second a été activé sur les technologies de l'information et de la communication, puis il y a eu aussi l'an dernier un cluster sur les métiers de l'art. Une nouvelle réflexion est en cours au Conseil Général du Morbihan pour créer un cluster sur l'agroalimentaire. Mais la collectivité annonce qu'elle n'entend pas créer " une initiative concurrente aux actions menées par ailleurs, comme celles du pôle de compétitivité Valorial". Pour chacun des clusters, le Conseil Général du Morbihan met en place des dispositifs financiers d'accompagnement des entreprises et des laboratoires pour innover. Chaque cluster bénéficie environ d'une enveloppe annuelle de l'ordre de 100 000 euros ». Source : La lettre économique de Bretagne Le 15 janvier 2008.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

*d'activités et par les dépenses induites pendant les escales et les diverses manifestations nautiques ».*<sup>384</sup>

Le département Morbihan riche de ses 900 kilomètres de littoral revendique<sup>385</sup>:

- Six cent cinquante entreprises référencées dans la filière nautique,
- Cinq mille six cent salariés,
- Onze mille deux cent places de port,
- Huit mille six cent places de mouillage organisées,
- Cent vingt cales de mise à l'eau,
- Deux mille cinq cent immatriculations de navires de plaisance par an,
- Un renouvellement d'immatriculation de voilier sur sept en France,
- Mille six cent nouvelles immatriculations de bateaux à moteur en 2006,
- Dix pour cent des nouvelles immatriculations en France.

La D.A.T.A.R avait déjà recensé en 2003<sup>386</sup> un S.P.L « Engins de Loisirs en milieu naturel », piloté par la Chambre de Commerce du Morbihan, dont le projet était de faire du pays de Vannes un lieu idéal pour produire et tester des engins de loisir. Le domaine d'activité est la construction d'engins de loisirs nautiques, aéronautiques et terrestres. La décision publique de mettre en œuvre le projet S.P.L date de janvier 1999. Il s'agit alors de réunir 250 établissements, totalisant 2500 emplois, autour de trois entreprises leaders :

1. BIC, premier fabricant français de planches à voile,
2. PLASMOR, fabricant français de kayaks de randonnée,
3. Seagull leader mondial du char à voile.

Le cas de Plasmor (comme Seagull, que nous n'avons pas pu rencontrer) est particulièrement intéressant. En effet, cette entreprise a développé, entre 1977 et 1981, un véritable savoir-faire en tant que sous-traitant en pièces de matériaux composites. Ce « cœur de métier » lui a permis, en 1981, de créer le premier kayak de mer et de lancer le produit en

---

<sup>384</sup> Rapport du Conseil général du Morbihan le 8/04/2008.

<sup>385</sup> « Nautisme et Construction navale », 2007, Document promotionnel du Conseil général du Morbihan, coédité avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan.

<sup>386</sup> Annuaire D.A.T.A.R des S.P.L, version 2003.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

série. Ceci représente aujourd'hui, 25% du chiffre d'affaires. C'était, et ça reste un marché de niche tribulaire de sa faible taille (environ 350 pièces par an en France).

Pour développer ce créneau, l'activité de sous-traitance a été scindée du reste de l'entreprise, fort heureusement, car elle a disparu depuis, comme douze autres entreprises bretonnes du même secteur, à la suite de l'augmentation progressive des coûts de main-d'œuvre et des matières premières.

À cette époque (les années 1990), l'effet de la mondialisation se faisait déjà sentir car les grands constructeurs nautiques (JEANNEAU et BENETEAU) commençaient à délocaliser la production de certaines unités en Pologne. Ceci a eu pour conséquence une chute très importante de 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. Face à la pression de la mondialisation, la stratégie de l'entreprise a toujours été d'y répondre, non pas en accroissant ses capacités de production ou en se lançant dans une course effrénée à l'innovation technologiques, mais en innovant sur le plan marketing et en créant de nouvelles niches.

Aujourd'hui, elle produit un bateau mixte, type fifty-fifty des années 1980, dont la production devrait avoisiner les dix par an pour un prix unitaire d'environ 100 000 euros. L'objectif dans ce cas est d'agrèger de nouveaux produits aux différentes niches existantes, le développement d'une niche nouvelle n'engendrant que très peu de coûts supplémentaires. 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.

Ce n'est donc pas ce choix qui a été fait, mais celui de l'exploitation de niches marketing. La mondialisation a beau exister, l'important reste le contact avec le client et le service. Associé à la création d'une gamme originale, le système de distribution a été profondément modifié, privilégiant une distribution directe en supprimant complètement les intermédiaires commerciaux. 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 reste depuis sa naissance, la plasturgie, le cœur de métier est incontestablement devenu aujourd'hui devenu « *la création d'engins de loisirs nautiques* » ou, « *la mise sur le marché d'engins de loisir* ». « *De telle sorte que, si le marché*

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

*exigeait des engins en en aluminium, l'entreprise les fabriquerait, ce qui supposerait l'abandon de la plasturgie»<sup>387</sup>.*

Compte tenu de son système de commercialisation (choix de la vente directe), l'entreprise n'exporte quasiment pas. Le développement des ventes à l'exportation ne pouvant se faire que par intermédiaire (l'achat en ligne ne fonctionnant pas), le chef d'entreprise ne souhaite pas rentrer dans le cycle d'augmentation de la production pour satisfaire la demande. Cette stratégie obligerait à la mise en place d'un cycle industriel classique où ce sont les gains de productivité qui assurent la majeure partie de la valeur ajoutée ; c'est pour cette raison que quatre vingt dix pour cent des processus industriels sont internalisés. Le produit étant simple, il n'y a pas de raison de faire appel à des sous ou co-traitants spécialisés.

L'entreprise entretient comme beaucoup de plasturgistes en Bretagne des liens étroits avec l'Université de Bretagne Sud, dont un chercheur en particulier qui travaille sur les fibres de lin. Un prototype de kayak en fibre de lin existe, mais les applications industrielles restent encore lointaines, freinées en particulier par les difficultés d'approvisionnement en fibre et en résines à base d'amidon. Néanmoins, l'entreprise fait partie du Pôle Mer Bretagne et du projet labellisé NAVECOMAT dans lequel on retrouve Plasmor, l'UBS, le cabinet d'architecture navale Jean Marie Finot, la navigatrice Catherine Chabaud, et l'Ifremer, l'objectif étant de réaliser un matériau composite biodégradable.

L'initiative du S.P.L a permis d'organiser des discussions informelles entre chefs d'entreprises, qui n'auraient autrement probablement jamais existées. Ces initiatives manquent cependant d'efficacité économique, beaucoup d'argent et d'énergie sont dépensés, sans beaucoup de résultat, selon le dirigeant de Plasmor. De la même façon, l'entreprise a déjà bénéficié d'aides directes publiques (immobilier, investissements industriels), mais est très sceptique sur l'efficacité des initiatives incitant à la mise en réseau.

---

<sup>387</sup> Informations recueillies le 8 janvier 2009 auprès de la direction de PLASMOR, constructeur d'engins de Loisirs destinés à la randonnée nautique voiliers de plaisance, à Theix, Morbihan.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Dans le département du Morbihan, un certain nombre d'acteurs intervenant de façon structurante sur la filière ont été identifiés. Il s'agit en particulier du Conseil Général du Morbihan (C.G 56), de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan (C.C.I 56) et des Agences de développement économique du pays de Lorient. Nous allons décrire dans les pages qui suivent les différents dispositifs mis en places par ces parties prenantes.

### §1 : Le Conseil Général du Morbihan :

En 2005, le Conseil général du Morbihan a lancé une étude visant à identifier clairement la filière du nautisme et de la construction navale, en parallèle de l'appel à projets du gouvernement français sur les Pôles de Compétitivité. Cette étude était destinée à mettre en place un plan de développement de la filière intitulé « Cluster nautisme et construction navale du Morbihan »<sup>388</sup>.

Il s'agissait de définir préalablement la notion de cluster, d'expliquer son fonctionnement en se référant à l'exemple italien et ensuite d'identifier les avantages attendus par ce type d'organisation. Les objectifs de cette démarche étaient les suivants :

- Mettre en réseau les différents acteurs de la filière,
- Améliorer la productivité des entreprises,
- Accroître leur capacité d'innovation,
- Favoriser au travers d'un marketing territorial fort, le développement de l'emploi dans les entreprises du secteur.

Cette démarche n'a pas laissé indifférente la représentation nationale, puisque Christian Blanc<sup>389</sup>, en visite à Vannes en mai 2006 déclarait :

*«Ce cluster s'appuie sur une tradition locale d'excellence dans le secteur du nautisme : tous les potentiels sont réunis. Enfin, je constate que sous l'impulsion du Conseil général du Morbihan, les acteurs locaux s'organisent ».*

La démarche engagée s'est déclinée selon quatre thématiques<sup>390</sup>:

---

<sup>388</sup> Source : Yann Dollo, Chargé de Mission, C.C.I du Morbihan.

<sup>389</sup> Christian Blanc, Député des Yvelines, source : « Nautisme et Construction navale », 2007, Document promotionnel du Conseil général du Morbihan, coédité avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan. Christian Blanc intervenait en tant que spécialiste des clusters suite au rapport rendu au premier Ministre en 2004 (voir supra, Partie I, chap.III).

<sup>390</sup> Source : <http://www.morbihan.fr/dossier/default.aspx?id=941&idDos=11>.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

- Connaissance des acteurs et animation de la filière,
- Promotion et communication,
- Politique foncière et infrastructures,
- Développement exogène.

Il s'en est suivi un plan d'actions en cinq axes :

1. Animation de la filière,
2. Soutien aux activités de production,
3. Promotion et communication collective,
4. Politique foncière, infrastructure et aménagement du territoire,
5. Innovation et liaisons entreprises/centres de recherche.

D'autres actions ont été également envisagées sur des points spécifiques, nécessitant une réflexion particulière :

- Le pôle course au large,
- La construction navale,
- La formation (Ecoles de voile et « filières d'élites »),
- Les conditions de mise en œuvre du schéma de développement (validation politique, instances de pilotage et de suivi, enveloppe financière...),
- Le développement des entreprises à l'international.

Afin de concrétiser le plus rapidement possible cette volonté d'intervention dans l'aide au développement, les instances départementales se sont dotées de différents instruments financiers <sup>391</sup>:

- Nautiparc 56: Constitution de réserves foncières dédiées et réservées pour le nautisme et la construction navale. Les subventions accordées s'étendent de 3 à 5 euros par m<sup>2</sup>, en fonction du pourcentage de la surface dédiée, de 50 à 100% pour un plafond de 100 000 à 200 00 euros.
- Nautimmo 56: Il s'agit d'une aide à l'immobilier d'entreprises destinée aux collectivités locales et aux entreprises elle mêmes pour la construction, l'acquisition et le volet paysager des structures immobilières destinées à la production, l'entretien,

---

<sup>391</sup> Conseil Général du Morbihan, Direction du développement économique et de l'emploi, février 2008, « Les aides départementales du Morbihan au développement du nautisme et de la construction navale ».

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

l'hivernage des bateaux de plaisance. Ce sont des aides directes ou indirectes (crédit bail) de 5 à 20% du montant investi, plafonnées.

- Nautijob 56 : Aide destinée au recrutement des cadres, d'ingénieurs et de techniciens. Un niveau d'études minimum est requis (bac+3 ou bac+2 avec expérience professionnelle), et l'aide est plafonnée à 9000 euros par entreprise, soit 1500 euros/mois pendant 6 mois.
- Nauticaren 56 : Aide destinée au financement d'aires de carénage<sup>392</sup> propres. Le financement couvre les études de faisabilité et la réalisation. Il est plafonné à 35 000 euros.
- Nautinov 56 : Financement destiné à la recherche et au développement des entreprises, centres de recherche, laboratoires publics et Pôles de compétitivité. Cet outil finance des projets de recherche collaboratifs labellisée par un pôle de compétitivité breton ou autre. L'aide est plafonnée à 100 000 euros ou déplafonnée s'il s'agit d'un projet présentant un intérêt majeur pour le département.

---

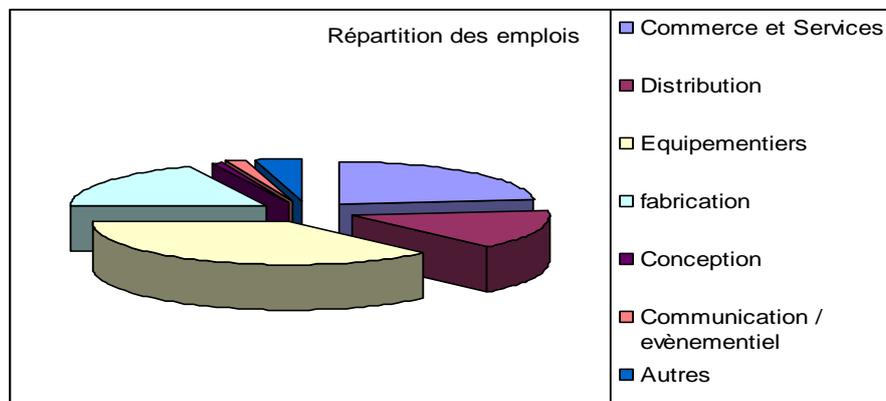
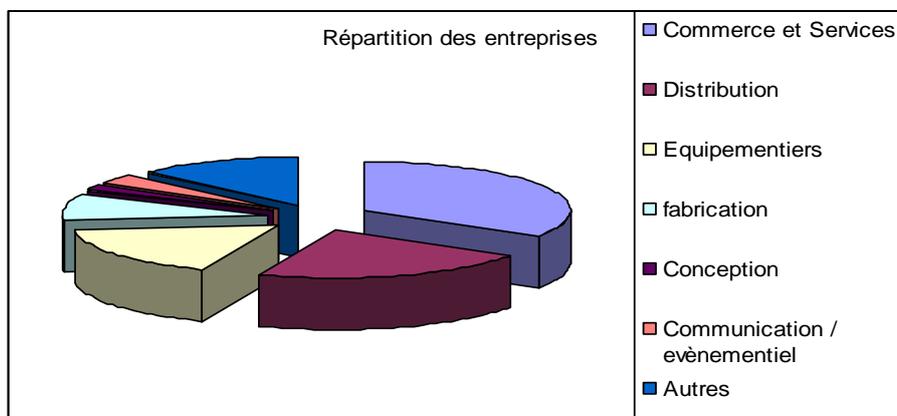
<sup>392</sup> Action qui consiste à nettoyer la partie immergée d'un navire et qui produit des déchets de peinture toxique antisalissure.

## Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas

En 2007, la répartition des entreprises et des emplois de la filière nautique dans le Morbihan s'effectuait de la façon suivante :

TABLEAU 6: REPARTITION DES ENTREPRISES ET DES EMPLOIS DE LA FILIERE NAUTIQUE DANS LE DEPARTEMENT DU MORBIHAN 393

	<i>Répartition des entreprises</i>	<i>Répartition des emplois</i>
<b>Commerce et Services</b>	34,0%	23,0%
<b>Distribution</b>	22,0%	15,0%
<b>Equipementiers</b>	17,0%	37,0%
<b>fabrication</b>	9,0%	18,5%
<b>Conception</b>	2,0%	1,0%
<b>Communication / évènementiel</b>	3,0%	1,5%
<b>Autres</b>	13,0%	4,0%



<sup>393</sup> D'après : « Nautisme et Construction navale », 2007, Document promotionnel du Conseil général du Morbihan, coédité avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan.

§2 : La Chambre de Commerce et d'industrie du Morbihan<sup>394</sup>

La C.C.I du Morbihan est incontestablement un des acteurs départemental et régional de la structuration de la filière nautique. Pourtant, quel que soit l'angle sous lequel on analyse le rôle des pouvoirs publics en termes d'aide au développement économique, force est de constater que la coordination des actions n'est pas toujours aussi présente que l'on veuille bien le présenter.

Certaines actions restent à l'initiative des communes (extension d'une zone destinée au nautisme à la Trinité-sur-Mer). Il s'agit là de prérogatives spécifiques aux communes et communautés de communes. Dans ce cas, la Chambre de Commerce et d'Industrie est consultée ou non car il n'existe pas d'obligation légale.

Le Conseil Général du Morbihan accompagne également la filière. Des accords de coordination sont néanmoins formalisés entre C.C.I 56 et C.G 56 et entre la C.C.I et les agences de développement A.U.D.E.L.O.R et V.I.P.E<sup>395</sup>. Le rôle de ces agences est la mise en valeur des territoires. Il est incontestable que des résultats concrets ont été obtenus<sup>396</sup>, même si les formes d'actions semblent redondantes entre les Chambres des Métiers et les C.C.I. Le Conseiller Industrie et Innovation souligne de lui même que : « *La R.G.P.P<sup>397</sup> devrait apporter plus de coordination régionale, mais elle se heurte aux résistances locales. Certains élus ne comprennent pas que les enjeux des territoires dépassent les territoires eux-mêmes. Il faut plus de coordination régionale, plus de développement de la logique de filières et apporter de la cohérence dans les plans d'actions. Le Conseil régional devra piloter un ensemble plus homogène et optimisera les dépenses de communication. Ce qui est important, c'est la structuration de la Région. Il est inconcevable que des équipements structurants ayant les mêmes caractéristiques soient développés à 100 Kms de distance* »<sup>398</sup>.

On peut constater, de l'aveu même d'un acteur public, qu'un débat régional sur l'efficacité des politiques publiques en matière de développement économique mérite d'être

---

<sup>394</sup> Informations recueillies le 14 novembre 2008 auprès du Conseiller Industrie et Innovation de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan.

<sup>395</sup> Vannes Innovation Promotion Expansion dépend de la Technopole de Vannes.

<sup>396</sup> Implantation d'Alliaura marine <http://www.alliaura.com/> et d'Arcoa <http://www.arcoa-yachts.com> en cours.

<sup>397</sup> R.G.P.P : Révision Générale de Politiques Publiques.

<sup>398</sup> Propos recueillis le 20 décembre 2007 auprès du Chef de Projet à l'Agence Economique de Bretagne. Chargé du développement de la filière nautique.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

ouvert. L'agence A.U.D.E.L.O.R travaille pour le Pays de Lorient, Cap Lorient la communauté d'agglomération de Lorient et VIPE celle de Vannes. 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 est donc 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. La C.C.I du Morbihan semble consciente de cette dissonance de stratégies territoriales. Il semble que la notion très galvaudée de « cluster » ait parfois pour conséquences de refermer les entreprises sur leur territoire en adoptant une politique de « fédérations » ayant des préoccupations identiques à l'intérieur du même territoire identifié.

À ce titre, l'approche « pôle de compétitivité » pose problème aux clusters. Leur démarche est plus novatrice et transversale : « *la concurrence entre territoire vient d'un manque de culture et d'ouverture sur l'extérieur* »<sup>399</sup>. Les enjeux actuels du développement des territoires dépassent largement les enjeux locaux, départementaux, régionaux voire nationaux. « *L'efficacité de l'action publique est très difficile à mesurer. Quand on la mesure on a plutôt tendance à tenter de mesurer l'absence de destruction de valeur que sa création in extenso* »<sup>400</sup>.

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 ni se vendre ni vendre leurs produits. L'image du « commercial » reste mauvaise chez beaucoup d'entrepreneurs traditionnels des T.P.E/P.M.E. Le pilotage des filières est nécessaire pour harmoniser et agréger les problèmes.

Des entreprises sont tentées de délocaliser certains éléments de la production d'un bateau (la coque). Il s'agit pourtant d'un élément essentiel du bateau, nécessitant un savoir-

---

<sup>399</sup> Propos recueillis le 20 décembre 2007 auprès du Chef de Projet à l'Agence Economique de Bretagne. Chargé du développement de la filière nautique.

<sup>400</sup> Ibid.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

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, la grande plaisance est attirée par un savoir-faire dans la construction traditionnelle. Le rôle des pouvoirs publics en tant qu'acteur structurant est également d'identifier les « manques » dans le tissu industriel. Les métiers d'entrepreneur et d'incitateurs sont différents. Les premiers sont dans une logique personnelle, les seconds, dans une logique de filière devant profiter au plus grand nombre.

### §3 : Le cas particulier du pays de Lorient

Le territoire lorientais de la communauté d'agglomération de Lorient est piloté par Cap l'Orient. Il s'agit du regroupement de dix neuf communes, formant le « pays de Lorient »<sup>401</sup>. Cap l'Orient est un établissement public de coopération intercommunale (E.P.C.I). Ces structures possèdent une fiscalité propre et permettent aux communes qui se regroupent en leur sein de gérer en commun des équipements, des services publics, d'élaborer des projets de développement économique, d'urbanisme ou d'aménagement du territoire. L'ensemble représente environ 190 000 habitants et est porté par une volonté politique forte s'appuyant notamment sur son héritage politique<sup>402</sup>.

L'installation en 1666 de la Compagnie des Indes à Lorient a définitivement donné à cette agglomération son destin maritime. La communauté d'agglomérations du pays de Lorient affiche un projet fédérateur tourné de façon volontaire vers l'ancrage et la culture maritime de la cité. La situation géographique du Pays de Lorient, autour de la rade et des rivières du Scorff et du Blavet, a forgé cette identité maritime. Les pouvoirs politiques considèrent depuis la création de Cap l'Orient<sup>403</sup> que la mer est porteuse d'avenir. Le

---

<sup>401</sup> Source : [www.A.U.D.E.L.O.R.com](http://www.A.U.D.E.L.O.R.com): La notion de « pays de Lorient » recouvre trois réalités : la Communauté d'Agglomération du Pays de Lorient qui met en œuvre les compétences que dix neuf communes lui ont transférées ; le Schéma de Cohérence du Territoire (S.C.O.T) qui définit pour les vingt ans à venir l'aménagement du territoire à l'échelle de vingt quatre communes ; le « pays », territoire constitué autour de projets communs à trente communes.

<sup>402</sup> Source : [www.caplorient.com/Presentation](http://www.caplorient.com/Presentation): « notre agglomération est naturellement tournée vers la mer et ses activités émergentes. C'est dans ce sens qu'est encouragé un développement économique axé sur la valorisation de notre savoir-faire industriel et technologique. Dans des domaines aussi variés que la pêche, la construction navale, le tourisme ou encore les nouvelles technologies, le Pays de Lorient dispose d'un tissu économique local riche et diversifié qu'il convient d'accompagner dans sa recherche de performance ». Norbert Métairie, maire de Lorient, Président de Cap L'Orient et Conseiller Général.

<sup>403</sup> Création de la communauté d'agglomération en 2000.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

regroupement des communes, constitué par Cap l'Orient, permet d'assurer des compétences quelles ne peuvent assumer seules. Ses prérogatives vont bien au-delà du simple développement économique, maritime et touristique; elles s'étendent également au soutien de l'enseignement supérieur et au transport.

Quelques entreprises, telles que Plastimo (1963) et Nautix (1981), pionnières de l'implantation en territoire lorientais, bénéficient aujourd'hui des synergies initiées par les pouvoirs publics. La première est un équipementier, la seconde a fabriqué de 1981 à 1992 des pièces de planches à voile et s'est lancée en 1992 dans les peintures sous-marines. Le métier de l'entreprise se définit de la façon suivante pour son dirigeant: « *Recherche & Développement dans le domaine des matières plastiques, produits chimiques, fabrication et distribution* »<sup>404</sup>.

Le C.A actuel est à 60% sur la peinture, il ne reste que 25% pour la planche à voile. L'export représente 40%. La sous-traitance ou la co-traitance ne sont pas envisagées. Il s'agit d'une activité de « niche ». La clientèle est une clientèle de professionnels, 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 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.

L'implantation à Guidel dans la grande périphérie de l'agglomération lorientaise a tout naturellement poussé l'entreprise à adhérer à Eurolarge Innovation, structure sur laquelle nous reviendrons ultérieurement. 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 quinze bateaux engagés dans le Vendée Globe 2009 ont été conçus ou équipés par des entreprises adhérentes d'Eurolarge. La structure anime des conférences autour de problématiques

---

<sup>404</sup> Informations recueillies le 5 novembre 2008 auprès de la société NAUTIX.

communes, telles que l'énergie à bord ou la sécurité. Environ cent personnes se sont réunies à chaque conférence, alors qu'en général, les effectifs baissent rapidement.

Ceci 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 et qu'il est assez difficile de les faire se déplacer. La réussite d'Eurolarge s'explique par un pilotage efficace. L'ensemble a également une vocation économique car cette collaboration représente du chiffre d'affaires. 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 provient de l'existence d'un certain nombre de savoir-faire indépendants. Les entreprises du secteur étaient spécialisées dans la plaisance depuis longtemps et on souvent essaimé grâce au groupe Plastimo. 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 du port de commerce). L'histoire y trouve également sa place avec la nécessité de réhabiliter la base sous-marine.

Nautix s'insère également depuis douze ans dans des réseaux de compétences. Le Pôle Mer Bretagne (P.M.B.) s'inscrit tout à fait dans la continuité des aides que la région proposait en matière de recherche et d'innovation. L'entreprise collabore depuis avec des chercheurs de l'Université de Bretagne Sud sur les antifoulings. Eurolarge n'est pas une structure de R&D alors que le rôle du P.M.B est de fédérer l'innovation.

Ce laboratoire est 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 telles que Boero ou International. Le projet labellisé « Paintclean », antifoulings 100% bio dégradable auprès du P.M.B est l'aboutissement de 10 ans de collaboration avec des chercheurs.

*« Une 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. »<sup>405</sup>*

---

<sup>405</sup> Informations recueillies le 5 novembre 2008 auprès J.Y Langlois, dirigeant de la société NAUTIX, peintures sous-marines.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Il existe une spécificité de la chimie dans les projets collaboratifs et le partage de l'information. Dans le projet Paintclean, les partenaires (D.C.N.S, Ifremer, U.B.S, 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.

C'est également le cas de la société N.K.E implantée à Hennebont dans la grande périphérie de l'agglomération lorientaise. N.K.E possède quatre 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 car l'activité de Recherche et Développement est extrêmement risquée financièrement pour les P.M.E. L'entreprise fait de la conception et réalise le produit complet. Elle assemble des composants dont la fabrication est sous-traitée. Le métier de base de l'entreprise est : « *la conception et la réalisation de capteurs et leurs interfaces logicielles* »<sup>406</sup>.

Dans le domaine de l'électronique, la mondialisation a généré très vite 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 (S.T Microelectronics) ; elle est devenue elle-même ce qu'il est commun d'appeler une « firme globale ». Aujourd'hui, 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.

L'entreprise N.K.E est très médiatisée par son activité voile et course au large, alors que ça ne représente que 25% de son activité, mais 100% de son image de marque. Dans l'instrumentation marine, l'environnement concurrentiel est international ; il y a eu une forte concentration des acteurs, il reste trois firmes multinationales dont la plus importante est Ray Marine, N.K.E étant la plus petite et a adhéré au P.M.B quasiment à sa création. « *Le P.M.B*

---

<sup>406</sup> Informations recueillies le 14 novembre 2008 chez N.K.E à Hennebont. Entreprise d'électronique embarquée, capteurs et domotique, auprès de J.C. le Bleis, dirigeant.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

*a créé une dynamique extraordinaire en Bretagne par la mise en relation d'acteurs qui ne se connaissaient pas* », explique le dirigeant.

Pour ce chef d'entreprise, le P.M.B est une réussite, car il a volontairement choisi une structure de gouvernance légère avec des acteurs délégués par le monde de l'entreprise, de la recherche et des collectivités territoriales. Ils assurent l'ancrage dans le monde économique et ont réussi à faire un lien avec les P.M.E qui autrement n'aurait pas existé. Le projet labellisé G.I.R.A.C en est une illustration puisque qu'il a vu le jour grâce à la collaboration d'un grand groupe (VEOLIA), d'une P.M.E (N.K.E) et d'un centre de recherche (I.F.R.E.M.E.R)<sup>407</sup>.

Le P.M.B a joué un rôle structurant dans la mesure où il a contribué à pérenniser des emplois de chercheurs dans les entreprises. Il existe également une bonne dynamique de collaboration avec le Pôle Provence Alpes Côte d'Azur et avec d'autres organismes tels que l'A.N.R.T<sup>408</sup> et la Commission Européenne.

Il existe sur le Pays de Lorient une multiplicité d'acteurs qui ont développé le territoire vers une trajectoire « naturelle » après la disparition de la construction navale militaire car, c'est avec Brest le seul port en eaux profondes de Bretagne. Mais, cette localisation n'apporte pas vraiment d'avantages à l'entreprise N.K.E en termes de valeur ajoutée. Le choix de sa localisation géographique a plutôt été dicté par des opportunités fiscales locales et la proximité des axes logistiques routiers et ferroviaires.

L'affirmation de la « maritimité » du territoire s'est évidemment appuyée sur le constat que la mer joue un rôle économique fort et génère des emplois et des activités multiples. Cap l'Orient a fortement investi pour moderniser la construction navale et la pêche en pilotant en particulier la reconversion de la base sous marine. Dès le début de son action, Cap L'Orient a considéré le nautisme comme une activité potentiellement génératrice de valeur économique ; ceci s'est traduit par la création du Pôle course au large, du parc d'entreprises nautiques de la base des sous-marins, et de la Cité de la voile / Académie Eric Tabarly qui se veut l'image nautique emblématique du territoire.

---

<sup>407</sup> I.F.R.E.M.E.R : Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer.

<sup>408</sup> Association Nationale de la Recherche Technologique.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Afin de rendre le territoire plus attractif pour les entreprises, la communauté d'agglomération s'est dotée d'instruments incitatifs forts pour soutenir l'installation d'entreprises : la Société Financière Lorient développement (S.F.L.D) et l'A.U.D.E.L.O.R. Plus de 355 hectares de zones d'activités ont été aménagées par Cap l'Orient et réparties sur l'agglomération. Elles accueillent aujourd'hui plusieurs entreprises nouvelles, des laboratoires de recherche et des sociétés de services qui contribuent à la création d'emplois et/ou au maintien d'activités.

Deux projets, portés par Cap l'Orient retiennent en particulier notre attention: il s'agit de la reconversion de la base sous marine et de la cité de la Voile Eric Tabarly. La construction de la base sous-marine date de 1942 et est une des seules constructions ayant survécu à la destruction massive de la ville par les attaques alliées à la fin de la seconde guerre mondiale. Cette base navale est restée la propriété de la marine nationale jusqu'en 1996-1997, quand celle-ci s'est redéployée entre Brest et Toulon. C'est à cette époque que s'est posée avec acuité pour la municipalité lorientaise la problématique de la réhabilitation des friches militaires et l'idée d'orienter cette reconversion autour d'un pôle nautisme, les coûts de destruction ayant été considérés comme prohibitifs. Il s'agissait pour les autorités de se réapproprier civilement cet espace maritime historiquement coupé de la population par l'armée. Du reste, un des signes forts de cette réhabilitation a été le percement d'une voie d'accès au site qui a détruit le mur qui séparait l'espace militaire de l'espace civil.

A l'heure actuelle, plusieurs bâtiments ont été réhabilités, les bâtiments K1, K2 et K3 pour des entreprises et la course au large, le dernier restant inachevé.

Le bâtiment K1 a été aménagé pour la société Plastimo. Cette entreprise y a installé toute sa logistique, ce qui lui a permis de rester localisée sur le port de Lorient. Sans cette opportunité, elle se serait vraisemblablement délocalisée en périphérie, faute de place. Le bâtiment K2 reçoit trois entreprises, Lorimat, spécialisée dans la fabrication de mats en carbone, Marsaudon Composites qui fabrique des moules de bateaux et enfin la société Catlantech qui produit depuis 2001, des catamarans et des monocoques de plaisance. Spécialisée dans la sous-traitance pour le compte d'autres chantiers navals (Archambault, Catana, Nautitech, etc.), Catlantech propose l'ensemble des compétences nécessaires à la construction de bateaux de plaisance en composites.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Pour cette entreprise, 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 trois 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'emplois 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 C.G.56 (Nautijob)<sup>409</sup>, 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<sup>410</sup> a également permis de mettre au point le procédé d'infusion pour des pièces importantes (les coques font entre 14 et 17 mètres). « *Ceci étant, concernant les activités de construction navale, l'attractivité d'un territoire se mesure avant tout par la toute proximité géographique avec la mer même si 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* », déclare le directeur de Catlantech, qui ajoute : « *il*

---

<sup>409</sup> Procédure mise en place par le Conseil général du Morbihan pour favoriser le recrutement de cadres, ingénieurs ou techniciens. Source : [http://www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTIJOB\\_56.pdf](http://www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTIJOB_56.pdf).

<sup>410</sup> Procédure mise en place par le Conseil général du Morbihan pour favoriser le Recherche et Développement. Source : [http://www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTINOV\\_56.pdf](http://www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTINOV_56.pdf).

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

*est nécessaire qu'il existe une forme de coordination de la part des pouvoirs publics car les P.M.E 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 pour beaucoup de chefs d'entreprises et fait souvent un peu peur. Mais, dans le cadre de stratégies de diversification, il est souvent nécessaire de collaborer avec d'autres entreprises sur un plan horizontal pour participer à la réussite du nouveau produit (adjonction de compétences complémentaires). En ce sens, le partage de l'information est nécessaire, c'est l'idée sur le fond, mais la forme idéale reste difficile à faire émerger »<sup>411</sup>.*

À ce stade, il est intéressant de revenir sur les particularités originales de la structure d'Eurolarge Innovation<sup>412</sup>. En effet, cette structure n'est ni un « cluster » au sens académique, ni un S.P.L, ni toute autre forme de regroupement d'entreprises à vocation d'incitation et d'aides directes au développement économique au sens strict du terme. C'est la Technopole de Lorient qui a mandaté le dirigeant actuel pour engager une réflexion stratégique sur son rôle et ses actions futures. La Technopole avait essentiellement alors une vision en termes de « métiers » de son action jusqu'à ce que la proposition de travailler sur des thématiques transversales (filiales) à fort ancrage local lui soit proposée. À cette époque, la dimension économique du nautisme était sous-estimée, mais il avait 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 deux études ont été réalisées (voir supra, section 3-1). La seconde 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. Des projets de développement de la filière ont été présentés aux entreprises travaillant pour la course au large et affectés à l'innovation technologique. Les entreprises concernées ont indiqué qu'il ne fallait pas se contenter du bassin de Lorient, mais étendre la démarche de Brest à Saint Nazaire.

---

<sup>411</sup> Propos recueillis le 15 mai 2008 auprès du Directeur Technique de la société CATLANTECH, constructeur de catamarans de croisière, base des sous marins à Lorient.

<sup>412</sup> Informations recueillies le 8 janvier 2009 auprès des dirigeants d'Eurolarge Innovation, structure d'accompagnement et d'animation de la filière technologique de la course au large et de l'A.U.D.E.L.O.R, Agence d'urbanisme et de développement économique du pays de Lorient.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Alors qu'historiquement, en 2004, on identifiait synthétiquement trois acteurs dans le domaine de l'accompagnement aux entreprises dans le département du Morbihan : les technopoles qui s'occupaient des entreprises aux technologies innovantes, les Chambres de Commerce et d'Industries de toutes les autres et enfin, les Chambres des Métiers des entreprises artisanales, le concept d'Eurolarge Innovation s'est développé autour d'entreprises réparties géographiquement entre Brest et le Morbihan.

Eurolarge Innovation est positionné sur une idée novatrice : il n'intervient pas sur le plan économique, mais 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.

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 cabinets d'architectes, les constructeurs naval en composite, les entreprises de gréement et de matelotage, les équipementiers, les services, les médias et l'évènementiel<sup>413</sup>. La fédération des industries nautiques y participe et pourrait avoir un rôle de structuration des actions. Si nous avons indiqué précédemment qu'Eurolarge Innovation n'était pas un « cluster » au sens académique du mot, nous avons peut être là une forme de structure nouvelle, relativement informelle, qui fait du partage strict de l'information, le fondement même de son action.

Selon ses dirigeants, 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), dans la mesure où il s'agit essentiellement de T.P.E/TPI, cultivant le goût de l'indépendance et du secret.

Eurolarge n'est pas un guichet supplémentaire distribuant des subventions ; les dossiers d'aides sont toujours gérés par les C.C.I et les Conseils Généraux. La nécessité d'optimiser la compétitivité et l'innovation à l'heure de la mondialisation a fait exploser les compétences des uns et des autres, sans pour autant les redistribuer de façon identifiée. L'activité publique d'accompagnement des entreprises en a perdu de sa lisibilité, elle est

---

<sup>413</sup> Source : Annuaire 2008-2009 Eurolarge Innovation.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

devenue très floue au fur et à mesure que s'est exacerbée la concurrence entre territoires et/ou institutions. La multiplicité des acteurs crée un mille feuilles ; c'est sans doute l'aspect innovant de la filière nautique qui favorise ce mille feuilles car tous les acteurs publics souhaitent piloter des projets innovants parce que c'est valorisant. Il en ressort une sorte de boulimie des acteurs politiques locaux sur une filière particulièrement dynamique (vingt deux entreprises nouvelles sur 70 au total ont été attirées sur le Pays de Lorient depuis 2004, soit 1200 emplois), qui contribue à l'illisibilité du système.

*« L'animation telle qu'Eurolarge Innovation la pratique, ne coûte pas cher et peut être une alternative crédible aux aides directes. Le bilan de l'efficacité des aides directes est faible, elle avoisine les 10%. 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 »<sup>414</sup>.*

A une certaine période, Eurolarge a proposé à ses adhérents de leur céder la structure, mais la proposition n'a pas été retenue. Il en ressort, d'après ses animateurs, qu'une structure incitative doit être pilotée. Le rôle d'Eurolarge innovation est de mettre en relation les entreprises en animant la filière sur des préoccupations fédératrices. L'Agence de Développement de la Région Bretagne s'intéresse de près à la structuration en filière et dispose d'outils pour y arriver. Elle a néanmoins demandé à Eurolarge Innovation d'intervenir chaque fois qu'elle le peut dans la filière nautique, car l'originalité de son action par rapport aux outils classiques pourrait bien être un indicateur intéressant d'efficacité de l'action publique ou en tous les cas de perception de son efficacité par les entreprises elles-mêmes.

Une autre forme de l'action publique a pris naissance avec le réaménagement du bâtiment K3, structuré autour d'écuries de course au large et de la création de la base d'entraînement du défi français pour la coupe de l'America. En parallèle de ces aménagements terrestres, le plan d'eau a été retravaillé et un port, dédié aux activités professionnelles, a été réalisé. L'ensemble représente aujourd'hui plus de 6000 m<sup>2</sup> de hangars et bureaux et 850 mètres linéaires de pontons. On peut également noter que plusieurs espaces

---

<sup>414</sup> Propos recueillis auprès du directeur d'Eurolarge Innovation, le 8 janvier 2009.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

de restauration ont été créés, en particulier avec l'ouverture de la Cité de la Voile Eric Tabarly. De nouveaux giratoires et aménagements de couloirs de circulation depuis le centre ville facilitent cette intégration.

Ces différentes réalisations commencent à marquer fortement de leurs empreintes ce nouvel espace qui est petit à petit réinvesti par la population lorientaise. On le constate en particulier le week-end et en semaine à la fréquentation des différents restaurants qui avaient à l'origine été créés pour les professionnels locaux. La volonté clairement affichée par la communauté d'agglomérations est de se poser comme un espace de référence dédié au nautisme, en créant un lieu emblématique capable de concurrencer des endroits tels que la Trinité sur Mer.

Des outils financiers ont été mis en place permettant aux entreprises intéressées de faire l'acquisition de terrains proches de la mer à condition que leur activité principale soit intégrée dans la filière nautique. La mixité des activités provoque des synergies. Elles sont faciles à observer, en particulier sur l'ancien anneau de Kéroman qui jouxte l'ex base sous marine. Le désir de voir émerger une « Sailing Valley »<sup>415</sup> allant de Brest à l'embouchure de la Loire est à peine dissimulé dans les discours de l'Agence de développement A.U.D.E.L.O.R.

La réalisation d'une Z.A.C<sup>416</sup> dédiée au nautisme sur une zone initialement réservée à la pêche et à la réparation navale n'a pu se faire que grâce à la possibilité d'acquérir les terrains en pleine propriété. À l'origine, cet espace comportait un slipway<sup>417</sup> qui distribuait sur « l'anneau de Kéroman » les bateaux de pêche destinés à être réparés. En 1999, l'anneau a été remplacé par un bassin de rétention des eaux sales ; il est donc propre et tous types de navires mélangeant grande plaisance et bateaux de pêche viennent s'y faire réparer. Il est intéressant de constater que ce qui était impossible à imaginer dans les années 1990, l'est en 2010. Sur ce site cohabitent des activités considérées comme complémentaires et qui font bénéficier les utilisateurs du site de compétences diverses.

---

<sup>415</sup> A.U.D.E.L.O.R, discours introductif, semaine de la mer et du littoral, Lorient, 11 au 19 mai 2009.

<sup>416</sup> Z.A.C : Zone d'Aménagement Concerté.

<sup>417</sup> Plan incliné destiné à halier hors de l'eau des bateaux sur un chariot immergeable.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

L'arrivée sur place d'un constructeur de yachts de luxe, de spécialistes des matériaux composites et de charpentiers de marine traditionnels dont la clientèle traditionnelle fait preuve d'un niveau d'exigence très élevé, développe des compétences qui profitent à tous. De très gros investissements venant en support de l'aménagement foncier ont été réalisés en parallèle, tels que l'acquisition d'un élévateur à bateaux de 650 tonnes, l'un des plus puissants du monde.

Les actions de l'A.U.D.E.L.O.R ne concernent pas seulement la zone portuaire lorientaise, elles s'inscrivent dans le S.C.O.T<sup>418</sup> local qui définit les politiques publiques en matière de gestion du littoral. Un souci de continuité territoriale conduit à coordonner les transports urbains lorientais avec ceux des communes situées de l'autre côté de la rade, en mettant en circulation des navettes fréquentes. De plus, l'extension du port de plaisance de Port Louis est pilotée par la S.E.L.L.O.R<sup>419</sup> qui dépend de Cap l'Orient et de la commune de Locmiquélic, rentrée dans Cap L'Orient en 2001. Cette commune a franchi le pas de l'harmonisation foncière avec les autres communes de la communauté d'agglomération.

Néanmoins, entre les volontés politiques affichées et la réalité, il y a souvent un décalage. Selon Alain Merkelbach<sup>420</sup>, la gestion actuelle du littoral souffre du résultat d'un laissé faire généralisé depuis les années 1980 en matière de tourisme résidentiel, régulé uniquement par le prix du foncier. Déjà en 1972, le rapport Picard<sup>421</sup> dénonçait de développement de l'urbanisme sur le littoral : « *Quant à la façade Atlantique, il y a là urgence à agir. Le taux de croissance, surtout pour la catégorie des 45-60 ans, est exponentiel. Les cadres et professions libérales représentant le gros des troupes* ».

L'élasticité de la transformation de l'espace n'est pas infinie, pourra-t-on encore la maîtriser ? La plus grande difficulté réside dans le fait que l'Etat, initiateur de la décentralisation a rencontré beaucoup de difficultés à en assurer la mise en application. Tous

---

<sup>418</sup> Schéma de Cohérence du Territoire. Le SCOT est élaboré sous la responsabilité d'un syndicat mixte composé d'un comité de 51 élus présidé par Norbert Métairie. Audélor est chargée du suivi des études et de la mise en œuvre du projet. Source : [www.A.U.D.E.L.O.R.com/Le-Schema-de-Coherence.1676.0.html](http://www.A.U.D.E.L.O.R.com/Le-Schema-de-Coherence.1676.0.html).

<sup>419</sup> Société anonyme d'économie mixte de gestion des ports de plaisance et des équipements publics de loisirs du pays de Lorient.

<sup>420</sup> Conférence sur les « politiques publiques et la gestion du littoral et de la mer », semaine de la mer et du littoral, Lorient, 11 au 19 mai 2009.

<sup>421</sup> Rapport de la D.A.T.A.R, 1972, connu sous le nom de « rapport Picard ».

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

les décrets d'application de la loi dite « littorale » votée le 3 janvier 1986 et relative à l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral, ne sont pas encore publiés en 2009. L'Etat se trouve selon A. Merkelbach dans un conflit de position entre les directives de l'Union Européenne et les prérogatives concédées aux collectivités territoriales<sup>422</sup>. Quarante pour cent des communes littorales sont agricoles, mais disparaissent trois fois plus vite que sur les autres parties agricoles du territoire français.

Le « *résidentialo-tourisme* » qui vise à se créer un espace vierge avec vue imprenable ne tolère absolument aucune activité visible et reste un frein extrêmement fort aux initiatives privées, en empêchant l'accès aux ressources foncières pour les entreprises de la filière nautique (Merkelbach, 2009)<sup>423</sup>. À ce titre, la reconversion de la base sous marine et l'aménagement de l'anneau de Kéroman ont été une opportunité extrêmement favorable pour cette filière.

Dans le paragraphe suivant, nous allons présenter en détail la filière nautique dans le département du Finistère, aussi bien du point de vue de son poids économique que des politiques spécifiques de soutien mises en places par les acteurs publics. Nous constaterons que l'approche, sur le fond et la forme y est sensiblement différente que dans le Morbihan.

### **3-3 La filière nautique en Finistère**

Le Finistère est le premier département français pour la pratique des activités nautiques. Il existe 18 ports de plaisance et plusieurs projets en cours de réalisation et, de nombreux mouillages permettant la navigation familiale ou sportive. Plusieurs navigateurs dont la notoriété est reconnue mondialement ont élu domicile dans ce département. On peut considérer que le nautisme participe activement à la constitution d'une image attractive et au renom international du département. Dans le Finistère, le secteur nautique prend un sens élargi. Il réunit à la fois, les associatifs, les pratiquants en centres nautiques et en individuels, les ports de plaisance et l'ensemble des entreprises de l'amont à l'aval de la filière. C'est du reste la particularité de ce département d'inclure dans la « filière nautique », des entreprises du secteur marchand et non marchand.

---

<sup>422</sup> L'A.U.D.E.L.O.R dispose d'environ 2 millions d'euros par an pour constituer des réserves foncières.

<sup>423</sup> Conférence sur les « politiques publiques et la gestion du littoral et de la mer », semaine de la mer et du littoral, Lorient, 11 au 19 mai 2009.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Selon le Journal des entreprises, « *le Finistère est le département français phare pour la pratique de la voile et des activités nautiques. Le territoire regorge de P.M.E ultra spécialisées dans la course au large ou la plaisance traditionnelle. Si le département n'est pas la Charente et encore moins la Vendée en matière de construction navale, la filière nautique représente 3100 emplois, 460 entreprises et 290 millions d'euros de chiffre d'affaire en 2004. Depuis les années 1980, le département a résolument choisi la voie des produits typés et innovants en se développant sur des marchés de niche autour de P.M.E spécialisées dans la course au large ou autour de chantiers qui ressuscitent des anciens modèles en utilisant des matériaux propres et recyclables.* »<sup>424</sup>.

Ce chiffre de 460 entreprises, donné en 2007 par cette publication, représente les données de tout le département. Quatre ans auparavant, en 2003, la C.C.I de Quimper a réalisé une étude spécifique qui en recensait 242 en Cornouaille<sup>425</sup>. Depuis cette étude, la C.C.I de Quimper est peu intervenue sur la filière nautique, bien qu'il y existe une commission mer plaisance, laissant l'initiative au Conseil Général. Néanmoins, pour répondre aux attentes des professionnels du secteur, elle a formalisé en novembre 2010 une convention de partenariat avec la Fédération des Industries Nautiques, afin de concrétiser son engagement envers les 250 entreprises de Cornouaille concernées<sup>426</sup>. Quoiqu'il en soit, le département dépense chaque année 1 600 000 euros pour soutenir la filière nautique dont 1 million pour l'association Nautisme en Finistère<sup>427</sup>. La Cornouaille concentre à elle seule 52% des entreprises de la filière du département, alors qu'elle ne représente que le quart des 1200 kilomètres de côtes recensés<sup>428</sup>.

En Cornouaille, la filière réunit des bureaux d'études et de conception, des constructeurs et leurs sous-traitants, des producteurs et des distributeurs d'équipements nautiques, des prestataires de services, notamment dans les domaines des loisirs, de la formation, de l'animation et de la promotion. 242 entreprises ont été recensées:

- 89 appartiennent au secteur de l'industrie,
- 93 au secteur du commerce,

---

<sup>424</sup> Source : Le journal des Entreprises, 7 décembre 2007, n° 29.

<sup>425</sup> C.C.I de Quimper Cornouaille, Département Prospectives Economiques, « Evaluation et analyse stratégique de la filière du nautisme en Cornouaille », septembre 2003.

<sup>426</sup> Le Progrès-Le Courrier, 26/11/10.

<sup>427</sup> N.E.F : Nautisme en Finistère, journal Ouest France, vendredi 4 décembre 2009.

<sup>428</sup> Source : <http://www.a-gites.com/tourisme/bretagne/finistere.html>.

## Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas

- 60 au secteur Services rien qu'en Cornouaille.

Depuis 1999, il y a eu 49 créations d'entreprises, la filière a connu un taux de croissance de 6%.

TABLEAU 8: REPARTITION DES ENTREPRISES PAR FILIERE<sup>429</sup>

SECTEUR D'ACTIVITE	Nombre d'entreprises	%
Industrie	89	37
Commerce	93	38
Services	60	25
Total	242	100

Trente huit pour cent des entreprises concernées, représentent le secteur de la vente et de la distribution d'équipements nautique. Le secteur industriel regroupe 37% des entreprises, les 25% restants représentent les services. Il s'agit essentiellement de T.P.E dont 88% ont moins de 10 salariés et dont 76% n'excèdent pas le seuil des cinq salariés. Le secteur industriel représente le plus grand nombre d'emploi, en opposition avec le secteur des services qui est constitué à 80% d'entreprises unipersonnelles ; 28% des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 76 923 euros et 18% ont un chiffre d'affaires supérieur à 769 230 euros. Les 242 entreprises emploient plus de 1080 personnes, salariées ou non. Les entreprises ont une activité à l'export très faible, mais profitent d'une clientèle internationale présente sur le marché local.

Dans ce département, à l'identique du voisin morbihannais, un certain nombre d'acteurs publics « pèsent » sur la filière. Les différentes parties prenantes que nous avons identifiées sont les suivantes :

### §1 : Le Conseil Général du Finistère.

Le Conseil Général du Finistère est un acteur majeur de la filière nautique depuis environ une vingtaine d'années. Son bras armé est l'association Nautisme En Finistère dont le champ de compétences s'étend de la pratique sportive aux entreprises de la filière, en

<sup>429</sup> C.C.I de Quimper Cornouaille, Département Prospectives Economiques, « Evaluation et analyse stratégique de la filière du nautisme en Cornouaille », septembre 2003.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

passant par la gestion des ports de plaisance, l'industrie et les services. Force est de constater que les choix politiques qui ont été faits sont très différents de ceux réalisés dans le département du Morbihan.

En effet, une dotation d'environ 1,6 millions d'euros est consacrée au budget de fonctionnement de la filière en tant que telle<sup>430</sup>. Sur ce montant, 1 million d'euros est en effet affecté à l'association Nautisme En Finistère qui redistribue des subventions à destination du monde associatif et sportif en charge de l'enseignement et de la compétition (Comité Départemental de Voile, Pôle France), des communes organisatrices d'évènements nautiques et aides à la pratique sportive (écoles de voiles).

Le reste de la dotation, soit environ 600 000 euros est affecté à l'aide à l'investissement de la filière -quoique le terme filière devienne maintenant restrictif puisqu'il s'agit là encore d'aides spécifiques majoritairement destinées au monde associatif- :

- Aides à l'investissement immobilier pour les centres nautiques.
- Aides spécifiques aux investissements de maintenance pour les associations liées au patrimoine maritime.
- Aides aux Centres Nautiques et aux associations pour l'acquisition de matériel nautique spécifique adapté aux handicapés.
- Aides aux entreprises :
  1. Technologies nouvelles, recherche et développement, innovation, plafonnée à 7700 euros et à 30% du montant de l'investissement. En 2007, huit projets ont été financés pour un montant de 60 000 euros, en 2008, onze projets pour 77 000 euros et en 2009, cinq projets pour un montant de 38 000 euros.
  2. Aides à l'amélioration des conditions de travail – environnement et mise en place de C.H.S.C.T<sup>431</sup>.

On constate donc que sur l'ensemble de l'enveloppe budgétaire dédiée spécifiquement à la filière nautique, soit 1,6 millions d'euros, seulement 175 000 euros sont consacrés à l'aide directe à l'investissement pour les entreprises du secteur marchand, soit environ 11%.

---

<sup>430</sup> Informations et données recueillies auprès du responsable du service Mer au Conseil Général du Finistère, Direction du développement économique et international –Entretien du 8 janvier 2010.

<sup>431</sup> Commission d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Pourtant, il existe des dispositifs à destination des entreprises qui ne sont pas spécifiques à la filière, tels que :

- Les services de l'aide à l'emploi,
- L'aide aux T.P.E,
- L'Aide à la participation au salons professionnels –la plus utilisées par les entreprises du secteur nautique-, à l'occasion du Salon Nautique annuel « Le Nautic » de Paris au début de chaque mois de décembre.

Une autre dotation budgétaire d'environ 700 000 euros est affectée aux gestionnaires des ports de Plaisance (Société d'économie mixtes (S.E.M), Chambres de Commerce et d'Industries). Ce budget est également destiné au soutien des dépenses d'amélioration et de création de ports de plaisances dans le Finistère (Roscoff, l'Aberwrac'h, Port la Forêt).

Les différentes collectivités locales, le Conseil Général, la Région Bretagne et les chambres consulaires finistériennes se sont également engagé dans des programmes réflexion sur le devenir de la filière nautique et de l'action menée pour la soutenir. En 1999, C.C.I 29 (association des trois C.C.I du Finistère) a mesuré l'impact de la filière dans le département, dans le cadre des réflexions menées par le Conseil Général pour réactualiser « Le Livre Bleu du Nautisme» (dont le premier exemplaire remonte à 1986) et dont les objectifs étaient « *de faire du nautisme, d'une part, le sport majeur des tous les finistériens et d'autre part, un élément moteur du développement économique et touristique du département* »<sup>432</sup>.

Ayant identifié avec les professionnels les obstacles au développement de la filière, les auteurs ont rassemblé leurs préconisations sous forme de neuf priorités :

1. Organisation en réseau de la filière,
2. Stratégie promotionnelle de la filière grâce aux outils marketing,
3. Mise en place d'aides au développement,
4. Soutien de l'innovation,
5. Amélioration de l'offre de formation,
6. Comblent les carences d'activité,
7. Adapter certaines réglementations,
8. Clarifier les rôles respectifs des associations et des entreprises,

---

<sup>432</sup> Livre Bleu du nautisme, document de synthèse, « la filière nautique en Finistère 2008-2014, p4 - <http://www.C.G29.fr/Le-Conseil-general-et-vous/Culture-et-loisirs/Le-Livre-bleu-du-Nautisme-2008-2014>.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

### 9. Améliorer l'offre d'équipement des collectivités locales.

Une seconde réflexion (après cette feuille de route du premier Livre Bleu) a été engagée pour définir les axes de développement de la filière nautique pour les années 2008-2014 et les politiques publiques qui s'y rapportent. Un des objectifs de ce nouveau Livre Bleu est également de repenser les aides et dotations budgétaires affectées à la filière en tenant compte de l'Agenda 21 adopté par le Conseil Général en juillet 2006, qui fait du développement durable un axe majeur de la politique publique départementale. L'évolution des données brutes fait apparaître une progression de 6% du poids économique de la filière, avec un chiffre d'affaires cumulé sur la période 2005-2007 de 302 millions d'euros et 3315 emplois.<sup>433</sup>

Le document de synthèse dresse un bilan de la période 2000-2006 et constate que les actions menées par Nautisme en Finistère ont principalement concerné :

- *« La démocratisation de l'accès aux pratiques nautiques,*
- *La modernisation des structures,*
- *L'appui à la formation,*
- *La réalisation d'aménagements et d'études (ports, études de projets),*
- *Des appuis aux entreprises,*
- *Un soutien organisationnel et financier aux filières sportives,*
- *Un soutien financier aux manifestations »*<sup>434</sup>.

Mais que pour autant, il existe de nouveaux défis, en particulier vers:

- *« La pression croissante sur le littoral et les relations entre les différents utilisateurs (pêche, plaisance),*
- *Les nouvelles pratiques nautiques,*
- *La prédominance de la rentabilité pour les activités nautiques qui hausse le coût des pratiques et en bloque de fait l'accès aux plus démunis,*
- *La professionnalisation de la filière et la structuration de la filière,*
- *La concurrence industrielle et la nécessaire adaptation de la production nautique finistérienne ».*

---

<sup>433</sup> Le Livre Bleu du Nautisme 2008-2014.

<sup>434</sup> Ibid.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

De l'ensemble de la réflexion, il ressort que la stratégie du département pour la période 2008-2014 doit se décliner en trois volets :

1. *« Faire du Finistère un département pilote en matière de gestion durable du littoral,*
2. *Favoriser l'innovation dans les techniques et les produits nautiques,*
3. *Partager et diffuser la culture maritime comme vecteur de solidarité sociale et de préservation du milieu ».*

Cinq enjeux principaux pour le nautisme en adéquation avec l'Agenda 21 du Conseil général du Finistère ont donc été définis pour le nautisme :

1. *« L'enjeu social,*
2. *L'enjeu économique,*
3. *La gestion intégrée et durable du littoral,*
4. *L'enjeu environnemental et économique,*
5. *L'enjeu culturel et de communication ».*

Et pour l'Agenda 21 :

1. *Une économie solidaire et responsable,*
2. *Un développement territorial équilibré,*
3. *Préserver et anticiper pour prévenir,*
4. *Mobiliser par l'exemple »<sup>435</sup>*

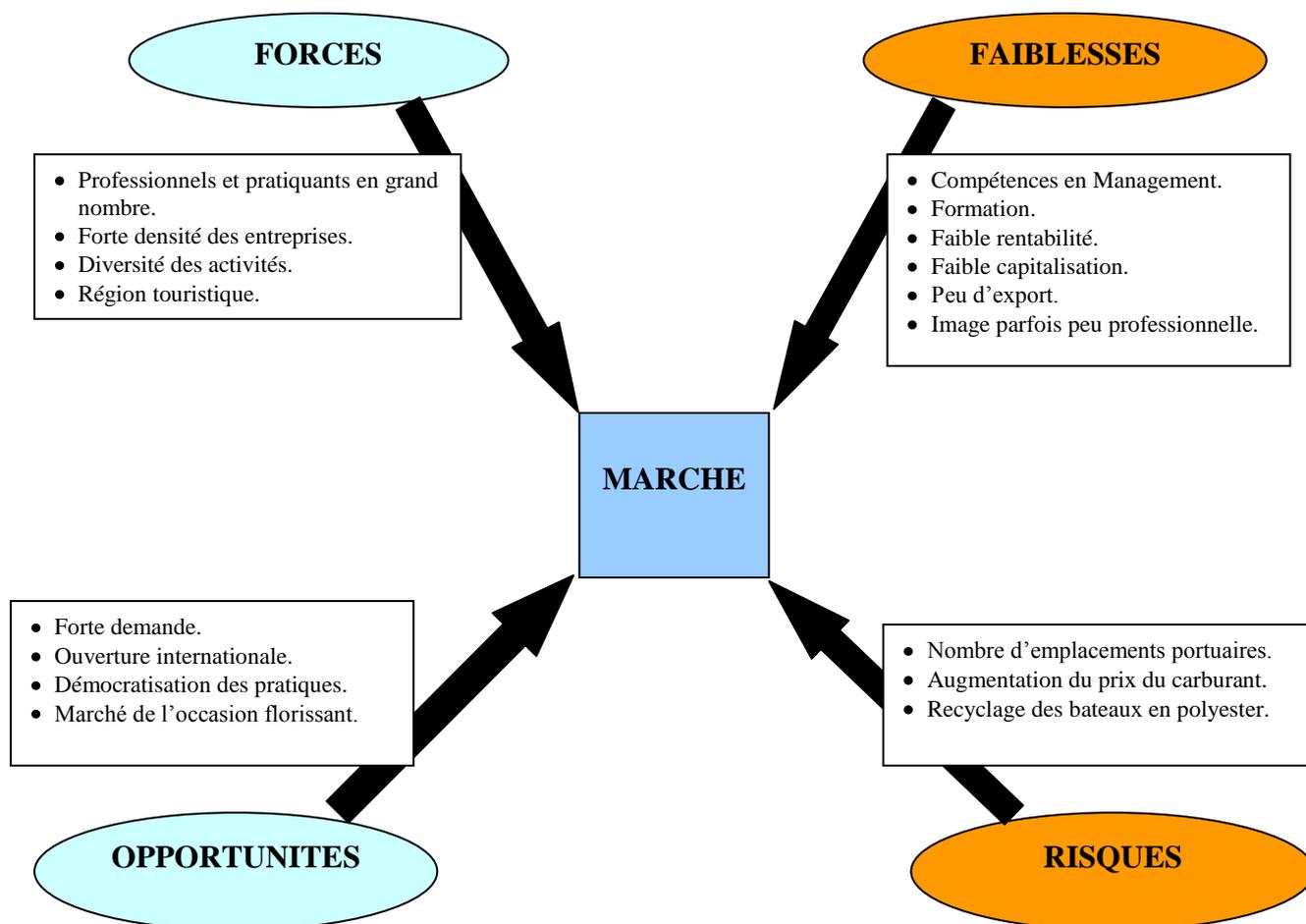
La synthèse de ce document tient en quatre axes stratégiques pour le département :

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Axe 1 : Faire du Finistère un département exemplaire pour le développement durable du nautisme.</li><li>2. Axe 2 : Promouvoir un nautisme porteur de solidarités.</li><li>3. Axe 3 : Orienter et soutenir le développement économique pérenne de la filière.</li><li>4. Axe 4 : Mieux communiquer pour partager la culture et les valeurs maritimes du Finistère.</li><li>5. Axe 5 : Améliorer la gouvernance pour assurer un développement harmonieux et équilibré du nautisme et du littoral.</li></ol> |
|--|

<sup>435</sup> Le Livre Bleu du Nautisme 2008-2014.

Le bilan du Livre Bleu fait apparaître les caractéristiques suivantes de la filière nautique en Finistère sous la forme d'une matrice S.W.O.T<sup>436</sup>.

FIGURE 21: MATRICE SWOT DE LA FILIERE<sup>437</sup>



Il est particulièrement intéressant de noter que sur les cinq axes stratégiques retenus, seul le troisième traite particulièrement du soutien aux entreprises, même si on retrouve des recommandations aux entreprises dans l'axe 1 : « encourager les bonnes pratiques environnementales, traiter et collecter les déchets ».

<sup>436</sup> Outil d'analyse stratégique permettant de déterminer les forces et les faiblesses d'une entreprise par rapport aux opportunités et aux risques de l'environnement d'un marché.

<sup>437</sup> Inspiré de : C.C.I de Quimper Cornouaille, Département Prospectives Economiques, « Evaluation et analyse stratégique de la filière du nautisme en Cornouaille, septembre 2003.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Le livre Bleu 2008-2014 indique précisément dans le détail de l'axe trois les recommandations qui «*devront*» être mises en place pour assurer le développement des entreprises, structures et services nautiques de la filière<sup>438</sup> :

1. Travailler en réseau et favoriser l'innovation :

Il s'agit précisément de «*favoriser une logique de cluster maritime et nautique finistérien*», de façon à rapprocher universités, entreprises et sport de haut niveau. Le réseau constitué à l'occasion des travaux sur le précédent Livre Bleu servirait de base à l'instauration d'une coopération entre structures de recherche et entreprises.

2. Faire la promotion de l'attractivité du territoire finistérien avec les collectivités territoriales compétentes :

Communiquer sur l'attractivité du territoire finistérien pour attirer de nouvelles entreprises.

3. Favoriser la reprise et la création d'entreprises :

Accompagner les entrepreneurs dans des logiques de pépinières, faire adopter par les collectivités locales une véritable politique de mise à disposition de ressources foncières. Optimiser la gestion des ports de plaisance.

4. Elargir l'offre nautique finistérienne en diversifiant l'offre produits :

Réaliser des études marketing précises sur les attentes en matière touristiques de catégories de consommateurs européens telles que séniors ou femmes. Promouvoir l'escale croisière en Finistère.

Au début de l'année 2010, les recommandations du Livre Bleu restent à mettre en œuvre. La réflexion est ouverte et la perception des différentes mesures adoptées par le département voisin du Morbihan sont plutôt vécues comme une exacerbation du jeu concurrentiel entre les territoires bretons, assorties de méthodes incitatives perçues comme agressives envers les entreprises finistériennes. Force est effectivement de constater que l'approche du Conseil Général du Finistère en matière d'aide au développement et de structuration de sa filière nautique est fondamentalement différente de celle du Morbihan. Elle s'est toujours organisée depuis vingt ans –et continue de le faire– sur le soutien aux projets associatifs qui sont considérés comme «*la pierre angulaire d'une économie solidaire et responsable*». Il s'agit là sans aucun doute de choix politiques clairement affirmés, qui

---

<sup>438</sup> Le Livre Bleu du Nautisme 2008-2014, p 12.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

s'inscrivent sur le long terme, en opposition avec une stratégie plus volontariste, plus immédiate, voire agressive. Les agences de développement lorientaises sont souvent accusées de venir « chasser » les entreprises du Finistère pour les attirer à Lorient. À ce titre, elles ne font que suivre les recommandations du Conseil Général du Morbihan dans son rapport « Nautisme et Construction navale »<sup>439</sup>.

En guise de conclusion et comme nous l'avons mis en évidence précédemment, nous pouvons affirmer que le secteur associatif reste la pierre angulaire de la politique départementale finistérianne en matière de développement et structuration de la filière. Sur cinq axes stratégiques, quatre concernent directement ou indirectement l'apprentissage de la voile au travers des centres nautiques et de la voile sportive.

Nautisme en Finistère, association créée en 1989 a fait suite à la première réflexion sur le Livre Bleu de 1986 ; elle a pour mission de permettre la pratique des sports nautiques au plus grand nombre et de faire de ce secteur un élément déterminant du développement du tourisme. Si aujourd'hui ses prérogatives englobent également l'artisanat et l'industrie, l'esprit d'origine social et solidaire qui accompagnait le développement des classes de mer nées en 1964 au centre nautique de Moulin Mer dans la rade de Brest, perdure avec les objectifs de développement durable de l'Agenda 21.

### §2 : Le Groupement d'Intérêt Public Pays de Cornouaille

Le rapport « Evaluation et analyse stratégique de la filière du nautisme en Cornouaille » a préconisé une structuration de la filière en Système Productif Local (S.P.L), dans le but de mieux gérer les rapports de coopération et de concurrence entre les entreprises, d'assurer une veille et du transfert technologique, de développer des collaborations à l'export et enfin de mieux gérer les compétences par la formation.

C'est le Groupement d'Intérêt Public « Pays de Cornouaille » qui est à l'origine du projet de S.P.L, il est soutenu par les chambres consulaires (commerce et industrie et métiers), par les communautés de communes concernées ainsi que par Nautisme en Finistère. Comme nous l'avons déjà précisé, bien que la structure Nautisme en Finistère soit une émanation du Conseil Général, son rôle ne se limite pas à la coordination de l'enseignement

---

<sup>439</sup> Nautisme et construction navale, 2007, Document promotionnel du Conseil général du Morbihan, coédité avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan (voir supra : La filière nautique en Morbihan).

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

de la voile et aux classes de mer, elle est également un observatoire économique et joue également un rôle prépondérant dans le projet de S.P.L.

La thématique de la plaisance en tant que sujet fédérateur du projet de S.P.L a été choisie car le Pays de Cornouaille représente le territoire qui comporte la plus forte concentration en terme de T.P.E relevant de l'industrie nautique, après la Vendée (constructeurs, distributeurs, réparateurs, etc...).

L'étude réalisée par le département « prospective » de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Quimper<sup>440</sup> a recensé environ 100 entreprises inscrites au Registre du Commerce ou des Métiers pour environ 1000 emplois. Ce recensement s'est effectué par code N.A.F<sup>441</sup> directement liés au nautisme ; on peut considérer que si l'on y ajoute les activités connexes (par exemple celle qui ont un code N.A.F 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.

Si nous nous référons à la définition d'un S.P.L donnée par l'ex premier Ministre français Jean-Pierre Raffarin<sup>442</sup> : « *Un S.P.L 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* », pouvons-nous affirmer que la filière nautique en Cornouaille remplit bien toutes ces conditions ? Nous pouvons néanmoins constater que cette définition préfigure celle qui a été donnée l'année suivante aux pôles de compétitivité. En termes de formations, vraisemblablement, en termes de recherche appliquée, la réponse est plutôt négative. Le lycée Jean Moulin de Quimper est concerné par le nautisme ainsi que l'A.F.P.A et le C.F.A de la chambre des métiers auxquels se rajoute l'institut Nautique de Bretagne de Concarneau.

---

<sup>440</sup> C.C.I de Quimper Cornouaille, Département Prospectives Economiques, « Evaluation et analyse stratégique de la filière du nautisme en Cornouaille, septembre 2003. – Edition décembre 2004.

<sup>441</sup> Nomenclature des Activités Françaises.

<sup>442</sup> Déclaration du 14/09/04 au CIADT (comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire).

§3 : Les entreprises de la filière

Nous constatons que la dernière décennie a été marquée par l'affirmation de trois types de trajectoires distinctes en matière d'aide au développement pour la filière de la construction et la réparation navale, elles ont en particulier été prioritairement destinées :

1. à un tissu de petits chantiers en prise avec les flottilles locales, notamment de pêche. Après une période faste de renouvellement de la flottille de pêche liée à une importante politique de soutien public dans les années 1980, quelques entreprises ont cessé leur activité et d'autres ont été absorbées par les plus grandes. Il semble que le phénomène de restructuration soit stabilisé depuis 2005 avec un niveau d'activité réduit de près de 40% par rapport aux années 1980.
2. Au développement des activités liées au nautisme qui repose sur un aréopage de petites entreprises, dont certaines sont sous-traitantes. La plupart de ces entreprises produisent des petites séries, font de la construction à l'unité ou produisent à façon. Deux d'entre elles se distinguent : le chantier C.D.K Technologies, installé à Port La Forêt (un temps tenté par l'implantation sur l'anneau de Kéroman à Lorient, spécialisé dans les matériaux composites, il doit sa réputation à la course au large), et le chantier naval J.F.A installé à Concarneau dont le créneau est celui de la grande plaisance de luxe à très haute valeur ajoutée.
3. Vers l'émergence d'un pôle de construction et de réparation navale à Concarneau, autour du groupe Piriou qui a formé en 1993, l'Interprofession du Port de Concarneau. L'emploi a progressé de 65% entre 1993 et 2001<sup>443</sup> Il est intéressant d'observer que ces entreprises sont liées entre elles dans le cadre d'un S.P.L depuis janvier 2000. Elles ont contribué à renforcer les liens commerciaux avec des entreprises de l'ensemble du Pays de Cornouaille. Ceci a permis de nourrir l'activité des entreprises et de faire évoluer à la hausse les capacités des infrastructures (cales de construction, engin de levage et de mise à l'eau, cale sèche), près d'une cinquantaine d'entreprises constituent ce S.P.L. « *Globalement, et du fait de l'émergence du pôle de construction et de réparation navale sur Concarneau ainsi que de l'offre des chantiers du nautisme, la tendance générale du secteur a ainsi été caractérisée par une augmentation du chiffre d'affaires de ce secteur, une croissance*

---

<sup>443</sup> [www.pays-de-cornouaille.com](http://www.pays-de-cornouaille.com).

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

*des effectifs de ce secteur et un renforcement des qualifications de la main d'œuvre qu'implique une recherche d'une plus grande valeur ajoutée »<sup>444</sup>.*

Ceci dit, certaines entreprises ont fait le choix de Concarneau par opportunité plus que par stratégie. C'est le cas du chantier naval J.F.A<sup>445</sup>. L'entreprise est fortement intégrée verticalement, fait peu appel à la sous-traitance et même si elle reconnaît l'utilité de l'I.P.C<sup>446</sup> sur le port de Concarneau et si elle admet qu'un regroupement d'entreprises génère de l'activité, elle ne rentre pas pour autant dans une dynamique collaborative.

En Cornouaille comme sur tout le littoral breton, l'enjeu environnemental et la réduction des disponibilités en espace sur le littoral limitent considérablement les possibilités d'accès à la mer pour les chantiers de la filière nautique. Utiliser les synergies provoquées par les restructurations d'activités pourrait permettre à des entreprises de se rapprocher d'espaces promis à des reconversions lorsque les anciens usagers diminuent leurs activités ou disparaissent.

La baie de Morlaix a quant à elle 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 P.M.E, voire T.P.E ne sont pas propices aux « projets industriels ».

Certains de ces chantiers ont su s'adapter, c'est le cas du chantier naval Sibiril, autrefois traditionnel<sup>447</sup>. L'entreprise Sibiril<sup>448</sup> est présente sur la région de Morlaix depuis

---

<sup>444</sup> [www.pays-de-cornouaille.com](http://www.pays-de-cornouaille.com).

<sup>445</sup> Propos recueillis le 22 octobre 2008 auprès du directeur de la société J.F.A, Concarneau, constructeur de Yacht de luxe.

<sup>446</sup> Interprofession du Port de Concarneau.

<sup>447</sup> Propos recueillis le 22 octobre 2008 auprès du chef d'entreprise des établissements « Chantier Naval Ernest Sibiril » et « Bloscon réparation navale ».

<sup>448</sup> L'entreprise a été mise en redressement judiciaire début 2011.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

1789. Les dirigeants sont constructeurs navals de pères en fils depuis cette date. Avant il s'agissait plutôt de charpentiers ou d'ébénistes pour le clergé ou la noblesse. La révolution française a eu pour conséquence une reconversion dans le naval. Le grand père de l'actuel dirigeant a été le créateur du chantier dans sa configuration actuelle et l'instigateur de son développement avant la seconde guerre mondiale. Ce développement s'est essentiellement fait sur la construction de bateaux de pêche en bois et de petits bateaux de plaisance (le fameux cotre de Carantec). Le père de l'actuel dirigeant a pris la suite en 1961 et a développé la construction de bateaux de servitudes (vedettes de sauvetage, pilotines, etc....).

A partir des années 1978/1979, 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 a importé des coques toutes faites construites par un chantier naval anglais, (Almatic, aujourd'hui disparu) chez qui plusieurs techniciens ont fait des stages de formation. La construction de coques en propre a commencé 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 de travail* ».

La société sous-traite également pour de grands chantiers de construction comme BENETEAU 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. Tout en étant une entreprise fortement implantée sur des marchés locaux et nationaux, l'influence de l'environnement international a modifié de façon sensible la démarche commerciale de l'entreprise pour qui le développement d'un site Internet a permis un développement des marchés internationaux.

La société a 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

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

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 P.M.B 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 à l'entreprise de mettre en commun certains problèmes et de s'associer sur des appels d'offres. La réalité économique, sociale, commerciale devenant de plus en plus complexe, l'appartenance à un réseau lui ouvre également la mise en commun de moyens qui permet de trouver des meilleures réponses aux problématiques de développement. Il existe un lien fort de l'entreprise avec 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, que le chef d'entreprise considère très intéressants. Le territoire collaboratif de l'entreprise s'est élargi, il se définit aujourd'hui entre l'Irlande (pour les coques nues), la Vendée, la Grande Bretagne et Lorient.

Si l'action des pouvoirs publics est souvent perçue comme compliquée avec une multiplication des acteurs, la firme a néanmoins déjà bénéficié d'aides (dispositif A.R.B.R.E<sup>449</sup>, salons etc..). L'appartenance à des réseaux devrait pouvoir optimiser tous ces systèmes d'aides. Un pilotage est nécessaire pour pouvoir coordonner efficacement un réseau, la bonne volonté des entrepreneurs ne suffisant pas (trop occupés). Dans le cadre du P.M.B, l'aspect collaboratif est essentiel, il est facilité quand il n'existe pas de concurrence directe entre les acteurs, Cette collaboration peut prendre la forme de travaux de sous-traitance ou de co-traitance.

Selon Miche Le Goff, ancien Maire de Morlaix<sup>450</sup>, l'ouverture de l'Université de Bretagne Occidentale 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 comme STRUCTURE à Combrit ou PABOUK à

---

<sup>449</sup> Aide Régionale Bretonne à l'Exportation.

<sup>450</sup> Michel LE GOFF, ancien Maire de Morlaix, ex Conseiller Général, ex Vice-président de la Communauté de Commune du Pays de Morlaix. Interviewé le 13 novembre 2007 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.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

Gouesnac'h) et des projets innovants dans le domaine de l'équipement (voilerie, nouvelles technologies).

*« 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. Elle doit impliquer tous les acteurs locaux (communes, communautés de commune, département). Cette idée n'est pas nouvelle, c'est l'idée du « coup de main » (des initiatives ont permis de créer par le passé la plateforme S.Y.R.T.E.F (Synergie des Ressources Technologiques du Finistère)<sup>451</sup>, le C.R.T (Centre de Ressources Technologiques) créé au lycée Tristan Corbières de Morlaix en 1995 et devenu depuis un service à part entière de la C.C.I de Morlaix<sup>452</sup>, chargé de la métrologie au service des entreprises du secteur de la métallurgie, principalement de l'aéronautique».*

Il semble bien que les entreprises du secteur nautique dans le département du Finistère n'ont pas atteint une taille suffisamment critique pour faire face aux aléas de la mondialisation, elles se sentent protégées par leur petite taille. Néanmoins la délocalisation

---

<sup>451</sup> La plate-forme S.Y.R.T.E.F (Synergie des Ressources Technologiques du Finistère) est une structure composée d'établissements d'enseignement professionnel du Finistère, dont le lycée professionnel Tristan Corbière de Morlaix, avec sa branche microtechnique et maintenance aéronautique, formations uniques en Bretagne. Elle propose un large éventail de formations allant du B.E.P au diplôme d'ingénieur, dans les domaines des sciences et techniques de l'information, des structures métalliques, de l'aéronautique et de la plasturgie/métaux composites. S.Y.R.T.E.F n'intervient qu'auprès d'entreprises pour leur fournir des compétences ou mettre à disposition des matériels, avec pour objectif, l'innovation en matière de production industrielle. Elle contribue également à l'insertion professionnelle des jeunes issus des filières techniques. L'existence de la plate-forme est soumise au bilan qui découlera de sa première année d'exercice. Source : Ouest-France, éd. Morlaix, 13/12/2006.

<sup>452</sup> L'idée d'un Centre de ressources techniques (C.R.T), à Morlaix, est née en 1991 de la volonté du lycée Tristan Corbière de rapprocher l'industrie de l'éducation nationale. Durant trois ans, un comité de pilotage, constitué en association 1901, a réuni des partenaires comme la C.C.I de Morlaix, des entreprises, le département, la Région et l'État, pour étudier différents projets. Puis, en 1994, alors que débutent en Bretagne les premières certifications, le comité observe qu'il n'existe pas de laboratoire de métrologie tridimensionnelle dans la région. Ainsi, à la fin de cette même année, une personne sera recrutée pour un an, afin d'analyser les besoins exprimés par les industriels et trouver les appareils pouvant y répondre. Fin 95, le C.R.T, installé dans les locaux du lycée, lance deux activités : l'étalonnage dimensionnel et le contrôle tridimensionnel (voir ci-après). Fin 1998, pour répondre aux demandes de plus en plus importantes, le C.R.T se voit dans l'obligation de s'agrandir et de compléter ses prestations, notamment dans les domaines de l'étalonnage en température, en pression, en couple et en 3D (avec notamment la 3D sans contact, pour des pièces trop souples ou trop petites pour être contrôlées par des capteurs ; et un bras poly-articulé permettant de faire des contrôles sur site). Ces nouveaux services impliquent la création de laboratoires climatisés supplémentaires hors du lycée car ce dernier ne dispose pas de la surface nécessaire à cet agrandissement. C'est pourquoi, en 1999, il est décidé de déplacer le CRT vers la zone de l'aéroport. Le nouveau bâtiment (plus d'un million d'euros) est réceptionné en février 2002. Par la suite, le statut d'association loi 1901 est remplacé par un statut d'équipement intégré à la C.C.I.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

en Pologne de la production de certains modèles du constructeur français JEANNEAU interpelle les professionnels du secteur.<sup>453</sup>

*« Néanmoins comme beaucoup de gens, les patrons de P.M.E et P.M.I 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. Pourtant, 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 et à l'Aberwrac'h) ».*<sup>454</sup>

L'ancrage territorial des activités navales se confirme à l'intérieur même des territoires traditionnellement agricoles, ce qui tend à confirmer la permanence de la double culture bretonne maritime et agricole. L'installation de « L'Atelier Composite » 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. 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 en 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. Dans ce contexte, l'entrepreneur ne ressent absolument pas de sentiment « d'appartenance » à un territoire donné. Le fait d'exercer son activité dans une zone où le lobby agricole est extrêmement fort y est certainement pour beaucoup. L'essentiel de la politique publique locale étant tournée vers le secteur agricole, il

---

<sup>453</sup> L'architecte Polonais, Jacek Centkowski, a signé pour JEANNEAU trois modèles de petites dimensions : Le Sun Fast 17, le Sun Fast 20 et le Sun Odyssey 24.1. Il est aussi le concepteur de nombreuses vedettes et bateaux à moteur de la gamme JEANNEAU. Il a par ailleurs conçu deux autres voiliers qui ont été commercialisés en France sous la marque Armor, le 660, un motor-sailer comme on en concevait au début des années 80 et le 680 qui s'intercale entre le Sun Fast 20 et le Sun Odyssey 24.1. Cette contribution a commencé à l'époque où JEANNEAU voulait réduire ses coûts de production et répondre à la demande en bateaux à moteur en faisant appel à la sous-traitance en Pologne. Mais le rachat par BENETEAU a modifié l'orientation stratégique et le Sun Odyssey 24.1 a été la première victime de cette réorientation. Toutefois, la coopération avec les chantiers Polonais ne s'est pas arrêtée là puisque le Sun Odyssey 24.2 était produit par le chantier Galéon plus connu pour ses bateaux à moteur. Par ailleurs, JEANNEAU ayant racheté Ostroda Yacht pour lui faire construire une partie de sa gamme de vedettes à moteur, ce chantier construit aussi maintenant le Sun2500 qui est le remplaçant du Sun Odyssey 24.2. Source : <http://pagesperso-orange.fr/chris.dugenie/html/histoire.htm>.

<sup>454</sup> Propos recueillis le 13 novembre 2007 auprès de Michel LE GOFF, ancien Maire de Morlaix, ex Conseiller Général, ex Vice-président de la Communauté de Commune du Pays de Morlaix.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

ne perçoit rien de la commune et de la communauté de communes. Il existe un fort décalage entre les subventions agricoles et le nombre d'entreprises : cinq milliards d'euros d'aide pour 600 000 agriculteurs en 2007 et 0,65 milliard d'euros pour 2 600 000 T.P.E et 100 000 P.M.E<sup>455</sup>. Dans ce cas, c'est la structure départementale qui se substitue aux collectivités et qui finance l'entreprise pour ses participations à des salons, à hauteur de 30% (7700 euros) dans le cadre des projets « Innovation et Technologie ».

Il n'existe pas de réseau constitué d'entreprises nautiques sur le territoire léonard. Par contre l'association N.E.F apporte un support technique non négligeable pour l'organisation des manifestations commerciales et 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 N.E.F, qui l'anime.

Selon Serge Leroux<sup>456</sup>, l'environnement international et la mondialisation ont des effets directs sur des petites structures comme la sienne. En effet, 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% après avoir 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. Il apparaît clairement pour ce chef d'entreprise que toutes les initiatives collaboratives, d'aides au développement ou d'incitation à l'innovation sont perçues comme nécessaires à la pérennisation de l'entreprise.

---

<sup>455</sup> Le Baromètre des T.P.E n° 29 de janvier 2008.

<sup>456</sup> Serge Leroux, Directeur de l'Atelier Composite à Saint Pol de Léo, constructeur naval. Propos recueillis le 1er avril 2008.

Pourtant, il existe également une catégorie d'entreprises caractérisées par leur grande autonomie et leur individualisme par rapport à leur environnement économique et sociopolitique. La philosophie de ces entreprises repose sur une maxime simple: « *on s'en sort mieux tout seul* ».

À l'exemple d'une voilerie brestoise qui revendique le fait de ne pas connaître le Pôle de compétitivité Mer. Elle ne s'y intéresse pas car elle pense que c'est une perte de temps et que ça ne la concerne pas<sup>457</sup>. Le chef d'entreprise admet toutefois que ce sont là des aprioris négatifs dus en particulier à l'absence (de son point de vue) d'une véritable politique de développement de la filière, contrairement par exemple à Lorient dont les projets remontent à quinze ans et ont été initiés par une volonté politique forte. L'implantation à Brest de l'entreprise ne relève pas d'une stratégie opportuniste, mais plus d'un ancrage local.

Contrairement à ses concurrents, cette voilerie a décidé de ne pas délocaliser sa production (au Sri Lanka comme North ou en Tunisie comme Elvström ou Quantum, même si l'environnement international est très défavorable à la parité Euro/USD). Le sujet de la délocalisation a pourtant déjà été abordé, mais elle ne peut se concevoir selon le chef d'entreprise que comme une délocalisation industrielle avec un management français. 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.

La filière nautique dans le département du Finistère, ne se réduit pas à la construction navale. Des sociétés innovantes et de haute technologie y ont également développé leur savoir-faire. C'est le cas de Marinelec, implantée à Quimper<sup>458</sup>. L'entreprise a environ trente années d'ancienneté, dans la fabrication de systèmes d'alarmes embarqués, de la conception à la commercialisation. Les produits se déclinent en tableaux de commande et d'alarmes pour bateau (incendie, feux, niveaux, envahissement, pression). Elle travaille exclusivement en Business to Business pour des électriciens installateurs équipant des bateaux professionnels.

---

<sup>457</sup> Propos recueillis le 2 avril 2008, Voilerie Incidence à Brest.

<sup>458</sup> Informations recueillies le 22 octobre 2008 auprès de Pascal CITEAU, société MARINELEC, systèmes d'alarmes embarqués.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

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

La pénétration des marchés internationaux s'organise essentiellement autour de 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 l'entreprise face aux marchés travaillant en dollars américains, car l'export représente 40% du chiffre d'affaires.

La principale réflexion stratégique se limite à la question suivante : « peut-on vivre seuls » ? Une des réponses possibles a été l'adhésion au P.M.B ; depuis, elle se trouve engagée dans un projet innovant en matière d'imagerie radar (projet S.A.P.H.I.R). Les motivations pour intégrer le P.M.B sont essentiellement le souhait d'enrichir « l'offre produits » par des nouvelles technologies. Mais l'investissement de l'entreprise dans le P.M.B est antérieur, le projet S.A.P.H.I.R faisant partie du projet Poséidon du 7<sup>e</sup> P.C.R.D.<sup>459</sup>

Selon le chef d'entreprise, le principal intérêt du P.M.B 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 matière de R&D. Le chef d'entreprise considère que la notion de réseau est intimement liée à la notion de partenariat.

En ce sens, le Pôle Mer facilite les projets collaboratifs. *« Les réseaux tels que le P.M.B sont plutôt politiques, alors que la recherche de partenaires stricto sensu est fonction de compétences indépendantes de la localisation géographique. Jouer la carte de la proximité est intéressante si cela permet de faire revenir des partenaires importants qui se*

---

<sup>459</sup> P.C.R.D : Programme Cadre de Recherche et Développement du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

*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. 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'I.N.S.A de Rennes sur le projet S.A.P.H.I.R. 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 ».<sup>460</sup>*

La plupart de ces entreprises ont une caractéristique commune : l'exploitation de niches qui leur permet de se construire un avantage concurrentiel décisif. C'est aussi le cas du chantier Structure<sup>461</sup>. L'entreprise a été créée 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 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 8,50 m 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'Euro. Internet a permis de se faire connaître très rapidement en Europe, aujourd'hui 35% du C.A 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). Le produit n'est que très peu adapté à la clientèle étrangère, car sa caractéristique issue des bateaux « open » est déjà en elle-même un avantage concurrentiel et attire les clients.

Il existe néanmoins 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 français qui les distribue, incluse). Ce concurrent a su prendre sa place car il possède des délais moins

---

<sup>460</sup> Propos recueilli le 22/10/2008 auprès du directeur de la société Marinelec.

<sup>461</sup> Propos recueillis le 5 novembre 2008 auprès du directeur du Chantier naval STRUCTURE à Combrit, constructeur de voiliers de plaisance.

importants que Structure, 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, l'entreprise travaille plutôt sur l'optimisation de certains processus de en innovant et en faisant évoluer les techniques. L'entreprise doit maîtriser sa stratégie et tout est internalisé verticalement, même si des tentatives infructueuses ont eu lieu avec des sous-traitants. En internalisant tous les processus de fabrication l'entreprise contribue à son image de marque, ceci rassure les clients (tout est fabriqué sur place), même si certains clients étrangers s'en étonnent (Québec, U.S.A). L'organisation verticale de la production contribue à l'identité de marque forte du produit. L'évolution de la rationalité productive se fait toutefois en collaboration avec un cabinet d'architecture navale français (Finot-Conq) qui dessine les bateaux ainsi qu'avec un ingénieur en charge du bureau d'Etudes.

L'entreprise -même si ça ne fait pas partie de sa stratégie première- a quand même développé des partenariats de co-traitance. Lorsqu'elle a souhaité équiper ses bateaux de mats en carbone, elle ne pouvait le faire seule (ne disposant pas d'expertise) et a 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.

Une autre forme de collaboration horizontale existe également avec l'I.U.T de St Briec et l'Université de Bretagne Sud. L'I.U.T possède une licence professionnelle et l'entreprise recrute régulièrement des jeunes diplômés. C'est très important pour la validation des nouvelles techniques en plasturgie.

L'implantation géographique relève de l'opportunité, bien qu'il faille reconnaître que la notion de territoire se remarque plutôt sous son aspect culturel qui prend toute sa dimension au niveau de la gestion des ressources humaines. Le véritable « ciment » de l'entreprise, c'est la culture maritime commune à tout le personnel. L'entreprise a bénéficié de fonds F.E.D.E.R<sup>462</sup> pour des investissements immobiliers, par l'intermédiaire des collectivités locales et a perçu une subvention de la Région Bretagne destinée à financer des évolutions techniques (passage à l'infusion<sup>463</sup> pour le moulage des coques). Toutefois, le rôle

---

<sup>462</sup> F.E.D.E.R : Fonds Européen de Développement Régional.

<sup>463</sup> Infusion : procédé qui consiste à injecter la résine polyester sous vide dans des moules chauffés.

des pouvoirs publics est plutôt perçu comme trop interventionniste (ciblé), il serait préférable que les aides se limitent à des allègements fiscaux plutôt que des aides directes.

On constate à travers ces différents exemples que les activités liées à la filière nautique, aussi bien dans le domaine de la construction navale que dans l'équipement, concernent des entreprises qui souvent exercent leurs activités à la fois vers les professionnels de la mer ou vers les plaisanciers. Une réflexion s'impose donc : séparer volontairement les politiques de développement économique est-elle une solution adaptée à un territoire pour lequel une mixité des activités constitue un avantage comparatif déterminant en comparaison avec d'autres territoires proches et concurrents qui l'ont mis en place, (exemple de l'anneau de Kéroman à Lorient)?

### **3-4 La filière nautique en Côtes-d'Armor**

Nous ne disposons malheureusement que de très peu de données sur la filière Nautique dans ce département, les initiatives structurantes étant trop récentes. Cependant, certains n'hésitent pas à dire que dans les Côtes-d'Armor le « *nautisme à le vent en poupe* » c'est du moins ce qu'affiche la presse départementale hebdomadaire.<sup>464</sup> Il s'agit du deuxième sport le plus pratiqué dont les différentes disciplines représentent environ 15 000 licenciés. Le comité départemental de voile anime une action particulièrement forte du côté des écoles puisque 14 000 élèves ont été initiés pendant la période scolaire autour de quarante clubs nautiques, sa volonté est « *d'arrimer la voile à la culture locale* ». Le haut niveau prend également toute sa place puisque quelques navigateurs performants en sont issus tels Yann Eliès, Frédéric Duthil ou Thomas Rouxel.

Le Conseil Général a incité les différents ports de plaisance à se structurer en réseau de façon à proposer aux plaisanciers une formule attractive de nuitées gratuites dans les ports adhérents. Cette initiative s'est mise en place grâce à un partenariat avec l'A.P.P.B<sup>465</sup> et concerne les dix ports adhérents les mieux équipés sur les vingt cinq recensés dans tout le département. Le port de plaisance de Paimpol s'est en outre équipé d'un système de vidéo

---

<sup>464</sup> Supplément aux journaux hebdomadaires Le Penthièvre, La presse d'Armor, Le Trégor, et le Petit Bleu, Conseil Général des Côtes d'Armor, 2010, revue Plaisance en Côtes d'Armor 2010.

<sup>465</sup> A.P.P.B : Association des Ports de Plaisance de Bretagne.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

surveillance sophistiqué afin de sécuriser les bateaux de ses clients et le port de Tréguier d'un système de Wifi permettant le fonctionnement d'Internet à bord des bateaux, ce qui attire de plus en plus de plaisanciers britanniques où ce système se généralise dans les ports de plaisance outre-manche. Saint-Quay-Portrieux mise également sur un service haut de gamme pour fidéliser la clientèle britannique qui représente un tiers de nuitées.

Environ dix manifestations sportives de haut niveau sont organisées entre juillet et octobre dans les différents ports du littoral. Les Côtes-d'Armor accueilleront en outre la course du Figaro pour une étape à Perros-Guirec en 2011 et le départ de la course à Paimpol en 2012.

De jeunes entrepreneurs innovants s'installent dans le département : le chantier naval Boréal à Minihy Tréguier (2005) dont le navire Boréal 44 vient d'être élu « voilier de l'année 2010 par une assemblée de journalistes de la profession, le chantier naval Armor Boat installé à Camlez (2006) propose une vedette avant-gardiste à propulsion mixte diesel-électrique et Trégor Composite (2007) qui fabrique des multicoques pour la course et la croisière sur le principe exclusivement de l'infusion. Le chantier Bord à Bord installé à Plestin depuis 2001 continue quand à lui d'innover dans la construction d'unités en aluminium.

Le domaine de la formation suit ce mouvement de développement de la filière puisque le lycée professionnel Pierre Loti de Paimpol ouvre en septembre 2010 un baccalauréat professionnel « maintenance nautique ». Le développement durable est également concerné puisque le port de plaisance de Tréguier mise sur le concept de « port à sec »<sup>466</sup> pour 2011 et que l'entreprise Terre Mer Concept Environnement installée à Créhen a développé une solution innovante pour la propreté des ports de plaisance et des mouillages.

---

<sup>466</sup> Port à sec : procédé qui consiste à stocker les bateaux sur terre et les mettre à l'eau très rapidement à la demande des propriétaires. Ce procédé à l'avantage de limiter les investissements en infrastructures portuaires et l'impact sur l'environnement maritime.

### **3-5 D'autres exemples de filières structurées**

La structuration de la filière nautique est certes embryonnaire, mais la région Bretagne n'est pas la seule à s'y intéresser. Par exemple : la Caisse des dépôts et la Région Pays de la Loire ont financé une étude la concernant.<sup>467</sup>

#### **Le département des Pyrénées Orientales**<sup>468</sup>

La participation de Perpignan Méditerranée au Tour de France à la Voile associe le monde sportif et le monde économique pour promouvoir la filière de l'industrie nautique et favoriser la notoriété du Pôle nautique de Canet-en-Roussillon qui bénéficie du label de «**Système Productif Localisé**» attribué par la D.A.T.A.R en 1998. La filière nautique est déjà largement identifiée sur Perpignan Méditerranée Communauté d'Agglomération par des entreprises leader comme CATANA, TECHNIVOILES, MARTINEZ, OUI-Marine, YACHTING SPIRIT... Ce secteur représente une centaine d'entreprises sur le territoire de Perpignan Méditerranée Communauté d'Agglomération dont une large part se trouve à Canet-en-Roussillon (23 %). Ce sont ainsi 600 emplois qui sont recensés dans le secteur du nautisme avec 38 % à Canet-en-Roussillon.

#### **L'Industrie navale et nautique entre Nantes St-Nazaire**<sup>469</sup>

Premier pôle français de génie naval ouvert sur l'océan atlantique, la Métropole Nantes Saint-Nazaire est naturellement un terrain fertile pour l'industrie nautique. Avec 133 kms de littoral, la métropole dispose d'une culture maritime traditionnelle. Le développement de la plaisance évolue de façon continue, renforcé par l'image triomphante des navigateurs locaux. L'estuaire est ainsi au centre de la plus grande région européenne de construction de bateaux de plaisance puisque 65% des bateaux français sont construits en Pays de Loire.

La Métropole Nantes-Saint-Nazaire abrite également Les Chantiers de l'Atlantique, leader mondial de la construction de paquebots de croisières, qui ont notamment lancé le France, le Legend of the Seas, le Mistral, et prochainement le Queen-Mary 2, le plus grand

---

<sup>467</sup> Source : La lettre économique de la Bretagne N° 1560 du 4 avril 2008 : Le budget est de 60 000 euros. Il s'agit de présenter l'état des lieux des outils de financement régionaux et nationaux ainsi que les manques identifiés et de présenter une étude prospective sur les conditions de l'intervention des finances publiques régionales dans la filière.

<sup>468</sup> [www.perpignanmediterranee.com/articles.asp?id=4494](http://www.perpignanmediterranee.com/articles.asp?id=4494).

<sup>469</sup> [www.business-in-europe.com/adean-fr/sect8.htm](http://www.business-in-europe.com/adean-fr/sect8.htm).

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

transatlantique jamais construit. À cela s'ajoute la D.C.N.S qui produit les appareils propulsifs des navires militaires français ou encore Alstom Leroux Navale. Autour de ces locomotives, un tissu de 400 fournisseurs locaux, représentant plus de 18 000 emplois indirects fait de la métropole le premier pôle français de construction navale. Si les industries navales et nautiques surfent sur une trajectoire très positive dans l'estuaire de la Loire, c'est aussi parce qu'elles peuvent s'appuyer sur un pôle actif de recherche et d'enseignement supérieur. En matière d'ingénierie navale, c'est à Nantes qu'est installé l'Institut de Recherche de la Construction Navale (I.R.C.N), à proximité des bassins de carène de l'Ecole Centrale de Nantes et de sa filiale Sirhena, spécialiste de la mécanique des fluides.

A titre d'exemple comparatif, on peut citer la constitution du « Pôle Nautique Côte d'Azur »<sup>470</sup>. En 2006, le Pôle Nautique Côte d'Azur représente, 1,11 milliards d'euros de chiffre d'affaire, 3400 emplois, 567 entreprises et 33 ports. Dans ces entreprises, on trouve cinq grandes familles professionnelles : la prestation de service (26%), la réparation-construction-aménagement (23%), l'équipement (22%). Ces trois familles réalisent 71% du chiffre d'affaires global. Viennent ensuite : la construction-réparation en chantier naval (9%) et les ports et services portuaires (6%).

Ce secteur est en croissance permanente (6% par an en 2006) avec un tissu dense d'entreprises bien ancrées dans leur territoire (70% d'entre elles ont plus de 6 ans d'ancienneté), qui est par ailleurs fortement attractif pour ses atouts touristiques de renommée internationale (41% des entreprises du pôle répondent à une clientèle étrangère). Toutes ces entreprises disposent d'un savoir-faire nautique traditionnel qui leur a permis d'acquérir de hautes spécialisations. La constitution du pôle a été initiée par les professionnels eux-mêmes accompagnés par la Chambre de Commerce et d'Industrie Côte d'Azur. L'amélioration des infrastructures d'accueil des bateaux a été déterminante et a permis l'accroissement de son poids économique et son organisation en véritable pôle de compétitivité. Le pôle nautique garde une forte orientation industrielle qui tend néanmoins à diminuer au profit d'autres secteurs.

---

<sup>470</sup> Azur entreprises et Commerces, septembre 2007, n°66.

## *Partie II, chapitre I : périmètre de l'étude de cas*

La recherche et les entretiens réalisés sur l'organisation de l'industrie nautique en Bretagne, nous ont apportés des données brutes qui ont permis de mettre en évidence plusieurs caractéristiques :

- L'industrie nautique en Bretagne est un assemblage de P.M.E/P.M.I relativement dense dont la répartition géographique se concentre majoritairement sur un arc atlantique compris entre Saint-Nazaire et Brest.
- Ces P.M.E/P.M.I ont suivi le développement de la pratique de la plaisance des années 1970 à nos jours ; elles contribuent fortement à l'attractivité du territoire breton et ont joué un rôle important dans la structuration de l'aménagement du littoral.
- Les pouvoirs publics ne s'y sont pas trompés et s'intéressent de près à la structuration d'une filière dont ils considèrent à tort ou à raison qu'elle doit être modernisée et faire preuve de plus d'innovation.
- Les stratégies mises en places par les différents acteurs publics ou mixtes et leur multiplication sont souvent différentes les unes des autres, car elles sont pour la plupart portées par des choix politiques, dont les objectifs varient sur le fond et sur la forme.

Afin de mieux comprendre cette prolifération d'actions publiques et surtout de tenter d'évaluer l'impact de ces actions sur les entreprises elles-mêmes, nous avons procédé à l'analyse de nos entretiens suivant la méthodologie décrite au chapitre II-I. Ces analyses nous ont permis de faire émerger les hypothèses nécessaires à la poursuite de notre recherche. Le chapitre suivant propose de décrire la méthodologie appliquée à l'étude de cas et justifie le choix de l'échantillon qualitatif.

## **Chapitre II : Méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas**

### Introduction

Ce chapitre est destiné à expliquer la méthodologie appliquée à l'étude de cas de la filière nautique et à l'extraction d'hypothèses de travail permettant d'élaborer le questionnaire d'une étude quantitative.

Proche de la méthode qualimétrique<sup>471</sup>, cette étude de cas s'est déroulée en trois phases distinctes qui combinent de façon successive des approches qualitative et quantitatives :

1. Des entretiens qualitatifs comportant une phase de codage et d'analyse,
2. L'extraction d'hypothèses et leur hiérarchisation thématique,
3. Une étude quantitative associée à un questionnaire.

---

<sup>471</sup> Savall H., Zardet V., 2004, « Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique, Economica.

## **Section 1 : Méthode appliquée aux entretiens et thématiques retenues**

Tous les entretiens menés sont de type semi-directif. Ils sont conduits suivant des thématiques clairement identifiées, qui servent de conducteur non formalisé. L'entretien devant être libéré de toutes contraintes, l'interlocuteur est libre de ses propos. Certains ont permis d'aborder un nombre important de thématiques, d'autres non. Ils sont tous d'une durée comprise entre 1h15 et 1h30. Les propos des interlocuteurs n'ont pas été enregistrés, mais notés. Ils ont ensuite été retranscrits.

Les entretiens n'ont pas été enregistrés car nous constaté de la résistance à se livrer complètement de la part de certains interlocuteurs et une autocensure involontaire qu'ils s'imposent. Cette réticence à la collaboration s'explique par la crainte de voir se divulguer des informations à caractère stratégique pour les entreprises ou l'expression de points de vue personnels pour les institutionnels.

Pour autant, l'objectivité n'est pas recherchée avec la méthode qualitative qui sert à comprendre et non à mesurer. C'est la raison pour laquelle la méthode de l'analyse thématique et du codage -décrite plus loin- a été naturellement retenue puisqu'elle s'intéresse avant tout au contenu. Les trois thématiques principales retenues et les interrogations sous-catégorisées qui en découlent sont les suivantes :

### Mondialisation, Globalisation

- Comment les territoires subissent ils la mondialisation ? Quelles en sont les conséquences ?
- Existe-t-il des réactions/adaptations particulières de la part des P.M.E/P.M.I face à l'organisation mondiale de la production ?
- Les enjeux de l'économie globalisée ont-ils une influence sur l'environnement de l'entreprise et son organisation, en termes de :
  1. Marché,
  2. Ressources humaines,
  3. Environnement,
  4. Frais généraux, énergie,
  5. Nouvelles technologies, innovation,
  6. Offre Produit,
  7. Sous-traitance,

## *Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas*

8. Management,
9. Fournisseurs / logistique,
10. Comportement du consommateur.

### Réseaux et territoires

- Les réseaux s'inscrivent-ils dans une logique de développement des territoires ?
- Qu'est ce qu'un territoire (administratif, économique) ?
- Comment les territoires sont-ils passés de la notion géographique à la notion économique ?
- Comment jauger de l'homogénéité d'un territoire ?
- La notion d'attractivité, d'efficacité d'un territoire?
- Peut-on parler de « ressource territoriale » ?
- Les entreprises sont-elles des acteurs du développement des territoires, comment ?
- Quelles sont les différents « outils » ou « incitations » dont disposent les territoires pour attirer ou faire rester les entreprises ?
- Un cluster est-il un enfermement dans le « local », ou bien une solution pour mieux s'intégrer à l'économie globalisée en utilisant au mieux la ressource ?
- En réaction à la globalisation des économies, existe-t-il des modes d'organisations susceptibles d'améliorer (ou maintenir) la performance des entreprises ?
- Quel est le rôle perçu des pouvoirs publics vis-à-vis des entreprises ?
- Que devrait-il être et jusqu'où peut-il aller ?
- Le terme « pôle de compétitivité » ?
- Jusqu'où êtes-vous prêt à aller en termes de réorganisation structurelle ?
- Travailler à plusieurs, collaborer est il fréquent ?
- Jusqu'où peut-on aller dans cette direction ?
- Le partage de l'investissement, de la recherche de solutions innovantes ?
- Travaille t'on mieux seul que regroupés ?
- Partager l'information permet-il de progresser plus rapidement ?
- As t'on peur du partage de l'information ?

### Les parties prenantes externes et internes, leurs rôles

- Les Pouvoirs publics (appelés Acteurs Publics et Acteurs Mixtes) :

## *Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas*

- ❖ Collectivités territoriales (Municipalités, Département, Région),
  - ❖ Sociétés d'Economie Mixtes,
  - ❖ Etat,
  - ❖ Associations,
  - ❖ Pôles de compétitivités.
1. L'action publique est elle toujours efficace ?
  2. De quel type de gouvernance peut-on parler ?
  3. Peut-on parler « d'acteur structurant primordial » ?
  4. Quelles sont les logiques d'incitations des pouvoirs publics ? Existe-t-il une approche consensuelle ?
- Les Entreprises (appelées Acteurs Privés):
    - ❖ Les petites entreprises ont-elles des spécificités, des capacités particulières leur permettant de s'associer ?
    - ❖ Les liens entre les acteurs sont-ils importants ?
    - ❖ L'accélération des processus entraîne-t-elle des dynamiques de regroupement « à plusieurs on a moins peur ».
    - ❖ Où se situe la dialectique des processus de rapprochement, (réticence au partage de l'information) ?
    - ❖ Une mise en réseau (cluster) sans pilotage est elle viable ?
    - ❖ La proximité géographique est elle indispensable ?
    - ❖ Le système interne de la P.M.E-P.M.I se fragmente t'il ?

## **Section 2 : Choix de l'échantillon qualitatif**

En 2004, la Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat<sup>472</sup> de la Région Bretagne, a identifié environ 900 entreprises rattachées à la filière nautique (cf. supra. § 1-4-3-4) ; ce nombre avoisine aujourd'hui le millier. Il s'agit principalement de T.P.E, auxquelles se rajoutent des organismes publics et mixtes intervenant directement ou indirectement dans la filière. Le choix des entretiens s'est fait sur la base du volontariat. La sélection des acteurs interrogés s'est faite sur leur implication directe dans la structuration de la filière pour les acteurs mixtes et privés et sur le caractère innovant ou traditionnel de l'activité pour les entreprises. Sur 150 acteurs sollicités, 35 ont répondu positivement. Au final, le choix s'est arrêté sur 21 pour éviter les redondances.

Parmi les organismes privés ou mixtes retenus, on retrouve les différents acteurs concernés par le développement économique local déjà identifiés par Moulaert et al. (1994)<sup>473</sup> :

- Les institutions locales à caractère étatique (Conseil Régional, Conseil Général, Collectivités locales),
- Les institutions locales non étatiques (les établissements Consulaires),
- Les sociétés mixtes d'administration et de gestion.

Le choix d'une localisation géographique centrée majoritairement sur un arc atlantique partant de la frontière Est du Morbihan et se déployant jusqu'à Brest s'est imposé compte tenu de la densité observée des entreprises du secteur de l'industrie nautique, tant du point de vue de la capacité d'accueil que du nombre de professionnels installés. A titre comparatif, la côte nord ne regroupe qu'environ 35 % de l'ensemble des entreprises de la filière nautique en Bretagne<sup>474</sup>.

---

<sup>472</sup> Source : Etude nautisme en Bretagne, quelles stratégies pour le secteur des métiers ? Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat, Région Bretagne, septembre 2004.

<sup>473</sup> Moulaert F., et al, « Propositions théoriques pour l'étude des localités qui perdent » dans Courlet C., Soulage B., 1994, « Industries, territoires et politiques publiques », L'Harmattan, Paris, pp 255-278.

<sup>474</sup> Source : annuaire du nautisme, [www.nautisme.com](http://www.nautisme.com).

## ***Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas***

Néanmoins, certains professionnels du nautisme localisés entre Saint Malo et Brest commencent à se regrouper, comme ces 7 entreprises de la filière nautique/plaisance qui se sont associées à l'initiative de l'Agence économique du département<sup>475</sup>, dans une démarche collective baptisée « bateaux des Côtes d'Armor ». Cependant, ces initiatives restent marginales par rapport à la zone géographique choisie et tout à fait embryonnaires (voir supra. § 1-4-3-7) en comparaison des départements du Morbihan et du Finistère.

---

<sup>475</sup> Source : [www.bretagne-info-nautisme.fr](http://www.bretagne-info-nautisme.fr).

### **Section 3 : Méthode d'analyse du discours**

Il existe de nombreuses techniques d'analyse qualitative. La méthode retenue, qui nous a semblée être la plus adaptée pour l'étude menée, est l'analyse de contenu. Elle repose, selon Thiétart<sup>476</sup> « sur le postulat que la répétition d'analyse de discours (mots, expressions ou signification similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours ».

L'application de la méthode consiste à dissocier les différentes phases du travail en trois étapes : la collecte, la codification et l'analyse des données. La première étape collecte les données. Afin de mieux appréhender la compréhension et l'interprétation des sujets interviewés sur les différentes situations et les thèmes préalablement identifiés, le chercheur collecte des données de discours par le biais d'entretiens semi-directifs. Ces entretiens sont d'une durée comprise entre 1h15 et 1h30. Les interviews semi-directives ou non-directives sont dites appropriées pour connaître les concepts sur lesquels une personne base ses opinions et ses croyances<sup>477</sup>.

Cette méthode, appelée « *méthode non structurée* » par Thiétart, permet de générer des données naturelles et riches. Notre choix répond donc au besoin d'obtenir des informations spontanées, ce qui n'est pas nécessairement le cas si les questions posées sont fermées. Les propos des interlocuteurs n'ont pas été enregistrés, mais pris en note. Aucune autre intervention sur le corpus n'a été par la suite effectuée, les notes prises ayant été retranscrites brutes au format numérique.

Mais, comme le soulignent Miles et Huberman (2003)<sup>478</sup>, le format « *texte narratif* » obtenu est contraignant, puisque « *dispersé* » et le recouplement entre différents points est complexe. Ils conseillent donc l'élaboration d'une présentation condensée et organisée. C'est pour cette raison que la deuxième étape de la méthodologie établie est une phase de codage, ou « *codification* ». Soulignons-le, ce travail ne peut être entrepris que si l'on effectue une

---

<sup>476</sup> Thiétart R.A., 2007, Méthodes de recherche en management, Editions Dunod, 3ème édition.

<sup>477</sup> J.C. Usunier, M. Easterby-Smith, R. Thorpe, 2000, 'Introduction à la Recherche en Gestion', Economica, 2ème édition, 271 pages.

<sup>478</sup> Miles M.B. Et Huberman A.M., 2005, *Analyse de données qualitatives*, Editions De Boeck Université, 2ème édition, 626 pages.

## ***Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas***

première lecture, souvent appelée « lecture flottante » qui a pour objectif de se familiariser avec le discours du sujet.

La deuxième étape correspond donc à une phase de codage. Elle consiste à fragmenter les entretiens en unités d'analyse et à les regrouper en catégories. Selon Weber (1990)<sup>479</sup>, le chercheur choisit généralement une unité d'analyse parmi les suivantes : le mot, le sens d'un mot ou d'un groupe de mots, la phrase entière, les morceaux de phrases ou le paragraphe. Les unités d'analyse retenues dans le cadre de la recherche portent sur des phrases et des morceaux de phrases, de manière à conserver des éléments du contexte qui ont permis de justifier la catégorisation effectuée.

Une fois sélectionnées, ces phrases ou morceaux de phrases deviennent des unités d'analyse et sont classées selon leur sens dans six catégories: les acteurs, leurs objectifs, leurs stratégies actuelles, leurs préconisations, leurs forces et leurs faiblesses. En effet, cette catégorisation apparaît assez spontanément lors de la lecture flottante qui met en évidence un comportement des acteurs assez critique lors des interviews. Ceux-ci ayant en effet tendance à analyser avec un certain recul leurs situations passées et présentes et à donner leurs points de vue sur leurs interactions avec les autres acteurs et les incidences possibles sur des scénarii à venir. Ces catégories sont également les plus pertinentes pour répondre à notre question de recherche : « Identifier si les entreprises appartenant à la filière de l'industrie nautique développent bien des stratégies conformes aux attentes des pouvoirs publics et comprendre comment ces mêmes entreprises évaluent les actions de la puissance publique en termes d'aide au développement économique, dans un contexte d'économie globalisée ».

Pour préparer et faciliter la troisième étape, il est apparu nécessaire d'identifier les différentes thématiques rencontrées dans les unités d'analyse. Cette sous-catégorisation permet par la suite de déterminer les similitudes et les contradictions entre les différents discours. Le tout est codé dans la matrice suivante, conçue spécialement pour l'analyse des entretiens réalisés<sup>480</sup> :

---

<sup>479</sup> In Thiétard R.A., 2007, *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, 3ème édition.

<sup>480</sup> Voir Tome 2, annexe 1, matrices des différents entretiens.

TABLEAU 9: MATRICE DE CODAGE DES ENTRETIENS 1

<i>Nom et fonction du sujet interviewé</i>			
Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	Paragraphe
ACTEURS			
OBJECTIFS			
STRATEGIE ACTUELLE			
PRECONISATIONS			
FORCES			
FAIBLESSES			

La dernière phase est la phase d'analyse. Des matrices regroupant plusieurs discours par thèmes sont élaborées, de façon à pouvoir mettre faire émerger l'importance des différentes thématiques, ainsi que les similitudes et les contradictions. Elles sont appelées "méta-matrices" par Miles et Huberman (2003)<sup>481</sup>. Glaser et Strauss (1967/1970)<sup>482</sup> considèrent cette méthode comme étant très efficace par rapport à des matrices intra-sites étudiées séparément les unes des autres.

Le but est d'explorer, de décrire, d'ordonner et d'expliquer selon Miles et Huberman (2003)<sup>483</sup>, en respectant un format ordonné par concepts. Il est possible que ce travail fasse intervenir la nécessité de créer de nouvelles matrices, ordonnées de manière différente: par site ou type de site, par rôle, par variable, matrices des effets, etc... Elles sont adaptées aux besoins de l'étude.

---

<sup>481</sup>Miles M.B. Et Huberman A.M., 2005, *Analyse de données qualitatives*, Editions De Boeck Université, 2ème édition, 626 pages.

<sup>482</sup> Op.cit.

<sup>483</sup> Op.cit.

*Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas*

TABLEAU 10: MATRICE DE CODAGE DES ENTRETIENS 2

Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Nom/Fonction des sujets interviewés	Unités d'analyse	Paragraphe	Analyse

Le travail de codage et d'analyse annexé met en évidence un certain nombre d'éléments caractérisant les relations entre les différents acteurs ainsi que leur rapport précis à l'action publique régionale en matière de développement économique. Cette analyse des méta-matrices a donné lieu à une synthèse par catégorie dont le résultat est développé au chapitre suivant.

## Section 4 : Synthèse des entretiens

### 4-1 Rappel de la méthode

La méthode d'analyse qualitative retenue nous a donc conduit à réaliser des matrices intra-sites (correspondant à chaque entretien qualitatif) et des méta-matrices intra-sites, classées par catégories retenues (acteurs, objectifs, stratégie actuelle, préconisation, forces, faiblesse). Nous les avons ensuite analysées par catégorie afin d'en extraire une synthèse. A titre d'illustration, nous reproduisons ci-dessous quelques échantillons du travail réalisé dont le détail est disponible dans le tome 2 des annexes.

TABLEAU 11 : EXEMPLE DE MATRICE INTRA-SITE

- Entretien 2 du 13/11/07

<i>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.</i>			
Catégories	Sous-catégories Mots-clés	Unités d'analyse	
<b>ACTEURS</b>	<i>Etat Collectivités territoriales</i>	La loi Voynet a amorcé une reconnaissance des territoires de vie en opposition avec le territoire administratif. La « brutalité » de l'action de l'Etat va inciter les collectivités à revendiquer la responsabilité de la permanence des Services Publics.	L P P Q
<b>OBJECTIFS</b>	<i>Partage Collaboration Attractivité</i>	Au début, création des Pays avec pour but de réunir les élus, les centres de formation et les entreprises. Objectif de la création des Pays = Incitations, nécessaires à son développement. Rôle d'un Pays = Installer un dialogue avec les acteurs privés.	M Q Q

Nous retrouvons ici les unités d'analyses retenues ainsi que, dans la colonne de droite le codage correspondant à l'emplacement dans les paragraphes de la retranscription de l'entretien. Ces unités d'analyses sont classées par catégorie retenue (colonne de gauche).

**Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas**

Nous avons également fait apparaître une série de sous-catégories correspondant à des mots clefs mis en évidence lors des entretiens.

TABLEAU 12 : EXEMPLE DE META-MATRICE

**META-MATRICE DES FAIBLESSES**

Types d'acteurs	Acteurs interviewés	N°Entretien Paragraphe	Unités d'analyse	Synthèse par acteurs
<b>PUBLICS</b>	GIP Pays de Cornouaille	1/I 1/I 1/J 1/K	La plaisance ne remplit pas les conditions en termes de recherche pour un S.P.L. Inadéquations entre le contenu des formations et le besoin réel des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs publics</u></li> </ul> -Pas de recherche dans la plaisance, opportunités ignorées par les entreprises, -problèmes en termes de formation, d'adéquation
	Maire de Morlaix	2/C 2/C 2/C	Inadaptation du produit aux nouvelles techniques. Tradition, Repli sur soi, peur de la nouveauté, frein à l'ouverture, d'où développement de la concurrence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs mixtes</u></li> </ul> -redondances des actions et Multiplicité des acteurs, coordination impossible à imposer,
	Agence Economique de Bretagne	3/A 3/H 3/I 3/I 3	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acteurs privés</u></li> </ul> importance de l'environnement économique international pour les entreprises.

Une méta-matrice permet de juxtaposer les entretiens dans la catégorie choisie (ici les « faiblesses »), par types d'acteurs (publics, semi-publics ou privés) et par thème abordé. On y retrouve également le code du paragraphe concerné des retranscriptions ; ainsi, les unités d'analyses sont regroupées par thème abordés et permettent une interprétation des données par type d'acteur (synthèse).

TABLEAU 13 : EXEMPLE D'ANALYSE DE META-MATRICE

**Analyse de la méta-matrice des faiblesses de la filière**

Thèmes abordés / Unités d'analyse	Thèmes abordés par catégorie d'acteur	Analyse
<p>La plaisance ne remplit pas les conditions en termes de recherche pour un S.P.L.                      Inadéquations entre le contenu des formations et le besoin réel des entreprises.                      Besoin de temps et d'apprendre à se connaître.                      Retombées économiques d'une organisation en S.P.L non chiffrables.                      La Cornouaille n'est pas organisée.                      Concurrence entre territoires.</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</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,</p>	<p><b>Les entreprises de la filière nautique sont majoritairement des P.M.E et T.P.E 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.</b></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 modèles.</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</p>	

Dans ce tableau, nous regroupons les thèmes dans les unités d'analyses, par catégorie d'acteurs (colonne centrale). Cette démarche permet de mieux comprendre et de classer le ressenti des acteurs de la filière nautique par rapport aux thèmes choisis lors des entretiens. L'analyse de ces données met en relief une partie des caractéristiques au travers du philtre des thématiques abordées et des unités d'analyses.

Chaque méta-matrice a fait l'objet d'une analyse détaillée dont nous retrouvons la synthèse par acteur dans le chapitre suivant.

#### **4-2 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des forces de la filière**

- Acteurs publics

Selon les acteurs publics, la 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.

- Acteurs mixtes

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.

- Acteurs privés

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.

#### **4-3 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des faiblesses de la filière**

- Acteurs publics

Les entreprises de la filière nautique sont majoritairement des P.M.E et T.P.E 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 parfois 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.

- Acteurs mixtes

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 dû 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.

- Acteurs privés

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, compliquée et politique. Les incitations sont trop interventionnistes, peu efficaces et les résistances à la collaboration fortes, pour des questions de confidentialités. Pour autant certaines entreprises reconnaissent qu'être seul est une faiblesse pour une T.P.E.

#### **4-4 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des stratégies actuelles de la filière**

- Acteurs publics

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, elle est peu importante en termes d'emplois et 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.

- Acteurs mixtes

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.

- Acteurs privés

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.

#### **4-5 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des préconisations pour la filière**

- Acteurs publics

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.

- Acteurs mixtes

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 être les conditions d'une politique publique intelligente.

- Acteurs privés

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 est une priorité pour le développement de la filière nautique.

#### **4-6 Comparaison des différentes stratégies d'acteurs publics et mixtes sur la filière.**

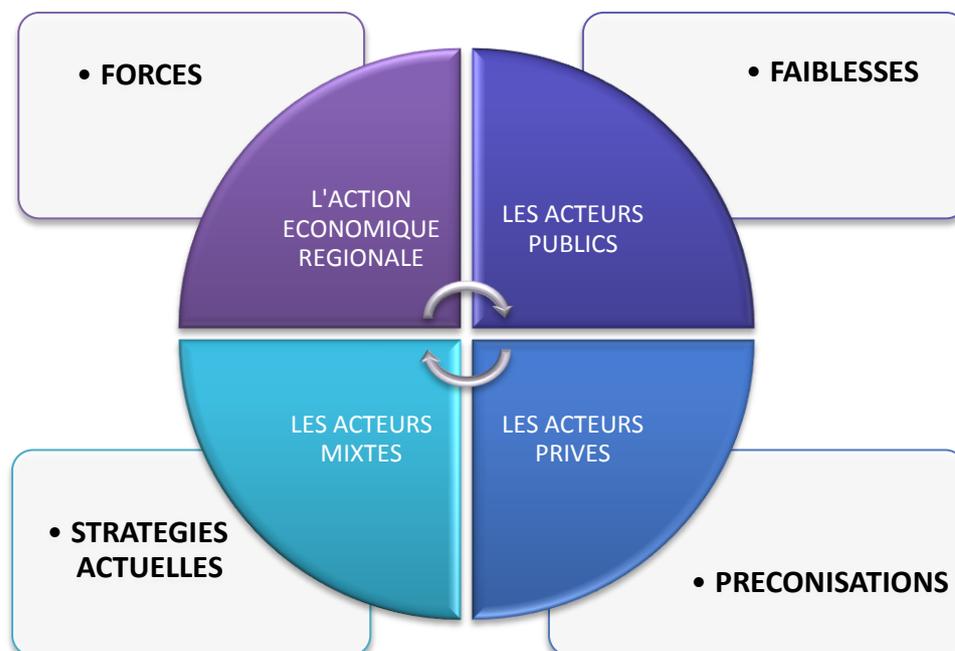
Dans les pages qui précèdent nous constatons que la filière nautique en Bretagne revêt des aspects extrêmement variés et que les caractéristiques des parties prenantes diffèrent suivant leurs localisations. Nous observons également que la typologie des incitations mises en place par les acteurs publics ou mixtes prend des formes différentes et que la notion de gouvernance varie.

Nous pouvons donc mettre en évidence les points communs et les différences dans les stratégies d'approches de l'action publique sur la filière en nous appuyant sur la matrice comparative des principaux acteurs publics et mixtes structurants. Pour sélectionner les différents critères d'analyse, nous avons repris l'analyse des méta-matrices des stratégies actuelles de la filière et celle des préconisations pour la filière.

## ***Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas***

Le synoptique des interactions entre les différentes parties prenantes de l'action économique régionale mis en évidence dans la synthèse de l'analyse des méta-matrices peut être représenté de la façon suivante :

FIGURE 22: LES INTERACTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES DE L'ACTION ECONOMIQUE REGIONALE



Les interactions des acteurs de la filière dans ce synoptique doivent se comprendre par la manipulation de la roue centrale, qui en tournant, fait le lien avec l'analyse des méta-matrices qui a mis en évidence les forces, les faiblesses, les stratégies actuelles et les préconisations retrouvées à l'intérieur même des actions de chaque acteur de l'action économique régionale.

Les différents acteurs structurants identifiés au préalable sont les suivants (voir supra Partie II, chap. I, section 3-1):

1. la Fédération des Industries nautiques et la Chambre syndicale de la région ouest,
2. l'Agence Economique de Bretagne,
3. le Conseil Régional via l'A.R.P.E.F processus dans lequel la filière nautisme et construction navale est prioritaire,
4. le Conseil Economique et Social de la Région Bretagne,
5. le Conseil Général du Morbihan,

## *Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas*

6. le Conseil Général du Finistère (Nautisme en Finistère),
7. l'A.U.D.E.L.O.R.<sup>484</sup>,
8. la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan,
9. les Chambres de Commerce et d'Industrie du Finistère rassemblées sous l'appellation C.C.I 29,
10. Eurolarge Innovation<sup>485</sup>,
11. Nautisme en Bretagne (Conseil Régional)<sup>486</sup>,
12. la Chambre Régionale des Métiers<sup>487</sup>,
13. la SAGEMOR<sup>488</sup>,
14. la S.E.L.L.O.R.<sup>489</sup>.

Sur l'ensemble de ces acteurs, la Fédération des Industries Nautique intervient en tant qu'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics pour ses adhérents ; elle propose de l'expertise dans certains domaines et de la formation. En tant que fédération professionnelle, elle est un élément essentiel du réseau des entreprises de la filière nautique, mais ne regroupe pas tous les professionnels. Son action structurante se limite donc le plus souvent à l'assistance et au conseil, sans interagir précisément avec les autres acteurs régionaux et départementaux.

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 fait que certains rapports ne sont pas suivis d'effet. À l'inverse, des chargés de développement économique sont souvent recrutés.

Les motivations d'une collectivité territoriale qui commande un audit sur la plaisance reposent essentiellement sur l'établissement d'une stratégie de communication liée à l'attractivité territoriale créé par l'environnement nautique lui-même (exemples des régions Haute Normandie et Nord pas de Calais). Bien entendu cette évaluation doit également

---

<sup>484</sup> Agence d'urbanisme et de développement économique du pays de Lorient.

<sup>485</sup> Eurolarge est issu de la Technopole de Lorient.

<sup>486</sup> NEB : Issu de Nautisme en Finistère.

<sup>487</sup> La CRM a réalisé un plan d'accompagnement de la filière nautique pour les P.M.E artisanales.

<sup>488</sup> SAGEMOR : Société de gestion du Morbihan (société d'économie mixte, Ports de Plaisance).

<sup>489</sup> S.E.L.L.O.R : Société anonyme d'économie mixte de gestion du pays de Lorient.

## ***Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas***

permettre de caractériser la filière et son poids économique. Les préoccupations sont cependant assez récentes en matière de nautisme.

*« Nous pouvons observer deux 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 recrutant des entreprises dans les départements voisins) 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 »<sup>490</sup>.*

Les outils incitatifs les plus couramment utilisés sont la mise à disposition de Z.A.C<sup>491</sup>, 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 elles sont vouées à l'échec. Nous parlons en particulier de la réalité géographique des bassins de navigation faciles d'accès (golfe du Morbihan, baie de Quiberon, rade de Brest) 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 yachts de luxe préférera s'implanter en méditerranée pour profiter de l'effet de proximité de sa clientèle. Ce n'est pas néanmoins une raison nécessaire et suffisante. L'expertise professionnelle et le savoir-faire jouent également un rôle très important. Le chantier naval J.F.A<sup>492</sup> est un exemple assez frappant du développement d'une activité de construction et de réparation d'unités de luxe sur un marché de niche qui s'est « greffée » sur le savoir-faire local en matière de construction navale (proximité des chantiers de construction 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

---

<sup>490</sup>Propos recueillis le 20 décembre 2007 auprès du Chef de Projet à l'Agence Economique de Bretagne. Chargé du développement de la filière nautique.

<sup>491</sup> Zones d'Actions Concertées.

<sup>492</sup> J.F.A Chantier Naval, Concarneau.

## ***Partie II, chapitre II : méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas***

niveau qui est la masse critique de l'activité économique elle-même. Ceci dit, il faut relativiser l'importance de la construction navale nautique en Bretagne. Elle représente seulement 8% de part de marché totale du secteur et 161 chantiers navals.

Il existe cependant un vrai décalage entre le poids économique de ces activités et l'effet incontestablement structurant qu'elles exercent sur le territoire. Les chantiers de construction navale ont toujours existé, leur ancrage territorial est légitime ; il perpétue le savoir-faire technique, il reste ancré dans une forte tradition locale d'utilisation de l'espace maritime. Ceci participe à l'identité régionale. La culture bretonne, même si elle est également déterminée par les activités agricoles, 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.

Nous avons déjà mentionné certaines formes de redondance de l'action publique dans la structuration de la filière nautique. Il existe cependant une supra-collectivité régulatrice : l'entité régionale. Celle-ci peut pallier à des télescopages qui restent néanmoins limités par les frontières administratives des aides départementales.

Nous constatons en Bretagne, une forte disparité de l'implication des pouvoirs publics dans la structuration de la filière nautique :

1. Le département d'Ile et Vilaine : aucune politique nautique.
2. Le département des Côtes-d'Armor : aide ponctuelle au développement, limitée par la qualité de l'interface terre/mer, ports à écluses.
3. Le département du Finistère : la structure N.E.F s'investit depuis peu dans le secteur marchand à la demande de son autorité de tutelle qu'est le Conseil Général.
4. Le département du Morbihan : politique affirmative pour attirer des entreprises y compris en provenance d'autres territoires, exemple de C.D.K qui a déménagé partiellement de Port La Forêt.

*« Il existe en Bretagne un tropisme pour les activités nautique sur un axe en forme de banane, partant 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. »<sup>493</sup>*

---

<sup>493</sup> Propos recueillis le 20 décembre 2007 auprès du Chef de Projet à l'Agence Economique de Bretagne. Chargé du développement de la filière nautique.

Les éléments de cette synthèse préliminaire des différentes stratégies d'acteurs publics et mixtes sur la filière sont directement issus des synthèses des différents entretiens qualitatifs réalisés avec quelques acteurs de la filière. Ils sont insuffisants pour répondre à notre problématique de recherche, mais indiquent des tendances qui vont nous permettre de formuler quelques hypothèses de travail complémentaires. Ces hypothèses vont nous permettre de bâtir un questionnaire et de réaliser une enquête quantitative sur un échantillon élargi des entreprises de la filière nautique bretonne.

Le chapitre suivant décrira la méthodologie liée à l'étude quantitative, ses résultats et ses analyses.

## **Chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

### **Section 1 : Hypothèses et architecture du questionnaire**

A partir de la synthèse de l'analyse des méta-matrices de la filière, plusieurs hypothèses peuvent être formulées. Elles permettent d'établir un questionnaire qui sera soumis à l'ensemble des entreprises de la filière nautique. L'objectif à ce stade est de mettre en évidence la perception que les entreprises de la filière nautique ont des différentes incitations ou actions directes en matière de développement économique des acteurs publics ou mixtes.

H 1-1 : Faire de la Recherche et Développement est suffisant pour établir des logiques collaboratives entre les entreprises.

H 1-2 : L'innovation (technologique ou organisationnelle) crée des conditions favorables au développement de partenariats.

H 2-1 : La multiplication des acteurs est un frein à l'efficacité de l'action économique régionale.

H 2-2 : La concurrence entre les territoires est un frein à l'efficacité de l'action économique régionale.

H 3 : Les logiques de clusters ou de filières mises en place par les acteurs publics ou mixtes sont les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire.

H 4 : L'approche incitative est une méthode de gouvernance de la filière nautique plus efficace que l'action économique directe.

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

Nous entendons par approche incitative toutes les actions qui permettent de faire émerger les processus de collaboration entre les entreprises par effet de traction (voir supra, Partie II, chapitre I, les missions et les actions menées par Eurolarge innovation). Nous les opposons avec l'action économique directe, dont l'initiative revient à l'acteur public ou mixte (l'exemple de l'allègement fiscal), au sens mis en évidence par Uzinidis (2010), (voir supra, Partie I, chap. III). Il s'agit là d'un choix délibéré afin de mieux faire la distinction entre action directe et indirecte. Pour autant, l'une et l'autre de ces actions font partie de la panoplie des « incitations » à la disposition des pouvoirs publics pour assurer le développement économique des territoires.

Les thèmes à traiter dans le questionnaire se déclinent alors de la façon suivante :

- L'innovation et la R&D comme vecteur de collaboration,
- La structuration en filières ou en clusters comme facteur de développement économique,
- Les différents modes de gouvernance et stratégies des acteurs publics,
- La multiplication des interventions des acteurs publics sur des filières identifiées.

## **Section 2 : Choix de l'échantillon et élaboration du questionnaire**

Le fichier d'entreprises a été extrait de la base de données de la Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat accessible sur le site Internet Bretagne Info Nautisme<sup>494</sup>. À l'origine le référencement des entreprises rattachées au nautisme a été réalisé par le Cabinet A.C.S en septembre 2004 pour la région Bretagne, la Chambre Régionale des Métiers de Bretagne et la Préfecture de Région<sup>495</sup>. Ce référencement s'est établi au départ en codes N.A.F de l'I.N.S.E.E, lesquels sont regroupés en trois secteurs d'activité :

1. code N.A.F : 35.1 B : Construction de navires civils.

Dans cette rubrique on retrouve : la fabrication de navires marchands pour le transport de passagers et de marchandises, de bateaux de pêche, de pousseurs et de remorqueurs fluviaux, de bateaux utilitaires, d'aéroglosses, de plates-formes de forage en mer et structures flottantes.

2. code N.A.F : 35.1 C : Réparation navale.

Il s'agit des entreprises qui fabriquent et démolissent les navires civils et qui en transforment les structures.

3. code N.A.F 35.1 E : Constructions et réparations de bateaux de plaisance.

Le référencement est complété par les codes A.P.E des entreprises référencées au Registre du Commerce et des Sociétés, et/ou au registre des Métiers. Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des codes A.P.E concernés.

TABLEAU 14: TABLEAU DES DIFFERENTS CODES APE DES ENTREPRISES DE LA FILIERE NAUTIQUE.

Voilerie	<b>174C</b>
Corderie Filet	<b>175C</b>
Chaudronnerie - tuyauterie	<b>283C</b>
Mécanique générale	<b>285D</b>
Fabrication de moteurs et turbines	<b>291A</b>
Fabrication d'appareils électriques autonomes de sécurité	<b>315B</b>

<sup>494</sup> <http://www.bretagne-info-nautisme.fr/-Entreprises-et-services-.html?lang=fr>.

<sup>495</sup> Etude NAUTISME en BRETAGNE. Quelle stratégie pour le secteur des Métiers ?

*Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

Fabrication d'équipements d'aide à la navigation	<b>332A</b>
Construction de bâtiments de guerre	<b>351A</b>
Construction de navires civils	<b>351B</b>
Réparation navale	<b>351C</b>
Construction de bateaux de plaisance	<b>351E</b>
Travaux maritimes et fluviaux	<b>452R</b>
Commerce de détail d'articles de sport et de loisir	<b>524W</b>
Transports maritimes	<b>611A</b>

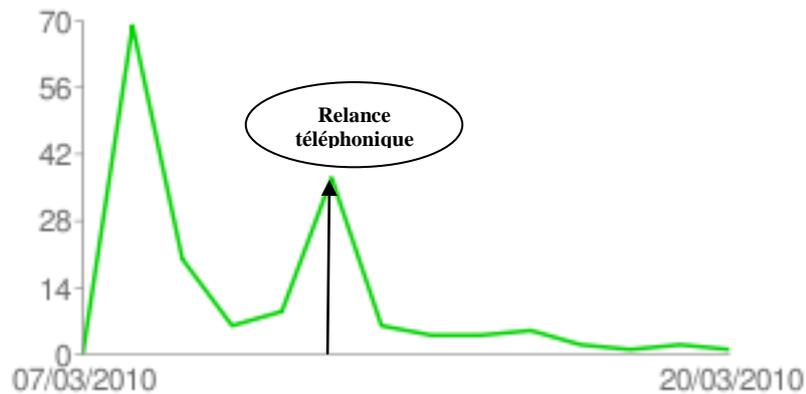
Le croisement des différents fichiers existants a permis l'extraction d'une base de données de 621 entreprises réparties sur les quatre départements bretons (voir annexe 5). Cette base de données ne regroupe pas toutes les entreprises de la filière nautique en Bretagne –dont le nombre est estimé à 1000 par la Fédération des Industries Nautiques et l'Agence de Développement Economique de Bretagne- car, seules les entreprises dont l'adresse électronique figurait dans les différents fichiers existants ont été retenues, la diffusion du questionnaire devant se faire par courrier électronique.

L'outil d'enquête Google documents<sup>496</sup> utilisé, permet d'administrer les questionnaires en ligne. L'architecture du site a été réalisée en fonction du questionnaire élaboré (consulter la version Web en annexe 7) et le questionnaire expédié aux 620 adresses référencées à partir d'un serveur de listes de diffusion. L'envoi du courrier d'accompagnement et du lien permettant de se connecter a été fait le 7/03/2010 et le site clôturé le 20/03/2010, une relance téléphonique ayant été réalisée trois jour après le mailing électronique. Le tableau ci –dessous donne une indication de la répartition des réponses dans la durée et de l'incidence de la relance téléphonique.

---

<sup>496</sup> <http://docs.google.com/>.

FIGURE 23: STATISTIQUES DES REPONSES



**QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE**

Le questionnaire comporte quatorze questions dont les quatre premières concernent la fiche signalétique de l'entreprise. Ceci permet d'identifier précisément les caractéristiques des entreprises répondantes. Les autres questions sont directement en lien avec les hypothèses dont les correspondances sont détaillées ci-dessous :

TABLEAU 15: CORRESPONDANCE ENTRE LES QUESTIONS ET LES HYPOTHESES

	H1-1	H1-2	H2-1	H2-2	H3	H 4
Q5		<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>
Q6				<b>X</b>	<b>X</b>	
Q7			<b>X</b>			<b>X</b>
Q8			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
Q9			<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Q10					<b>X</b>	<b>X</b>
Q11	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
Q12	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>	
Q13	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Q 14			<b>X</b>	<b>X</b>		

### ***Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative***

Le questionnaire a été construit sous forme d'échelle de Likert, dite « paire » (cf. annexe 6). Ceci évite d'avoir une valeur neutre et incite le répondant à se positionner. C'est la raison pour laquelle a été rajoutée une réponse « ne sais pas » qui permettra de mesurer le degré d'information de la filière sur les problématiques qui lui sont posées.

### **Section 3 : Résultats statistiques et commentaires**

Sur 621 adresses, 83 ont été invalidées par le serveur de messagerie et 164 réponses ont été enregistrées, soit un taux de retour de 30,54 %. L'échantillon répondant est un échantillon de convenance dans la mesure où seules les entreprises de la filière pour lesquelles une adresse électronique était identifiée ont été interrogées. Celles qui ont répondu sont celles qui le souhaitent et le taux de réponse, par rapport aux enquêtes concernant les entreprises en général, est très satisfaisant.

Si nous considérons que ce taux de retour est très satisfaisant, c'est qu'il a été mis en évidence qu'en France, les chefs d'entreprises n'ont pas l'habitude de répondre aux *questionnaires*, le taux de réponse avoisinant n'étant que de 10 %<sup>497</sup>. Le traitement des données a été effectué sur le logiciel SPSS PASW Statistics 18.

Les tris à plat suivants, ou analyses univariées, permettent de confirmer la représentativité de l'échantillon répondant en le croisant avec les données quantitatives relevées dans le chapitre 1 de cette seconde partie. Afin de nous efforcer d'obtenir une interprétation fiable sur un échantillon « supposé représentatif », nous procéderons en deux temps :

1. Une analyse univariée correspondant à des tris à plat indiquant des effectifs et des pourcentages,
2. Une analyse bivariée correspondant à des tris croisés permettant de faire des mesures d'association et de mettre éventuellement en évidence des coefficients de corrélation.

#### **3-1 Analyse univariée**

L'analyse univariée est destinée à décrire la population interrogée, par les différentes questions posées. Son objectif est de mesurer l'attitude des entreprises par rapport aux différentes questions étudiées. La fiche signalétique des entreprises est composée de quatre variables : l'activité principale de l'entreprise, la localisation géographique, la taille et l'ancienneté.

---

<sup>497</sup> Bylykbashi S., (2007), « concurrence et stratégie de lancement, le rôle de l'intensité concurrentielle », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université Pierre Mendès-France, Grenoble, septembre.

**Question 1 : Quelle est l'activité principale de votre entreprise?**

Il existait à l'origine dans le questionnaire d'enquête la possibilité de répondre suivant huit catégories différentes, et plusieurs réponses étaient possibles.

- Construction de bateaux,
- Entretien/réparation/vente,
- Location de bateaux,
- Ecole/Enseignement,
- Vente de bateaux,
- Vente équipement / accastillage,
- Motoriste,
- Autre.

La catégorie « autre » a néanmoins laissé apparaître deux nouvelles catégories : « architecte naval » et « voilerie », que nous avons dissociées dans le tri à plat des données. Les 164 entreprises répondantes ayant indiqué une ou plusieurs activités, nous avons dû scinder les réponses en cinq tableaux différents (76 entreprises ayant déclaré avoir au plus cinq activités).

Dans cette configuration, il était impossible d'obtenir un pourcentage valide satisfaisant. Nous avons donc fusionné les cinq tableaux afin de nous baser sur le nombre de réponses totales (activités multiples comptabilisées) et obtenu le résultat ci-dessous, correspondant aux « activités principales » et non à « l'activité principale ». Nous comptabilisons ainsi un total de 240 réponses cumulées sur 164 répondants d'origine.

TABLEAU 16: LES ACTIVITES MULTIPLES COMPTABILISEES

Modalités	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Construction de bateaux	26	10,83%	10,83%
Entretien/Réparation/Hivernage	59	24,58%	35,42%
Location de bateaux	29	12,08%	47,50%
Ecole/Enseignement	30	12,50%	60,00%
Vente de bateaux	32	13,33%	73,33%
Vente équipement/accastillage	38	15,83%	89,17%
Motoriste	16	6,67%	95,83%
Autre	10	4,17%	100,00%
TOTAL	240	100,00%	

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

Il ressort de ces chiffres que l'activité principale reste l'activité Entretien/Réparation/Hivernage pour environ 24,6%. Cette activité principale est souvent associée à celle de « Vente de bateaux » et/ou à celle de « Vente équipement/accastillage ». Dans les deux cas, le cumul de ces deux activités représente respectivement 37,91% et 40,41%, ces chiffres sont à rapprocher de ceux de la Fédération des Industries Nautiques (voir supra, Partie I chap. IV) qui regroupe ces activités dans la catégorie « distributeur » pour 37% sur un échantillon de 500 entreprises.

Nous retrouvons également des valeurs relativement proches de celles de la Fédération des Industries Nautiques pour les Loueurs (14% et 12,08%) et pour les Equipementiers (13% et 15,83%). Il s'agit là d'indicateurs qui permettent d'évaluer la représentativité de notre échantillon de façon positive. Nous constatons en outre que l'activité service (Location, Ecoles/enseignement) représente 24,58% de l'ensemble.

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

La même problématique de traitement des données s'est posée ici, comme pour la question n°1. Quatre départements faisaient partie des choix possibles et 32 entreprises ont déclaré exercer leurs activités au plus dans les quatre départements simultanément. Nous avons donc traité les données de la même façon en comptabilisant les différentes implantations géographiques comme des entités et non le nombre de répondants, ceci afin d'obtenir un pourcentage valide par département.

TABLEAU 17: REPARTITION PAR DEPARTEMENTS

Modalités	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Finistère	40	20,30%	20,30%
Morbihan	86	43,65%	63,96%
Côtes-d'Armor	46	23,35%	87,31%
Ille-et-Vilaine	25	12,69%	100,00%
TOTAL	197	100,00%	

La lecture du tableau fait ressortir de façon très claire que le département du Morbihan concentre à lui seul plus de 40% des activités principales déclarées par les entreprises de l'échantillon. Le département de l'Ille et Vilaine est le moins représenté avec moins de 13%. Par contre, il est intéressant de constater que 23,35 % de l'échantillon déclare exercer une activité principale dans le département des Côtes d'Armor, ce qui est une donnée

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

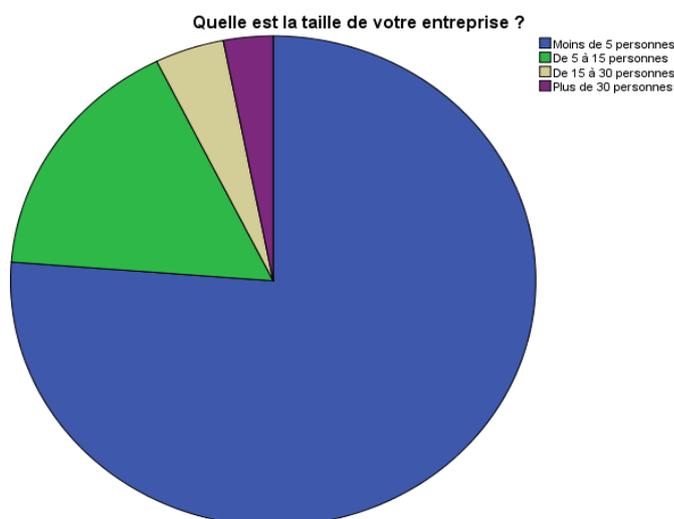
sensiblement supérieure au Finistère, département traditionnellement actif dans la filière nautique. Ces chiffres recourent les données de l'étude « nautisme en Bretagne »<sup>498</sup>, qui indique que seulement 35% des entreprises de la filière sont localisées sur la côte nord de la région et valide également la représentativité de notre échantillon. Ceci démontre sans doute un dynamisme naissant dans le département des Côtes d'Armor. Les chiffres finistériens correspondent néanmoins à peu près aux détails donnés par la C.C.I de Quimper qui comptabilisait 242 entreprises dans la filière nautique en 1999 (voir supra, Partie II, chap. 1).

Ceci étant, les caractéristiques de la filière nautique en Finistère sont sensiblement divergentes de celle du Morbihan, les politiques publiques engagées présentant également des orientations stratégiques différentes<sup>499</sup>.

### **Question 3 : Quelle est la taille de votre entreprise?**

TABLEAU 18: REPARTITION PAR TAILLE D'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	



<sup>498</sup> Quelles stratégies pour le secteur des métiers ? Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat, Région Bretagne, septembre 2004.

<sup>499</sup> Le Livre Bleu du Nautisme 2008-2014, p 12.

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

L'intégralité des 164 entreprises interrogées a répondu à cette question. Nous observons plus précisément que 92,7% des entreprises disposent de moins de 15 salariés, dont une grande majorité a des effectifs inférieurs à 5 personnes. Ces chiffres sont la confirmation des données recueillies par la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat dans l'étude « Nautisme en Bretagne », parue en 2004 et confirmée en 2009 par J.J Le Jaouen (Chargé de Mission à la C.R.M.A) le 2 septembre 2009<sup>500</sup>, qui indiquait que sur « l'immense majorité du petit millier d'entreprises bretonnes liées à la plaisance, l'immense majorité sont des P.M.E de moins de quinze salariés ».

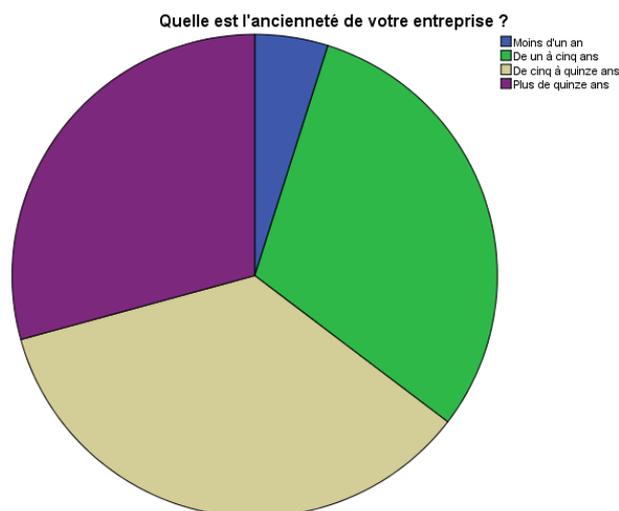
Ces données sont également des éléments positifs quant à la pertinence de l'échantillon d'entreprises ayant répondu au questionnaire. Néanmoins, nous observons que si 92,7% des entreprises ont moins de 15 salariés, la grande majorité reste des P.M.E de moins de 5 personnes (76,2%). Nous observons également que le nombre d'entreprises déclarant avoir plus de 15 et plus de 30 salariés est marginal. Ceci est dû au fait que la Bretagne ne dispose pas d'une industrie manufacturière de construction de bateaux importante. L'existante étant plutôt associée au stade artisanal à semi-artisanal.

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

TABLEAU 19: REPARTITION PAR ANCIENNETE

		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	

<sup>500</sup> Source : journal Ouest France du 2 septembre 2009.



Toutes les entreprises interrogées ont répondu à cette question. Nous constatons que si le tissu des entreprises de la filière nautique est majoritairement constitué de P.M.E de moins de quinze personnes, ces entreprises n'en restent pas moins solides et bien implantées sur leur territoire. En effet, 64,7% ont plus de cinq années d'existence dont 29,3% plus de quinze années. La proportion d'entreprises très jeunes est très faible (moins de 5 %), cependant les entreprises de moins de cinq années d'existence représentent quand même 35,4% du total de l'échantillon, soit environ un tiers. Cette proportion est vraisemblablement à rapprocher du dynamisme et du développement récent de certains secteurs d'activité tournés vers les sports de glisse.

La question 5 se décline en 3 parties distinctes qui ont pour objet d'évaluer l'appartenance ou non des entreprises à des réseaux organisés sur le plan local, départemental ou régional.

**Question 5-1 : Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (S.P.L, 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	

**Question 5-2 : Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (S.P.L, 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	

**Question 5-3 : Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (S.P.L, 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	

La totalité des entreprises interrogées a répondu aux trois items de la question. Nous constatons tout d'abord que seules 15,2% des entreprises de notre échantillon déclarent appartenir à un réseau local dont le but est de structurer la filière. En revanche, les personnes sondées s'engagent plus volontiers dans un réseau à dimension départementale, puisque 32,9% d'entre elles déclarent en être membre. Enfin, pour ce qui est des réseaux régionaux, nous retrouvons un effectif à peu près équivalent à celui concernant les réseaux locaux, seules vingt neuf des entreprises interviewées déclarent en avoir intégré un.

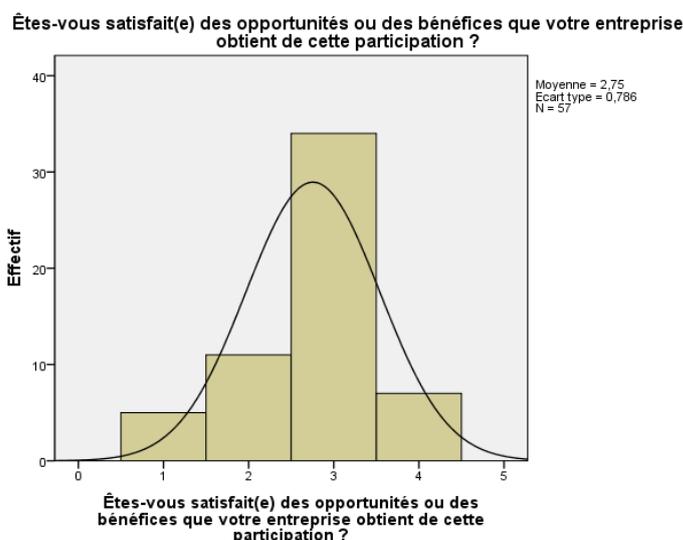
Il apparait donc que les entreprises s'engagent plus facilement au niveau départemental. Ceci est vraisemblablement à rapprocher des politiques dynamiques mises en place par les Conseils Généraux, en particulier ceux du Morbihan et du Finistère. L'échelon

départemental semble donc le plus fédérateur ; néanmoins, il s'agit là de pourcentages assez faibles puisqu'à chaque question, entre 110 et 135 entreprises interrogées sur 164, ont déclaré n'appartenir à aucun réseau.

**Question 6 : 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	7,3	7,3
	Plutôt pas satisfait(e)	11	6,7	16,2	23,5
	Plutôt satisfait(e)	34	20,7	<b>50,0</b>	73,5
	Tout à fait satisfait(e)	7	4,3	<b>10,3</b>	83,8
	Ne sais pas	11	6,7	16,2	100,0
Total		68	<b>41,5</b>	100,0	
Manquante	Ne doit pas répondre	96	58,5		
Total		164	100,0		

Seules 41,5 % des personnes sondées ont répondu à cette question puisque seules les entreprises ayant intégré un réseau lié à la filière nautique, qu'il soit local, départemental ou régional, sont concernées par cette question. La majorité (60,3%) des entreprises faisant partie d'un réseau déclare donc en retirer des opportunités et des bénéfices. Ceci étant, pas moins de 11 entreprises sur 68 (11%) ne sont pas en mesure d'évaluer ces gains et 16 entreprises ne sont pas satisfaites de leur participation. L'écart type est très faible, la courbe de Gauss ci-dessous confirme que l'échantillon répondant est majoritairement plutôt « satisfait » à « tout à fait satisfait ».



**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?**

		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	<b>56,6</b>	68,2
	Oui, tout à fait	41	25,0	<b>31,8</b>	100,0
	Total	129	78,7	100,0	
	Ne sais pas	35	21,3		
Total		164	100,0		

Pour cette question, 129 entreprises sur 164 ont exprimé une opinion. Notons qu'un faible nombre d'entreprises considère que se regrouper en filières et collaborer n'est pas une solution adaptée pour assurer leur développement. En effet, 88,4 % des entreprises de notre échantillon pensent qu'il s'agit de la solution la plus adaptée. En revanche, 21,3 % d'entre elles ne se positionnent pas à ce sujet.

**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?**

		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	<b>63,2</b>	90,6
	Oui, tout à fait	11	6,7	<b>9,4</b>	100,0
	Total	117	71,3	100,0	
	Ne sais pas	47	28,7		
Total		164	100,0		

Sur l'échantillon total interrogé, 117 entreprises ont exprimé une opinion. La grande majorité d'entre elles (72,6%) considère que les stratégies de cluster et de pôles de compétitivité mises en place par les acteurs publics sont de bonnes solutions pour assurer leur développement

économique. Même si un peu moins de 30% d'entre elles ne prennent pas position, on peut considérer qu'il s'agit là d'un plébiscite pour cette forme d'action publique. Ce résultat est à rapprocher de celui de la question précédente qui traitait plus spécialement de la notion de collaboration et de filière.

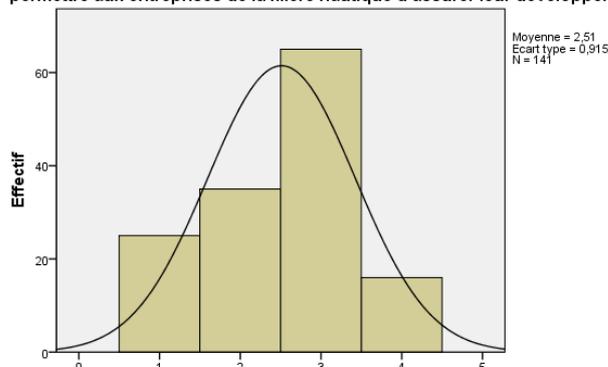
À ce stade, nous constatons que les incitations à collaborer et la volonté affichée par les acteurs publics de structurer les filières recueillent une opinion favorable de la part des entrepreneurs.

**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?**

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

La grande majorité (86%) des entreprises ayant répondu à cette question ont exprimé une opinion. Le résultat est assez partagé, ce que confirme la courbe de Gauss sur le diagramme ci-dessous.

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 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 ?

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

En effet, la pertinence de l'intervention directe des acteurs publics dans le soutien aux entreprises recueille 42,5 % d'opinions négatives pour 57,4 % d'opinions positives. Les entreprises ont donc une attente forte en termes d'efficacité ou de résultat à propos de l'action publique et expriment clairement une opinion positive sur certains types d'actions. Cependant, elles restent partagées sur l'intervention directe qui peut être comprise par certaines d'entre elles comme de l'ingérence dans leur gestion ou dans leurs pratiques managériales. En effet ces aides directes sont souvent assorties de contreparties.

**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'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	<b>62,8</b>	95,6
	Oui, tout à fait	6	3,7	<b>4,4</b>	100,0
	Total	137	83,5	100,0	
	Ne sais pas	27	16,5		
Total	164	100,0			

Pour cette question également, une grande majorité (83,5%) des entreprises interrogées a exprimé une opinion. Contrairement à la question précédente qui évaluait les actions « directes » (subventions, aides fiscales) cette question tente d'éclairer la perception des entreprises sur les incitations « indirectes ». L'opinion exprimée est positive puisque 67,2% des entreprises ayant exprimé leur avis considèrent que les actions incitatives indirectes sont « plutôt » ou « tout à fait » adaptées pour assurer le développement des entreprises de la filière nautique. Ceci est probablement à rapprocher des opinions exprimées dans la question 7 qui mettent en évidence l'intérêt à collaborer pour les entreprises.

**Question 11 : 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	<b>17,1</b>	17,1
	Non, plutôt pas	66	40,2	<b>56,4</b>	<b>73,5</b>
	Oui, plutôt	30	18,3	25,6	99,1
	Oui, tout à fait	1	,6	,9	100,0
	Total	117	71,3	100,0	
	Ne sais pas	47	28,7		
Total		164	100,0		

Là encore, la totalité de l'échantillon a répondu à la question. Moins de 30% des entreprises n'ont pas souhaité exprimer d'opinion. Sur les 117 réponses validées, nous constatons qu'une très grande majorité d'entreprises (73,5% en pourcentage cumulé) pense que la mise en place de projets de R&D en commun ne suffit pas à établir des logiques collaboratives entre les entreprises.

Si on observe que des projets de R&D en commun nécessitent au minimum quelques logiques collaboratives, nous ne pouvons que nous étonner de cette opinion exprimée et contradictoire par rapport à celle qui ressort de la question 7 où 88,4 % des entreprises de notre échantillon considèrent qu'inciter les entreprises à collaborer et à se structurer en filière est la solution la plus adaptée pour assurer leur développement.

En réalité la contradiction n'est qu'apparente ; ce résultat montre simplement que les entreprises qui ont répondu sont naturellement méfiantes quand il s'agit de partager de l'information sur des sujets aussi sensibles que la R&D et sont sans doute à la recherche de partenariats plus informels comme le suggère l'opinion exprimée à la question 10 ou une forme d'immatérialité rassure.

**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?**

		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	<b>18,8</b>
	Oui, plutôt	91	55,5	<b>71,1</b>	89,8
	Oui, tout à fait	13	7,9	<b>10,2</b>	100,0
	Total	128	78,0	100,0	
	Ne sais pas	36	22,0		
Total		164	100,0		

La distinction a volontairement été faite entre les questions 11 et 12 sur les notions de R&D et d'innovation. L'innovation peut être technologique ou organisationnelle, radicale ou progressive, ceci explique pourquoi cette distinction est précisée dans l'intitulé de la question. 78% de l'échantillon a exprimé une opinion et seules 36 entreprises n'ont pas pris position.

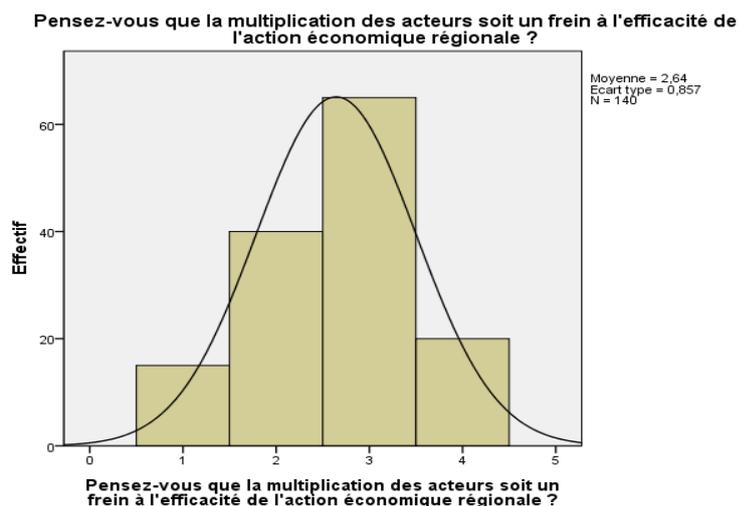
Le résultat exprimé est incontestable, puisque 81,3% des chefs d'entreprises interrogés considèrent que l'innovation technologique ou organisationnelle permet de créer des conditions favorables au développement de partenariats dans la filière nautique. Contrairement à la notion de R&D qui évoque pour les répondants un domaine stratégique sensible touchant à la création de valeur et d'avantages comparatifs spécifiques, l'innovation ne semble pas provoquer les mêmes réflexes chez les managers.

**Question 13 : 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	<b>39,3</b>
	Oui, plutôt	65	39,6	<b>46,4</b>	85,7
	Oui, tout à fait	20	12,2	<b>14,3</b>	100,0
	Total	140	85,4	100,0	
	Ne sais pas	24	14,6		
Total		164	100,0		

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

Pour cette question, la grande majorité de l'échantillon (85,4%) a également exprimé une opinion. Si 60,7% des répondants pensent que la multiplication des acteurs est un frein à l'efficacité de l'action publique, près de 40% estiment que ce n'est pas le cas. Il s'agit là d'une proportion non négligeable qui indique un certain partage de l'opinion sur ces questions, dont l'écart-type réduit et une représentation gaussienne de la loi normale très équilibrée.



### Question 14: 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	<b>64,0</b>
	Oui, plutôt	38	<b>23,2</b>	27,3	91,4
	Oui, tout à fait	12	<b>7,3</b>	8,6	100,0
	Total	139	84,8	100,0	
	Ne sais pas	25	15,2		
Total		164	100,0		

Le nombre d'entreprises ayant exprimé une opinion ou s'étant abstenu de le faire est presque identique à celui de la question précédente (140 au total et 24 « ne sais pas » pour la question 14 et 139 au total pour 25 « ne sais pas » pour la question 13). Ces réponses

inversent les pourcentages exprimés dans précédemment mais ne les contredisent pas, bien au contraire.

La majorité des répondants (64%) déclare que la concurrence entre territoires n'est pas un frein à l'efficacité de l'action économique régionale alors que 30,5 % considèrent que c'est le cas. Si les entreprises constatent -et se plaignent souvent- de l'absence de visibilité des politiques publiques, ce n'est pas pour autant qu'elles plébisciteraient une sorte de « guichet unique ». La diversité des acteurs publics intervenant sur une filière ne provoque pas une prise de position flagrante de la part des entreprises tant sur la mesure de l'efficacité de leurs actions que sur leur multiplication.

### **3-2 Synthèse globale de l'analyse univariée**

A ce stade de l'étude, il est utile de résumer les résultats obtenus pour en extraire quelques tendances. Ces premiers éléments de synthèse sont bien entendus partiels et seront affinés dans un second temps par l'analyse bivariée et le croisement des tris de données.

La fiche signalétique de l'échantillon donne les indications suivantes :

1. L'activité principale des entreprises interrogées est majoritairement tournée vers les activités d'entretien de service et de vente de bateau et matériel d'équipement.
2. Les entreprises sont majoritairement installées dans le département du Morbihan, les départements des Côtes-d'Armor et du Finistère étant sensiblement à égalité.
3. Il s'agit principalement d'entreprises de petite taille (76,2% ont moins de 5 salariés).
4. Les entreprises de la filière nautique sont généralement bien implantées (64,7% ont plus de cinq années d'existence).

L'adhésion des entreprises interrogées à des dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pour structurer leur filière se fait plutôt à l'échelon départemental, mais il faut souligner qu'il ne s'agit là que de 30% de celles-ci. La grande majorité déclare n'appartenir à aucun réseau organisé (80%). Plus de 60% des entreprises ayant indiqué appartenir à un réseau structuré en retire des opportunités et des bénéfices et 88,4% des entreprises répondantes pensent que collaborer et se regrouper en filière est une solution adaptée pour assurer son développement.

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

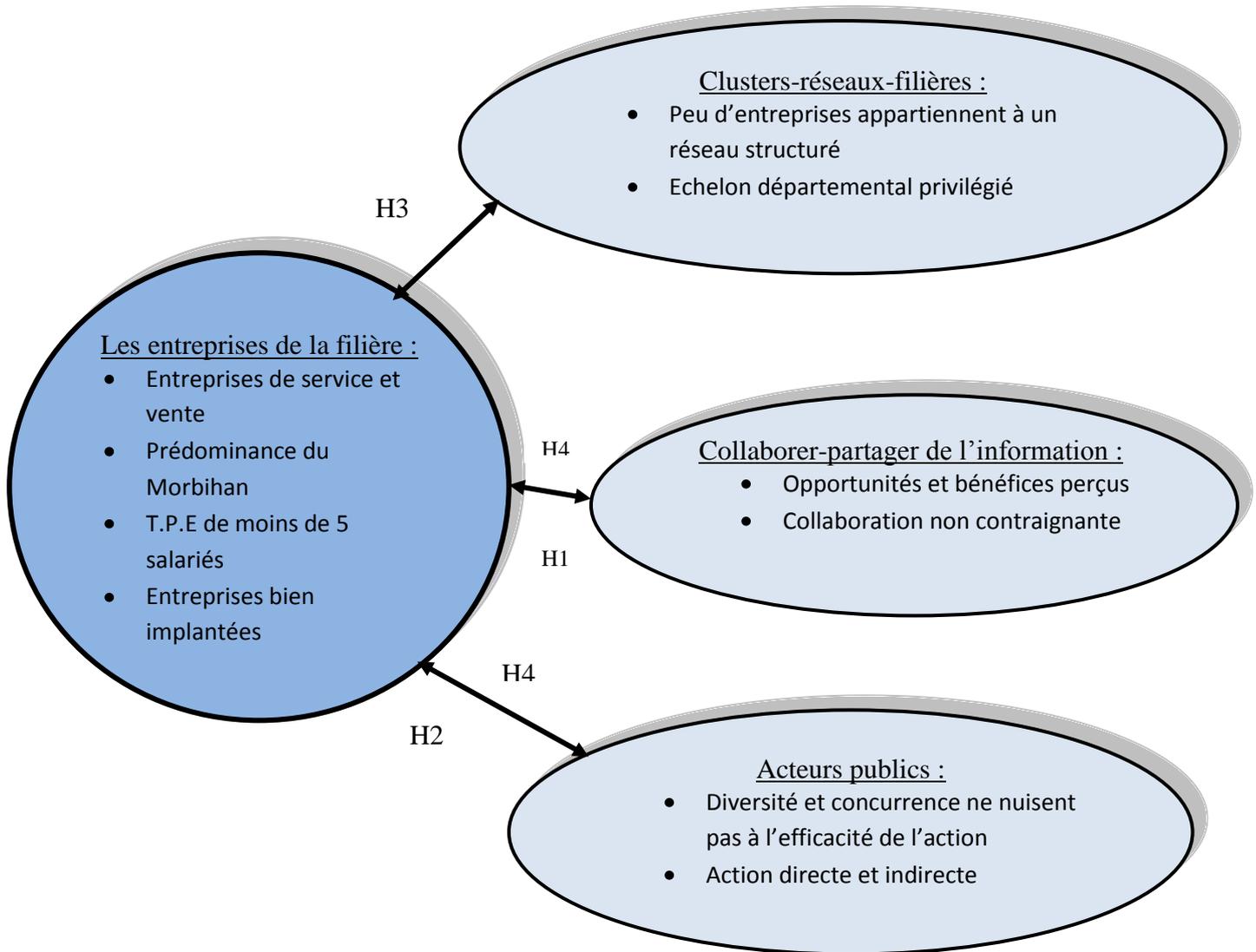
De la même façon, plus de 70% des entreprises ayant exprimé une opinion déclarent que les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité sont des solutions adaptées au développement économique d'une filière. Nous constatons donc que, sur un plan général, les stratégies mises en place par les pouvoirs publics sont globalement perçues positivement. Pourtant, ces entreprises semblent considérer majoritairement que l'intervention des pouvoirs publics est d'autant mieux acceptée qu'elle est indirecte. L'intervention directe sous forme de subventions ou d'allègements fiscaux apparaît certes positive, mais elle peut être ressentie comme une ingérence dans les prérogatives décisionnelles des chefs d'entreprises car souvent assortie de contreparties.

Par contre, les sociétés semblent adhérer aux actions plus informelles où chacun peut à la fois apporter de l'information en la contrôlant et en puiser chez les autres participants. Ceci est confirmé par la mesure de la méfiance naturelle à collaborer dans des projets de R&D dont le risque supposé est de divulguer involontairement de l'information confidentielle à des concurrents.

C'est la raison pour laquelle plus de 80% des entreprises répondantes considèrent que l'innovation (en opposition avec la R&D) crée des conditions favorables au développement de partenariats. Nous pouvons là supposer que partager de l'information sur l'innovation technologique et organisationnelle est considéré comme moins stratégique par les chefs d'entreprises que mener des projets de R&D en commun.

Enfin, nous avons constaté en amont la multiplication des acteurs publics sur la filière nautique en Bretagne. Cet aspect un peu pléthorique et parfois redondant ne semble pas pour autant déranger les entreprises qui considèrent que cette diversité et ces concurrences de fait ne nuisent pas à l'efficacité de l'action publique envers les entreprises. Cette synthèse de l'analyse univariée fait d'ores et déjà émerger une première application, rapprochant ses résultats des hypothèses de travail que nous avons proposées (figure 24 ci-après). Ces premiers résultats appellent une analyse complémentaire, en particulier l'analyse bivariée, susceptible de mettre en évidence certaines associations de variables.

FIGURE 24: ANALYSE UNIVARIEE, PREMIERE APPLICATION AUX HYPOTHESES



**3-3 Analyse bivariée, tris croisés des données**

Les tris croisés d'une analyse bivariée vérifient l'existence de dépendances entre deux variables. L'analyse qui suit rapproche entre elles trois des variables distinctes de la fiche signalétique des entreprises selon les critères de taille, de localisation géographique et d'ancienneté. Elle permet en outre par le croisement de ces données signalétiques avec les questions neuf à quatorze de rapprocher les points de vue exprimés par ces entreprises et d'en dresser une cartographie perceptuelle.

TABLEAU 20: TRI CROISE DEPARTEMENT/TAILLE DE L'ENTREPRISE

		Quelle est la taille de votre entreprise ?		Total
		Moins de 5 personnes	Plus de 5 personnes	
Départements Finistère	Effectif	30	10	40
	% compris dans \$Départements	75,0%	25,0%	
Morbihan	Effectif	61	25	86
	% compris dans \$Départements	70,9%	29,1%	
Côtes-d'Armor	Effectif	36	10	46
	% compris dans \$Départements	78,3%	21,7%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	21	4	25
	% compris dans \$Départements	84,0%	16,0%	
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>125</b>	<b>39</b>	<b>164</b>

Ici, l'analyse du Chi 2 n'est pas possible, car il s'agit de questions à réponses multiples. Il s'agit donc d'une analyse à « l'œil nu ».

Ce tableau croise la variable « taille de l'entreprise » avec la variable « département d'activité ». Les tris à plat ont mis en évidence que la grande majorité (76,2%) des entreprises emploie moins de cinq personnes, raison pour laquelle, ont été regroupées les valeurs moyennes des entreprises employant plus de cinq personnes.

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

Le département du Morbihan s'écarte sensiblement de ces valeurs moyennes puisque 29,5% des entreprises ont plus de cinq salariés. Cette indication correspond à la fois au nombre d'entreprises de la filière nautique recensées dans le département ayant répondu à notre questionnaire et caractérise également la structure même de celles qui y sont implantées dans le domaine industriel de la construction navale.

Les départements du Finistère et des Côtes-d'Armor se rapprochent des moyennes régionales, bien que le Finistère présente des chiffres légèrement supérieurs pour les entreprises de plus de cinq salariés. Ceci est beaucoup moins significatif que pour le Morbihan. Les chiffres des Côtes-d'Armor indiquent par ailleurs un nombre d'entreprises répondantes supérieur au Finistère, qui confirme que le développement de la filière y est plus artisanal. L'Ille-et-Vilaine présente la plus forte concentration d'entreprises de moins de cinq salariés. Ces chiffres sont toutefois à prendre avec plus de précaution compte tenu du nombre beaucoup plus faible de répondants.

TABLEAU 21: TRI CROISE DEPARTEMENT/ANCIENNETE

		Quelle est l'ancienneté de votre entreprise ?				Total
		Moins d'un an	De un à cinq ans	De cinq à quinze ans	Plus de quinze ans	
Départements Finistère	Effectif	4	11	17	8	40
	% compris dans \$Départements	10,0%	27,5%	42,5%	20,0%	
Morbihan	Effectif	1	20	33	32	86
	% compris dans \$Départements	1,2%	23,3%	38,4%	37,2%	
Côtes-d'Armor	Effectif	3	18	17	8	46
	% compris dans \$Départements	6,5%	39,1%	37,0%	17,4%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	1	9	11	4	25
	% compris dans \$Départements	4,0%	36,0%	44,0%	16,0%	
Total	Effectif	8	50	58	48	164

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

Pour ces données, l'analyse du Chi 2 n'est pas possible car il s'agit de questions à réponses multiples. Il s'agit donc d'une analyse à « l'œil nu ».

Compte tenu du faible nombre d'entreprise très jeunes (moins d'un an), cette catégorie est regroupée pour notre analyse dans une rubrique « de 0 à cinq ans ». La valeur moyenne calculée dans le tri à plat étant de 35,4 %, nous constatons que seul le département du Finistère avec 37,5% se situe autour de la moyenne. Les départements des Côtes-d'Armor et d'Ille et Vilaine donnent une concentration plus forte, 45,6 et 40%, ceci est probablement dû au développement plus tardif de la filière et au marché plus restreint. Néanmoins, le département d'Ille-et-Vilaine indique un pourcentage élevé d'entreprises de cinq à quinze ans, mais le nombre de répondants de ce département est beaucoup moins significatif, (presque deux fois moins que les Côtes d'Armor).

Là encore, le Morbihan se distingue nettement des autres puisqu'il affiche 38,4% (+3%) d'entreprises de cinq à quinze ans d'ancienneté et 37,2% (+7,9%) d'entreprises de plus de quinze années. Ceci tend à confirmer la plus forte antériorité du développement de la filière ainsi que son maillage plus dense que sur les autres départements.

TABLEAU 22: TRI CROISE DEPARTEMENT/ RESEAU ORGANISE AU NIVEAU LOCAL

		Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (S.P.L, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU LOCAL		
		Oui	Non	Total
Dans quel département exercez-vous cette activité?	Finistère	6	34	40
	Morbihan	10	62	72
	Côtes-d'Armor	7	30	37
	Ille-et-Vilaine	2	13	15

Rappel : les valeurs moyennes indiquées par le tri à plat montrent que seules 15,2% des entreprises bretonnes de la filière nautique sont membres d'un réseau organisé par les pouvoirs publics au niveau local. Le croisement des données par département ne donne pas

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

de valeurs différentes, sauf pour les Côtes-d'Armor dont le pourcentage avoisine les 19%. Nous pouvons donc considérer que ce tri croisé n'est pas significatif et que ces variables sont indépendantes.

TABLEAU 23: TRI CROISE DEPARTEMENT/ RESEAU 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 (S.P.L, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU DEPARTEMENTAL		Total
		Oui	Non	
Dans quel département exercez-vous cette activité ?	Finistère	14	26	40
	Morbihan	29	43	72
	Côtes-d'Armor	9	28	37
	Ile-et-Vilaine	2	13	15

Rappel: les valeurs moyennes indiquées par le tri à plat montrent que 32,9% des entreprises bretonnes de la filière nautique sont membres d'un réseau organisé par les pouvoirs publics au niveau départemental.

Le département d'Ile-et-Vilaine est très en dessous de la moyenne régionale (13%), de même que celui des Côtes-d'Armor (24%). Ceci est probablement dû à l'absence de politiques incitatives clairement identifiées et structurées au niveau des instances départementales ou consulaires, ou très récentes comme celle mise en place par le l'Agence Economique des Côtes d'Armor<sup>501</sup>.

Le Finistère se situe pratiquement dans les données moyennes régionales (35%), tandis que le Morbihan affiche des données nettement supérieures (40%). Il ressort donc que dans ces deux départements où existent des politiques structurantes et incitatives au niveau départemental, (Agences de Développement du Pays de Lorient, S.P.L du Pays de Vannes,

<sup>501</sup> Bateaux des Côtes d'Armor », Source : [www.bretagne-info-nautisme.fr](http://www.bretagne-info-nautisme.fr).

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

Conseil Général du Morbihan, Conseil Général du Finistère, Nautisme en Finistère), une partie des entreprises adhère, sans toutefois que ce soit la majorité.

TABLEAU 24: TRI CROISE DEPARTEMENT/ RESEAU AU NIVEAU REGIONAL

		Votre entreprise est-elle membre d'un réseau organisé par les pouvoirs publics, dont le but est de structurer la filière nautique (S.P.L, Clusters, Pôles de compétitivité, Agences de développement économique) ? AU NIVEAU REGIONAL		Total
		Oui	Non	
Dans quel département exercez-vous cette activité ?	Finistère	11	29	40
	Morbihan	11	61	72
	Côtes-d'Armor	4	33	37
	Ille-et-Vilaine	3	12	15

Rappel : les valeurs moyennes indiquées par le tri à plat montrent que 17,7% des entreprises bretonnes de la filière nautique sont membres d'un réseau organisé par les pouvoirs publics au niveau régional.

Le croisement de ces deux variables montre que le département du Finistère se démarque des trois autres en affichant 27,5% d'entreprises adhérentes d'un réseau régional, soit +10% par rapport à la moyenne. Ceci est probablement dû à « l'effet Pôle Mer Bretagne », localisé à Brest. Le P.M.B, bien que labellisé pôle de compétitivité à vocation mondiale, n'en reste pas moins visiblement beaucoup plus connu par les entreprises finistériennes de la filière nautique que par celles des autres départements bretons.

### §1 : Tableaux Croisés « Ancienneté de l'entreprise » (T.C.A) / Questions 9/10/11/12/13/14

Les liaisons entre les paramètres « ancienneté de l'entreprise » et les questions 9 à 14 n'ont pas donné de résultats significatifs. C'est la raison pour laquelle, nous ne reproduirons pas ici les différents tableaux croisés relatifs à ce tri, ceux-ci sont consultables, ainsi que les

commentaires complets, dans le Tome 2 des annexes (pp 281-287). En effet, pour chaque tableau, nous avons constaté que les Khi-deux de Pearson calculés sont tous largement inférieurs aux khi-deux théoriques, ce qui indique que les variables sont indépendantes.

1. Tableau croisé ancienneté de l'entreprise/ aides économiques directes :

Khi-deux calculé : 5,755

Khi-deux théorique : 12,592

2. Tableau croisé ancienneté de l'entreprise / actions incitative

Khi-deux calculé : 5,274

Khi-deux théorique : 12,592

3. Tableau croisé ancienneté de l'entreprise / projets en matière de R&D

Khi-deux calculé : 6,044

Khi-deux théorique : 12,592

4. Tableau croisé ancienneté de l'entreprise / innovation

Khi-deux calculé : 6,894

Khi-deux théorique : 12,592

5. Tableau croisé ancienneté de l'entreprise / multiplication des acteurs

Khi-deux calculé : 3,890

Khi-deux théorique : 12,592

6. Tableau croisé ancienneté de l'entreprise / concurrence entre les territoires

Khi-deux calculé : 1,340

khi-deux théorique : 12,592

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

§2 : Tableaux croisés « Département d’implantation de l’entreprise (TCD)/ Questions 9/10/11/12/13/14

TABLEAU 25: TRI CROISE DEPARTEMENT/ 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	
Départements Finistère	Effectif	5	6	18	4	33
	% compris dans \$Départements	15,2%	18,2%	54,5%	12,1%	
Morbihan	Effectif	12	16	35	12	75
	% compris dans \$Départements	16,0%	21,3%	46,7%	16,0%	
Côtes-d'Armor	Effectif	6	11	19	3	39
	% compris dans \$Départements	15,4%	28,2%	48,7%	7,7%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	2	6	11	1	20
	% compris dans \$Départements	10,0%	30,0%	55,0%	5,0%	
Total	Effectif	25	35	65	16	141

Rappel : Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des 141 répondants ayant exprimé une opinion, sont donc écartés les 23 « ne sais pas ». Les valeurs moyennes indiquées dans le tri à plat sont les suivantes :

- Opinion négative (cumul des « non, pas du tout » et « non, plutôt pas » : 42,5% en pourcentage validé, soit 60 répondants.
- Opinion positive (cumul des « oui, tout à fait » et des « oui, plutôt » : 57,4% en pourcentage validé, soit 81 répondants.

Le département du Finistère exprime une opinion très positive sur cette question puisque 66,6% des répondants considèrent que les aides économiques directes proposées aux entreprises par les acteurs publics permettent d’assurer leur développement. Cette opinion est également partagée dans le département du Morbihan dans un pourcentage un peu moindre (62,7%), ainsi qu’en Ille-et-Vilaine (60%), mais, pour ce département, le faible nombre de

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

répondants (20) relativise l'exploitation du pourcentage. Le département des Côtes-d'Armor exprime une opinion proche de la moyenne bretonne calculée par le tri à plat. De façon générale, ce tri croisé ne donne pas des écarts très significatifs avec les données régionales moyennes.

TABLEAU 26: TRI CROISE DEPARTEMENT/ 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 ?				Total
		Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Départements Finistère	Effectif	5	6	23	2	36
	% compris dans \$Départements	13,9%	16,7%	63,9%	5,6%	
Morbihan	Effectif	4	15	52	5	76
	% compris dans \$Départements	5,3%	19,7%	68,4%	6,6%	
Côtes-d'Armor	Effectif	3	14	20	1	38
	% compris dans \$Départements	7,9%	36,8%	52,6%	2,6%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	0	8	9	2	19
	% compris dans \$Départements	0,0%	42,1%	47,4%	10,5%	
Total	Effectif	12	33	86	6	137

Rappel : Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des 137 répondants ayant exprimé une opinion, sont donc écartés les 27 « ne sais pas ». Les valeurs moyennes indiquées dans le tri à plat sont les suivantes :

- Opinion négative (cumul des « non, pas du tout » et « non, plutôt pas » : 32,9% en pourcentage validé, soit 45 répondants.
- Opinion positive (cumul des « oui, tout à fait » et des « oui, plutôt » : 67,2% en pourcentage validé, soit 92 répondants.

Il ressort de ce tableau que les entreprises des départements du Morbihan et du Finistère trouvent que les actions incitatives organisées par les acteurs publics permettent aux entreprises de la filière nautique de se développer (respectivement 75% et 69,5% d'opinions

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

positives) alors que les entreprises des départements des Côtes-d'Armor et d'Ille-et-Vilaine ont un ressenti beaucoup plus équilibré puisque les pourcentages d'opinions négatives s'élèvent à 44,7% et 42,1%.

Il est également intéressant de souligner que les opinions favorables des départements finistériens et morbihannais, le sont vraisemblablement pour des raisons différentes puisque nous avons mis en évidence précédemment que les stratégies de l'action publique ne relevaient pas des mêmes logiques de développement économique de la filière.

TABLEAU 27: TRI CROISE DEPARTEMENT/ PROJETS 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	
Départements Finistère	Effectif	7	14	6	0	27
	% compris dans \$Départements	25,9%	51,9%	22,2%	,0%	
Morbihan	Effectif	12	33	17	1	63
	% compris dans \$Départements	19,0%	52,4%	27,0%	1,6%	
Côtes-d'Armor	Effectif	4	24	8	0	36
	% compris dans \$Départements	11,1%	66,7%	22,2%	,0%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	6	8	4	0	18
	% compris dans \$Départements	33,3%	44,4%	22,2%	,0%	
Total	Effectif	20	66	30	1	117

Rappel : Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des 117 répondants ayant exprimé une opinion, sont donc écartés les 47 « ne sais pas ». Les valeurs moyennes indiquées dans le tri à plat sont les suivantes :

- Opinion négative (cumul des « non, pas du tout » et « non, plutôt pas » : 73,5% en pourcentage validé, soit 86 répondants.
- Opinion positive (cumul des « oui, tout à fait » et des « oui, plutôt » : 26,5% en pourcentage validé, soit 31 répondants.

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

Les quatre départements bretons affichent des opinions très proches de la moyenne calculée. Respectivement, 77,8%, 71,4%, 77% et 77,7 des entreprises répondantes pensent que la mise en place de projets de R&D ne suffit pas à établir des logiques collaboratives entre les entreprises. Le croisement de ces deux variables ne donne pas un résultat significatif, nous pouvons donc considérer qu'elles sont indépendantes.

TABLEAU 28: TRI CROISE DEPARTEMENT/ 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 filière ?				Total
		Non, pas du tout	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait	
Départements Finistère	Effectif	3	1	24	3	31
	% compris dans \$Départements	9,7%	3,2%	77,4%	9,7%	
Morbihan	Effectif	5	7	48	8	68
	% compris dans \$Départements	7,4%	10,3%	70,6%	11,8%	
Côtes-d'Armor	Effectif	3	6	24	2	35
	% compris dans \$Départements	8,6%	17,1%	68,6%	5,7%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	3	3	11	2	19
	% compris dans \$Départements	15,8%	15,8%	57,9%	10,5%	
Total	Effectif	8	16	91	13	128

Rappel : Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des 128 répondants ayant exprimé une opinion, sont donc écartés les 36 « ne sais pas ». Les valeurs moyennes indiquées dans le tri à plat sont les suivantes :

- Opinion négative (cumul des « non, pas du tout » et « non, plutôt pas » : 81,3% en pourcentage validé, soit 104 répondants.
- Opinion positive (cumul des « oui, tout à fait » et des « oui, plutôt » : 18,8% en pourcentage validé, soit 24 répondants.

À l'inverse du tri croisé précédent qui ne met pas en évidence des différences de perceptions par rapport aux moyennes calculées, celui-ci indique que le département du Finistère adhère plus que la moyenne (87,1%) aux processus d'innovation favorisant la

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

création de partenariats. Le département du Morbihan se situe dans la moyenne calculée, tandis que les départements des Côtes-d'Armor et d'Ille-et-Vilaine sont en dessous des valeurs moyennes.

Notons toutefois que pour l'Ille-et-Vilaine, la faiblesse du nombre de réponses rend les données plus difficiles à exploiter. Nous constatons la différence de perception (négative vis-à-vis de la notion de recherche et développement) versus l'innovation qui semble fédérer beaucoup plus les entreprises en particulier du Finistère et du Morbihan. Ceci provient vraisemblablement des différentes actions particulières menées dans ces départements, à l'inverse des deux autres départements qui semblent avoir une perception à la fois négative pour la R&D et plus nuancée sur l'innovation. Il faut signaler que nos travaux n'ont pas permis d'identifier pour ces deux départements d'actions spécifiques en faveur de la filière.

TABLEAU 29: TRI CROISE DEPARTEMENT/ 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	
Départements Finistère	Effectif	5	14	15	2	36
	% compris dans \$Départements	13,9%	38,9%	41,7%	5,6%	
Morbihan	Effectif	9	19	33	12	73
	% compris dans \$Départements	12,3%	26,0%	45,2%	16,4%	
Côtes-d'Armor	Effectif	5	10	20	5	40
	% compris dans \$Départements	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	3	7	9	1	20
	% compris dans \$Départements	15,0%	35,0%	45,0%	5,0%	
Total	Effectif	15	40	65	20	140

Rappel : Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des 140 répondants ayant exprimé une opinion, sont donc écartés les 24 « ne sais pas ». Les valeurs moyennes indiquées dans le tri à plat sont les suivantes :

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

- Opinion négative (cumul des « non, pas du tout » et « non, plutôt pas » : 39,3% en pourcentage validé, soit 55 répondants.
- Opinion positive (cumul des « oui, tout à fait » et des « oui, plutôt » : 60,7% en pourcentage validé, soit 85 répondants.

Les départements du Morbihan et des Côtes-d'Armor ne se différencient pas des valeurs moyennes régionales exprimées dans le tri à plat. Les deux autres départements expriment une opinion plus équilibrée puisque les opinions négatives s'équilibrent pratiquement avec les opinions positives. Le croisement de ces deux variables ne semble pas significatif, elles sont donc indépendantes.

TABLEAU 30: TRI CROISE DEPARTEMENT/ 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	
Départements Finistère	Effectif	6	16	9	4	35
	% compris dans \$Départements	17,1%	45,7%	25,7%	11,4%	
Morbihan	Effectif	12	37	18	7	74
	% compris dans \$Départements	16,2%	50,0%	24,3%	9,5%	
Côtes-d'Armor	Effectif	7	14	14	3	38
	% compris dans \$Départements	18,4%	36,8%	36,8%	7,9%	
Ille-et-Vilaine	Effectif	6	8	4	1	19
	% compris dans \$Départements	31,6%	42,1%	21,1%	5,3%	
Total	Effectif	23	66	38	12	139

Rappel : Les pourcentages et les totaux sont calculés sur la base des 139 répondants ayant exprimé une opinion, sont donc écartés les 25 « ne sais pas ». Les valeurs moyennes indiquées dans le tri à plat sont les suivantes :

- Opinion négative (cumul des « non, pas du tout » et « non, plutôt pas » : 64,0% en pourcentage validé, soit 55 répondants.

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

- Opinion positive (cumul des « oui, tout à fait » et des « oui, plutôt » : 35,9% en pourcentage validé, soit 85 répondants.

Le croisement de ces deux variables nous montre que les départements du Finistère et du Morbihan ne se différencient pas des moyennes régionales calculées. Le département d'Ille-et-Vilaine présente une majorité très tranchée d'opinions négatives (73,7%), tandis que le département des Côtes-d'Armor est le seul à considérer de façon significative (44,7%) que la concurrence entre les territoires est un frein à l'efficacité de l'action économique régionale. Cette opinion exprimée provient vraisemblablement d'une perception négative de l'action économique des pouvoirs publics régionaux et locaux en matière de structuration de la filière, qui ont concentré leurs efforts d'attractivité vers les départements du Morbihan et du Finistère.

Ces priorités sont probablement justifiées pour le Morbihan dont le dynamisme et l'attractivité se vérifient de façon quantitative, mais certainement moins pour le département des Côtes-d'Armor pour lequel l'enquête fournit des données légèrement supérieures à celles du Finistère.

### **3-4 Synthèse globale de l'analyse bivariée**

1. L'ancienneté de l'entreprise n'est pas une variable significative permettant d'expliquer les réponses de notre échantillon aux questions suivantes :
  - 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 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 ?
  - Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?
  - 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 ?

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

- 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 ?
2. Le croisement de la variable « Département d'activité » montre que le département du Morbihan présente une structure salariale plus étoffée que les autres départements. Il est le seul à présenter environ 30% d'entreprises de plus de 5 salariés ; notons que le Finistère arrive en seconde position avec 25%. Nous retrouvons également ces particularités au niveau de l'ancienneté, le Morbihan se distingue également par un plus faible taux d'entreprises très jeunes et un taux plus élevé d'entreprises de plus de 15 années d'ancienneté. Nous observons également que les entreprises morbihannaises de la filière nautique plébiscitent l'appartenance à un réseau départemental, tandis que le Finistère comporte le meilleur taux d'entreprises membres d'un réseau organisé régional.
3. Les aides économiques directes sont toujours perçues (quels que soient les départements) comme étant positives, sans excès. Ceci est plutôt logique puisqu'il s'agit en général de subventions, d'aides au financement ou d'exonérations fiscales. Pour autant, ce tri croisé met clairement en évidence que les actions incitatives (processus de collaboration entre les entreprises par effet de traction), sont plébiscitées dans les départements qui sont le mieux structurés en termes d'actions publique. Ceci se confirme avec l'opinion exprimée par département sur la variable innovation. En effet, nous constatons que les collaborations sont d'autant mieux perçues par les entreprises quand elles ne mettent pas en jeu des intérêts jugés stratégiques. C'est en partie le cas pour les départements du Finistère et du Morbihan, mais pour des raisons différentes. Le Finistère est probablement marqué par l'effet Pôle Mer et les actions spécifiques entreprises sous formes de commissions tandis que le Morbihan l'est par les formes d'actions très différentes qui y cohabitent (directes et indirectes) comme celles menées par le Conseil Général et le groupe Eurolarge innovation.

4. La multiplication des acteurs publics et mixtes et la concurrence entre les territoires ne sont pas perçues comme des variables différenciées sur le plan départemental. Trois départements sur quatre se situent dans la moyenne des données régionales, et ne considèrent donc pas que ce soit un frein à l'efficacité de l'action économique. Seul celui des Côtes-d'Armor exprime un avis négatif sur le sujet.

Ces tris croisés nous confirment la prédominance de l'action du département du Morbihan, autant sur la structuration socio-économique effective de la filière, composée d'entreprises plus anciennes et plus importantes, que sur sa perception de l'action publique départementale. Pour autant, l'adhésion des entreprises à l'action publique est faible en pourcentage, y compris dans ce département. Il ressort également que plus l'action publique est « indirecte », mieux elle est perçue par les entreprises.

### **3-5 Analyses multivariées**

Nous rappelons que le fondement de notre recherche consiste à évaluer et à comprendre la perception que les entreprises de la filière nautique en Bretagne ont des actions de la puissance publique en termes d'aide au développement économique. L'analyse univariée traite des données brutes. Ensuite, l'analyse bivariée croisant les données de deux variables, nous a permis d'extraire (ou non) certaines variables explicatives sur les réponses de l'échantillon.

Néanmoins, ces deux types d'analyse ne permettent pas d'obtenir une vision globale des tendances de l'échantillon. Pour mieux comprendre le comportement du groupe d'entreprises vis-à-vis de l'ensemble des variables, il est souhaitable de procéder non seulement à une analyse factorielle en composantes principales, mais encore à une analyse typologique.

#### **§1 : L'Analyse factorielle en Composantes Principales**

L'analyse factorielle permet de résumer les informations contenues en regroupant les variables initiales en un nombre plus petits de facteurs qui les combinent afin de trouver une corrélation entre les individus et les différentes variables. Elle permet d'assembler des variables et produit un résumé de l'information contenue. Ce condensé de l'information met en évidence des « axes factoriels », également appelés « dimensions » ou « composantes

principales ». Malhotra (2004)<sup>502</sup> précise que les variables doivent être suffisamment corrélées pour que les liaisons soient explicites.

L'analyse en composantes principales (A.C.P) a été réalisée sur les sept variables suivantes graduées sur une échelle de Likert en 4 points:

1. 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)
2. 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)
3. 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 ? (une seule réponse possible)
4. Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de Recherche & Développement suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ? (une seule réponse possible)
5. 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 ? (une seule réponse possible)
6. Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ? (une seule réponse possible)
7. Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ? (une seule réponse possible)

---

<sup>502</sup> Malhotra N., 2004, « Etudes Marketing avec SPSS », Pearson, 4<sup>e</sup> édition, Paris.

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

Tout d'abord l'indice Kaiser-Meyer-Olkin de 0,5 indique une bonne adéquation de l'analyse factorielle<sup>503</sup>. Ensuite, le test de sphéricité de Bartlett est significatif car il tend vers zéro. Dans les lignes qui suivent nous emploierons indifféremment les termes axe, facteur ou dimension pour désigner le résultat de l'analyse.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,595
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	122,022
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Nous reproduisons ci-dessous une matrice des corrélations et un tableau de la variance totale exprimée. La première indique les corrélations entre les variables reproduite et nous confirme bien des corrélations dont l'indice est supérieur à 0,5.

TABLEAU 31: MATRICE DES CORRELATIONS

	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 ?
--	---	---	--

<sup>503</sup> Malhotra N., 2004, « Etudes Marketing avec SPSS », Pearson, 4<sup>e</sup> édition, Paris p. 511.

*Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

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
	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 ?	,354	-,164	,023
	Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de R&D suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ?	<b><u>,529</u></b>	-,112	-,064
	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><u>1,000</u></b>	-,177	-,148

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	-,177	<b><u>1,000</u></b>	,491
Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale ?	-,148	,491	<b><u>1,000</u></b>

Le premier tableau de la variance exprimée, produit autant d'axes que de variables.

TABLEAU 32: VARIANCE TOTALE EXPLIQUEE

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance
1	<b><u>2,424</u></b>	34,624	<b><u>34,624</u></b>	2,424	34,624
2	<b><u>1,492</u></b>	21,313	<b><u>55,937</u></b>	1,492	21,313
3	<b><u>1,053</u></b>	15,049	<b><u>70,986</u></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		

Nous avons déterminé le nombre de facteurs à retenir suivant la méthode de la « *détermination fondée sur les valeurs propres* ». Avec cette méthode, seuls les facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1 sont retenus. « *Une valeur propre représente la variance totale expliquée par chaque facteur. En raison de la standardisation, chaque variable a une variance de 1 et les facteurs dont la variance est inférieure à un ne sont rien de plus que des variables uniques* »<sup>504</sup>.

<sup>504</sup> Malhotra N., 2004, « Etudes Marketing avec SPSS », Pearson, 4<sup>e</sup> édition, Paris, p518.

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

Dans notre analyse, nous ne retiendrons donc que trois facteurs dont le premier restitue à lui seul 34,624% de l'information totale, ces trois dimensions restituant à elles seules 71% de l'information totale.

Composante	Extraction	Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Sommes des carrés des facteurs retenus	Total	% de la variance	% cumulés
1	<b>34.624</b>	2,066	29,519	<b>29,519</b>
2	<b>55.937</b>	1,528	21,833	<b>51,352</b>
3	<b>70.986</b>	1,374	19,634	<b>70,986</b>

L'étape suivante de l'analyse factorielle est l'établissement du tableau des corrélations, également appelé matrice factorielle<sup>505</sup>. Ce tableau indique<sup>506</sup> la corrélation entre les sept variables et les trois axes retenus. Cette corrélation s'exprime en coefficients (loadings) dont l'importance de la valeur absolue indique que le facteur et la variable sont étroitement corrélés. Les coefficients de corrélation s'échelonnent sur une échelle comprise entre les valeurs -1 et +1. On considère généralement qu'un coefficient supérieur à 0,6 ou 0,7 indique une très forte corrélation entre facteurs et variables.

Le tableau initial montre que le facteur 1 est très corrélé avec trois variables et le facteur 2 avec deux variables. Le facteur 3 est corrélé avec deux variables mais de valeurs opposées. Le facteur 1 dispose également de deux coefficients importants (entre 0,446 et 0,56) et les facteurs 2 et 3 d'un coefficient supérieur à 0,3. Cette multiplication des corrélations rend plus difficile l'interprétation que la rotation des facteurs aide à simplifier. L'objectif de cette rotation des facteurs est d'amplifier les corrélations fortes et de diminuer les plus faibles, elle n'affecte pas le pourcentage total de la variance totale expliquée, « elle redistribue la variance expliquée par les facteurs individuels »<sup>507</sup>. La méthode la plus couramment utilisée est la « méthode varimax ».

<sup>505</sup> Malhotra N., 2004, Ibid., p.519.

<sup>506</sup> Voir tome 2 pages 289-292.

<sup>507</sup> Malhotra N., 2004, Ibid., p520.

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

La matrice des composantes principales après rotation donne les indications suivantes :

TABLEAU 33: MATRICE DES COMPOSANTES APRES ROTATION

	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 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 ?	<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

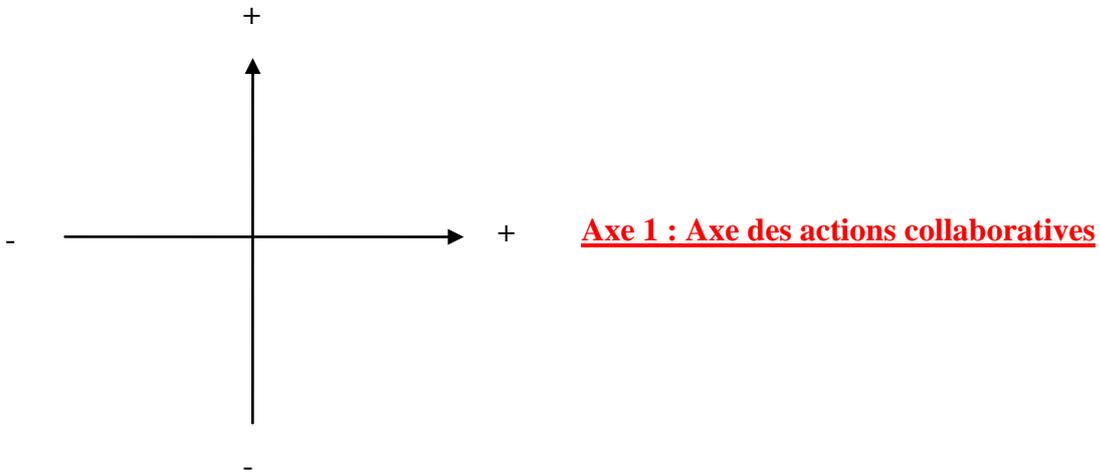
Cette matrice des composantes principales met en évidence de fortes corrélations sur l'axe 1 entre les variables « stratégies de clusters », « actions incitatives », « projets de R&D » et « Innovation ». De la même manière, il existe de fortes corrélations sur l'axe 2 entre la variables « multiplication des acteurs » et la variable « concurrence entre les territoires ». L'axe 3, quant à lui, concentre une seule variable forte « les aides économiques directes ».

Nous pouvons d'ores et déjà caractériser les trois axes de la façon suivante :

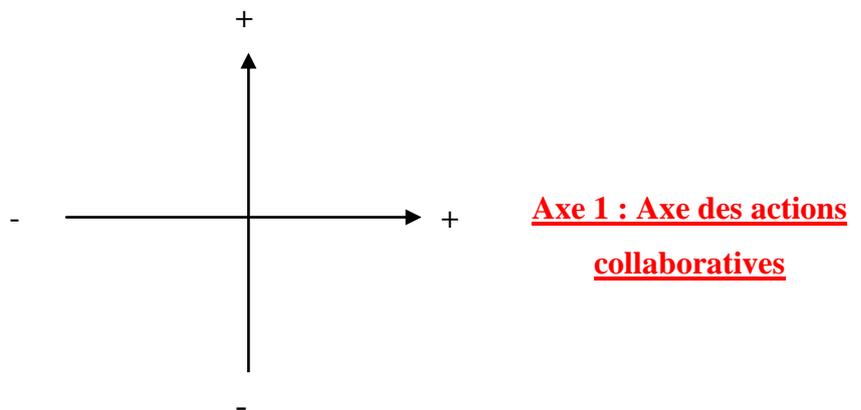
- Axe 1 : Axe des actions collaboratives,
- Axe 2 : Axe des freins,
- Axe 3 : Axe des « aides économiques directes ».

Les composantes principales vont donc se représenter par deux matrices (cartes) factorielles :

**Axe 2 : Axe des freins**



**Axe 3 : Axe des aides économiques directes**



Il nous semble intéressant de pouvoir faire figurer sur ces cartes factorielles les groupes d'entreprises. Pour cela, il est nécessaire de pratiquer une analyse complémentaire - mais indépendante de l'A.C.P- : l'analyse typologique. En effet, alors que l'Analyse en Composantes Principales a eu pour objectifs de représenter des individus par rapport à des axes formés autour du regroupement de variables communes, l'analyse typologique aura pour objectif de représenter des groupes d'individus autour des sept variables initiales.

§2 : L'analyse typologique

L'analyse typologique est un ensemble de techniques permettant de classer des objets dans des groupes relativement homogènes. La typologie permet de regrouper par classe un ensemble d'individus (ou objets) caractérisés par un ensemble d'attributs<sup>508</sup> de façon à ce que les individus regroupés dans la même classe soient : « *les plus semblables... et que les objets appartenant à deux classes différentes soient aussi dissemblables que possible* »<sup>509</sup>. La typologie permet des choix multiples ; le choix des variables est une étape importante.

L'analyse typologique calcule des distances entre les individus. Les méthodes utilisées sont classées en deux catégories : les méthodes hiérarchiques et les méthodes non hiérarchiques qui chacune présentent des avantages et des inconvénients. Les méthodes hiérarchiques permettent au chercheur de choisir le nombre de groupes qui lui paraît le plus pertinent après l'analyse opérée. Les méthodes non hiérarchiques sont souvent critiquées car le nombre de groupes doit être choisi à l'avance, la plus connue et la plus utilisée étant celles des nuées dynamiques.

Nous choisirons donc dans un premier temps d'utiliser une méthode hiérarchique ascendante, qui semble la plus appropriée au nombre d'individus étudiés qui est inférieur à 100 (Pras, Evrard et Roux, 1993)<sup>510</sup>. En effet, notre analyse typologique ne se fera que sur 82 individus soit 50% de l'échantillon répondant de départ, car la réponse « ne sais pas » a automatiquement été exclue du calcul.

TABLEAU 34: RECAPITULATIF DE TRAITEMENT DES OBSERVATIONS

Observations					
Valide		Manquante		Total	
N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
82	50,0	82	50,0	164	100,0

<sup>508</sup> Fernandes V., (2004), « le contrôle de la supply-chain, identification des modes de gestion des fournisseurs et des variables explicatives » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Corse Pasquale Paoli.

<sup>509</sup> Vedrine J.P., 1991, « Le traitement des données en marketing », Les Editions d'Organisation.

<sup>510</sup> Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), en collaboration avec Choffray J-M. et Dussaix A-M., « Market : Etudes et Recherches en Marketing », Ed. Nathan, 1ère Edition.

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

Dans un second temps nous comparerons les résultats obtenus avec ceux produits par la méthode des nuées dynamiques. La méthode hiérarchique la plus connue et la plus utilisée est celle de Ward. Un certain nombre d'auteurs tels Punj et Stewart (1983)<sup>511</sup> indiquent qu'il s'agit de la méthode la plus pertinente après l'avoir comparée avec plusieurs autres. Concernant notre recherche, le choix des variables utilisées dans l'analyse typologique découle directement de notre analyse factorielle ; elle a donc été réalisée sur les sept facteurs initiaux.

Le logiciel a mesuré les distances et les similarités entre nos 82 individus et généré un dendogramme. Il s'agit d'un arbre de classification résumant les différentes étapes du regroupement des individus. La détermination du nombre de groupes se réalise en analysant la chaîne des agrégations du dendogramme. Cette chaîne des agrégations est représentée dans le tableau ci-dessous qui nous permet d'analyser les distances entre les groupes qui se sont formés (la colonne des coefficients). Ces coefficients indiquent des variations importantes, en particulier aux étapes 79, 80 et 81, dont les valeurs respectives sont de 218,921 (contre 188,643 en étape 78), 269,828 et 328,671.

TABLEAU 35: CHAINE DES AGREGATIONS

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		classe		
				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

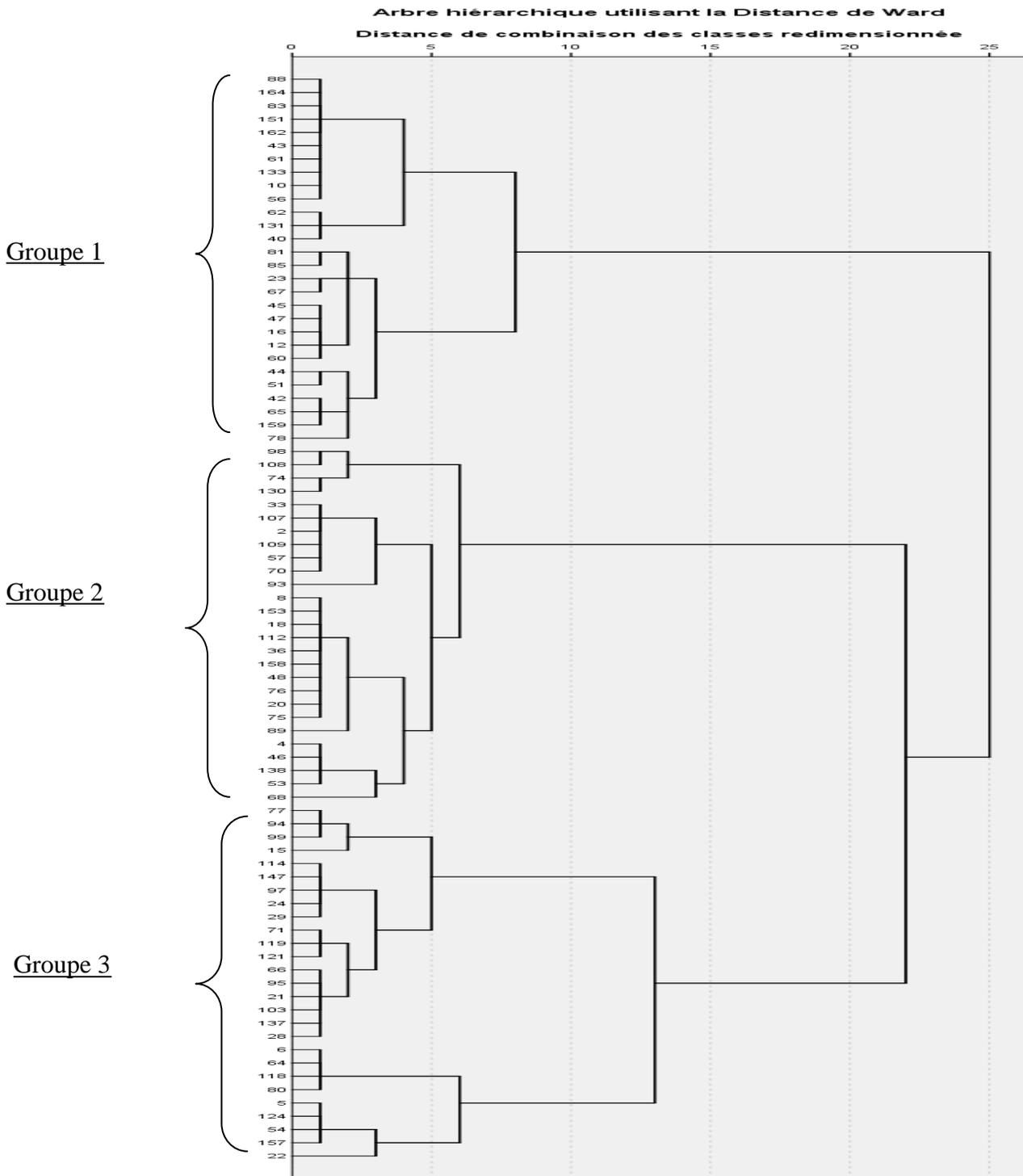
<sup>511</sup> Punj G. et Stewart D.W., (1983) "clusters analysis in marketing research, review and suggestions for application", Journal of marketing Research, vol.20, pp 134-148.

*Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

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

*Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

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	<u>188,643</u>	72	68	81
79	5	15	<u>218,921</u>	76	74	80
80	2	5	<u>269,828</u>	77	79	81
81	2	10	<u>328,671</u>	80	78	0



La lecture de cette chaîne nous permet donc de pressentir l'existence de trois groupes très équilibrés :

Trois groupes sont donc constitués :

- Groupe 1 : 28 entreprises.
- Groupe 2 : 27 entreprises.
- Groupe 3 : 27 entreprises.

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

Il est néanmoins souhaitable de nous assurer de la fiabilité et de la validité de la méthode d'analyse typologique utilisée. S'assurer de la fiabilité consiste à utiliser d'autres méthodes typologiques permettant de vérifier que les groupes sont cohérents et solidement constitués. Nous procédons donc à une analyse complémentaire en utilisant une autre méthode. Nous choisissons d'utiliser une méthode opposée à la méthode de Ward, puisqu'il s'agit d'une méthode non hiérarchique connue sous l'appellation de la « classification en nuées dynamiques ».

Cette typologie non hiérarchique a été réalisée sur trois classes et figure en annexe 10 du tome 2. Le principe des nuées dynamiques repose sur la sélection « dans la population étudiée de  $k$  individus-type autour desquels seront agglomérés, un par un les autres  $n-k$  individus en fonction de leur distances respectives par rapport aux individus de référence. Dans le cadre des nuées dynamiques, à la fin d'une première étape d'agrégation, les centroïdes des classes sont calculés et servent de bases de référence pour une nouvelle étape de calcul. Des individus jusqu'ici assignés à une classe peuvent alors recevoir une nouvelle affectation » (Védrine, 1991)<sup>512</sup>.

La classe obtenue est alors comparée avec celle de la méthode de Ward dans un tableau croisé et leur dépendance étudiée par le test du Khi2.

TABLEAU 36: TABLEAU CROISE 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	<b>24</b>	<b>15</b>
		% compris dans Ward Method	29,3%	18,3%

<sup>512</sup> Védrine J.P., 1991, « Le traitement des données en marketing », Les Editions d'Organisation.

			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	<b>43</b>	82
		% compris dans Ward Method	52,4%	100,0%

Le résultat de ce tableau croisé figure dans le test du Khi 2 ci-dessous qui va nous permettre de tester les dépendances entre ces deux variables :

TABLEAU 37: TESTS DU KHI-DEUX

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>72,135<sup>a</sup></b>	4	,000
Rapport de vraisemblance	75,341	4	,000
Association linéaire par linéaire	49,294	1	,000
Nombre d'observations valides	82		

Pour un ddl (degré de liberté) de 4, le Khi 2 théorique indiqué sur les tables de conversion est de 9,488. Nous constatons donc que le Khi 2 calculé (72,135) est très supérieur au Khi2 théorique, ceci indique sans ambiguïté que les variables des deux analyses typologiques sont dépendante, leur association est donc très forte. De plus, les groupes de l'analyse Ward représentés sur le dendrogramme sont peu éloignés de ceux de l'analyse en nuées dynamiques. Ainsi le test de fiabilité de la méthode retenue s'avère positif puisque les classes identifiées apparaissent comme stables quelles que soient les méthodes utilisées.

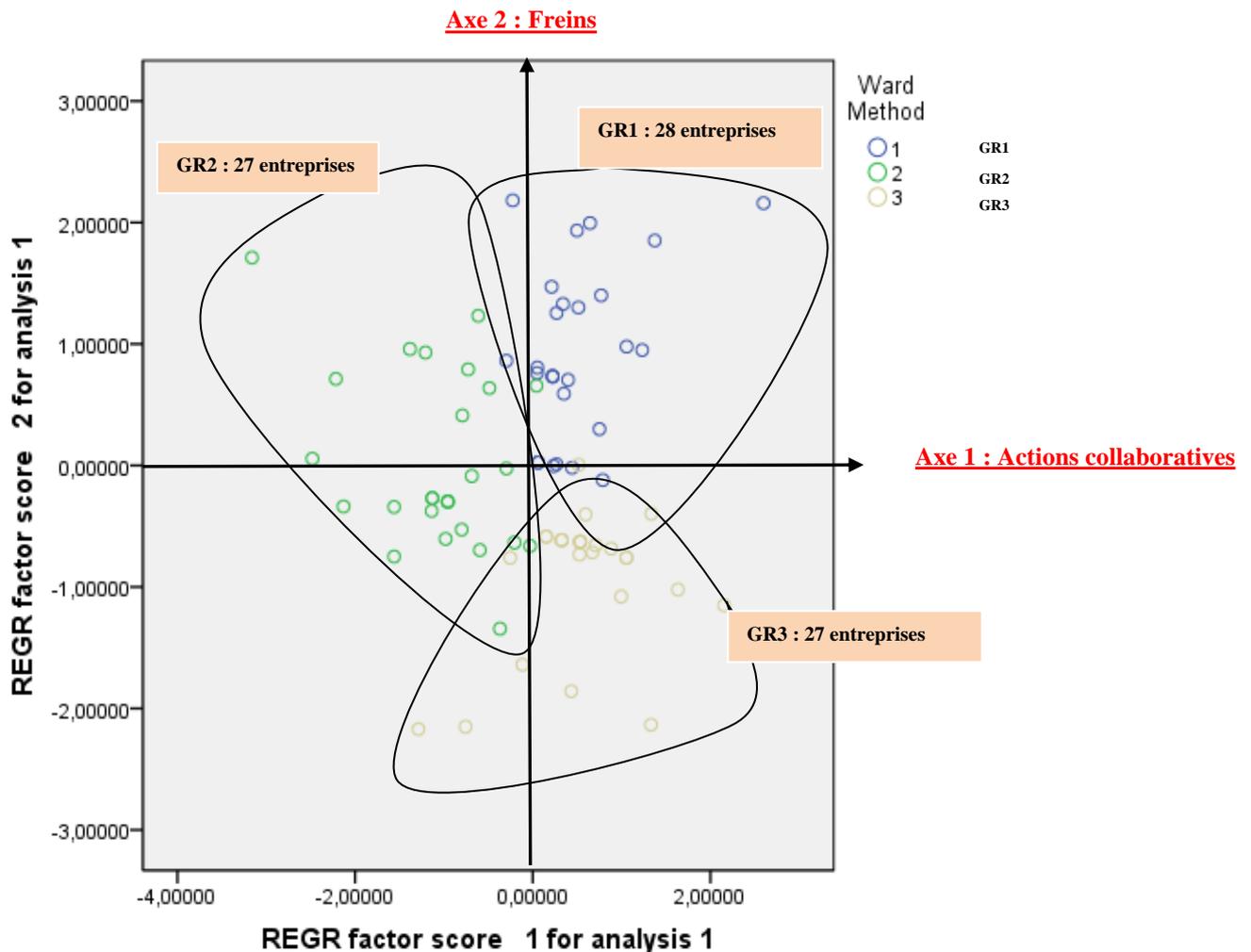
### §3 : Synthèse de l'Analyse en Composantes Principales et de l'analyse Typologique

L'analyse typologique a montré trois classes d'individus qu'il nous est possible de superposer aux trois axes mis en évidence par l'Analyse en Composantes Principales. Ce croisement des axes avec l'analyse typologique Ward produit deux diagrammes interactifs :

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

le premier par le croisement de l'Axe 1 (Axe des actions collaboratives) avec l'Axe 2 (Axe des freins) et le second par le croisement de l'axe 1 avec l'Axe 3 : (Axe des aides économiques directes). Sur ces diagrammes sont identifiées par couleurs différentes les trois classes d'entreprises, ce qui donne les cartographies suivantes :

FIGURE 25 : AXE DES FREINS / AXES DES ACTIONS COLLABORATIVE



### Rappel :

L'analyse factorielle en composantes principales a été réalisée à partir des sept variables suivantes :

1. 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..... ?
2. Selon vous, les aides économiques directes qui peuvent être proposées par les acteurs publics (allègements fiscaux, subventions,...) sont-elles adaptées..... ?

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

3. 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 .... ?
4. Pensez-vous que la mise en place de projets en matière de Recherche & Développement suffise à établir des logiques collaboratives entre entreprises ....?
5. 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 .....?
6. Pensez-vous que la multiplication des acteurs soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale .....?
7. Pensez-vous que la concurrence entre territoires soit un frein à l'efficacité de l'action économique régionale .....?

Cette analyse a montré un certain nombre de corrélations entre ces variables qui ont permis de dégager trois axes principaux. La cartographie ci-dessus nous indique clairement que :

- Le groupe 1 qui représente 28 entreprises est associé fortement à l'axe 1 des actions collaboratives et à l'axe 2 des freins. Ce groupe se situe dans une opinion positive sur les actions collaboratives (la mise en place de projets de R&D, l'innovation, les actions incitatives, les stratégies de clusters) et considère également que la multiplication des acteurs et la concurrence entre les territoires sont des freins à l'efficacité de l'action économique régionale.
- Le groupe 2 est très en dessous des notions de collaboration et est partagé sur l'efficacité de la structuration de l'action publique pour cause de concurrence et de multiplication des acteurs. En d'autres termes, les redondances observées ne sont pas toujours rédhibitoires.
- Le groupe 3 se situe quant à lui majoritairement en faveur des actions collaboratives et a une opinion très défavorable sur la structuration et l'efficacité de l'action économique régionale.

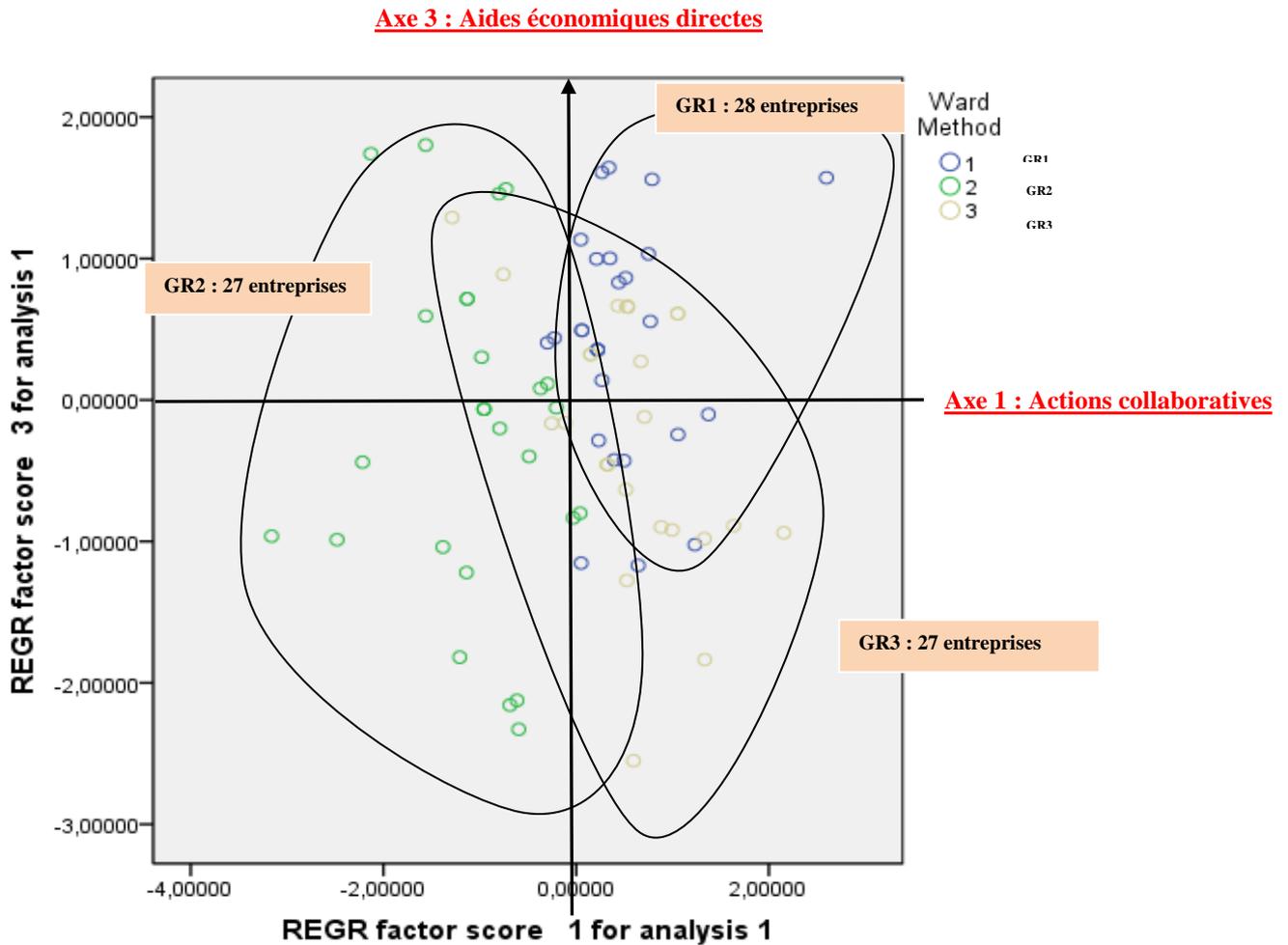
Il est possible d'affiner l'analyse en disposant d'un troisième axe. Le croisement de l'axe 1 et de l'axe 3 montre que :

- Le groupe 1 reste pratiquement dans sa totalité favorable aux actions collaborative et majoritairement en faveur des aides économiques directes.

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

- Le groupe 2 est majoritairement en dessous des valeurs collaboratives et peu en faveur des aides économiques directes.
- Le groupe 3 est toujours favorable aux situations de collaborations et majoritairement défavorable aux aides économiques directes.

FIGURE 26: AXE DES AIDES ECONOMIQUES DIRECTES / AXES DES ACTIONS COLLABORATIVES



De façon synthétique, nous tentons d'appliquer une définition à chaque groupe de façon à mieux les appréhender qualitativement :

- Groupe 1 : il s'agit d'un groupe d'entreprises fortement favorables aux actions collaboratives et à la perception d'aides directes en provenance des pouvoirs publics. Pour ces entrepreneurs, l'action publique est perçue comme positive, qu'elle soit directe ou indirecte. Son évaluation de l'action publique est cependant

## Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative

critique, en particulier sur les aspects négatifs de la multiplication des acteurs et de la concurrence entre les territoires. Il représente le « **Groupe des Collaborants** ».

- Le groupe 2 semble toujours majoritairement avoir une perception négative de l'action publique, que ce soit pour inciter les entreprises à partager de l'information ou pour leur apporter des aides directes financière. Appelons le « **Groupe des Sceptiques** ».
- Le groupe 3 possède une opinion favorable sur les incitations à collaborer mises en place par les pouvoirs publics. Il est majoritairement défavorable aux aides directes (souvent associées de contreparties) et considère que la liberté est de mise sur l'organisation de l'action publique. Le troisième groupe forme le « **Groupe des Opportunistes** ».

À ce stade de l'analyse, la qualification de nos groupes nous révèle qu'il ne se dégage pas une franche majorité entre les Collaborants, les Sceptiques et les Opportunistes. Nous sommes en présence de trois groupes d'entreprises quasiment identiques ayant des perceptions différentes sur les questions posées. L'analyse typologique réalisée permet également de procéder à des tris croisés entre les groupes identifiés et les variables initiales. Ceci caractérisera mieux les entreprises qui les composent, à la fois en termes de fiches signalétiques que de positionnement par rapport aux sept variables sélectionnées. À l'issue de ce tri croisé, nous devrions avoir une vision plus précise des trois groupes permettant de les qualifier.

### §4 : Analyse des groupes, tris croisés avec les variables initiales

TABLEAU 38: TRI CROISE/TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE / VARIABLES INITIALES

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	<b>11,1</b>	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

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

		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	

Le croisement de la variable « taille de l'entreprise » avec les trois groupes constitués, ne fait pas apparaître de différence notable avec les effectifs moyens mis en évidence par le tri à plat pour les groupes deux et trois. Par contre, il est intéressant de constater que dans le groupe des Collaborants, la part des entreprises dont la taille est comprise entre quinze et trente personnes est nettement supérieure à la moyenne enregistrée, puisqu'elle passe de 4,3% à 11,1%, au détriment des entreprises de taille directement inférieure. La photographie du groupe trois correspond quant à elle aux moyennes de cette variable sur le tri à plat.

Alors que ces entreprises sont très minoritaires dans le paysage de la filière nautique, elles sont proportionnellement caractérisées plus « collaborantes » que la moyenne de la population étudiée.

TABLEAU 39: TRI CROISE/ ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / VARIABLES INITIALES

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	

## *Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

Dans ce tableau croisé, nous n'avons pas de différences significatives pour les trois groupes avec les moyennes calculées. En effet le cumul des pourcentages entre les entreprises de moins d'un an à quinze ans et celui des entreprises de cinq à plus de quinze ans, donne des variations minimales avec les moyennes du tri à plat des données, (entre 1 et 3%).

Deux données retiennent cependant notre attention, le taux d'entreprises de plus de quinze années d'existence identifiées dans le groupe un est sensiblement inférieur aux données de départ (moins 6,1%), au profit des entreprises situées dans les tranches inférieures (+9% dans les entreprises de cinq à quinze ans et +4,1% dans les entreprises de un à cinq ans).

TABLEAU 40: TRI CROISE/DEPARTEMENTS/GROUPES

			Ward Method			Total
			1	2	3	
\$Départements	Finistère	Effectif	5	5	7	17
	Morbihan	Effectif	16	13	15	44
	Côtes-d'Armor	Effectif	8	11	5	24
	Ille-et-Vilaine	Effectif	2	2	3	7
Total		Effectif	27	27	28	82

TABLEAU 41: TRI CROISE/QUELLE EST L'ACTIVITE PRINCIPALE DE VOTRE ENTREPRISE ?/ GROUPES

		Ward Method			Total
		1	2	3	
Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 1	Construction de bateaux	5	8	4	17
	Entretien / Réparation / Hivernage	4	8	11	23
	Location de bateaux	2	3	4	9
	Ecole / Enseignement	2	3	5	10
	Vente de bateaux	1	3	1	5
	Vente équipement / Accastillage	7	1	2	10
	Motoriste	1	0	0	1
	Autres	5	1	1	4

*Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative*

		Ward Method			Total
		1	2	3	
Quelle est l'activité principale de votre entreprise ? 1	Construction de bateaux	5	8	4	17
	Entretien / Réparation / Hivernage	4	8	11	23
	Location de bateaux	2	3	4	9
	Ecole / Enseignement	2	3	5	10
	Vente de bateaux	1	3	1	5
	Vente équipement / Accastillage	7	1	2	10
	Motoriste	1	0	0	1
	Autres	5	1	1	4
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>82</b>

Il est judicieux de procéder à l'analyse de ces tableaux de façon simultanée. Les entreprises du Morbihan qui sont les plus nombreuses se répartissent de façon équilibrée parmi les trois groupes. Elles forment avec le département de Côtes d'Armor, 89% du groupe 1 et du groupe 2 et 71,5% des entreprises du groupe 3. Nous constatons donc que dans la constitution du groupe de 82 individus ayant servi à l'analyse typologique, le nombre d'entreprises finistériennes et d'Ille-et-Vilaine a été proportionnellement réduit. Nous rappelons que les réponses « ne sait pas » ont été exclues du calcul de l'analyse typologique.

La répartition par secteur d'activité principale au sein des trois groupes n'est pas très caractérisée. Cinquante pour cent des constructeurs se retrouvent dans le groupe 2, tandis que 50% des entreprises de « l'entretien/réparation » ainsi que « Ecoles/enseignement » sont dans le groupe 3. La seule tendance véritablement observable pour le groupe 1 est que l'on y retrouve 70% des entreprises de la « vente/équipement ». Ce groupe semble contenir une répartition plus harmonieuse des activités que les deux autres.

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

TABLEAU 42: TRI CROISE/MEMBRE D'UN RESEAU ORGANISE AU NIVEAU LOCAL/GROUPES

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	

Les pourcentages de réponses « oui » et les pourcentages de réponses « non » sur les groupes 1 et 2 ne sont pas significativement éloignées des données moyennes qui apparaissent dans les tris à plats, celles-ci étant respectivement de 84,8% de réponses « non » et de 15,2% pour les réponses « oui ». Nous constatons cependant un écart de points sur le groupe 3 qui semble plus investit que les autres au niveau local.

TABLEAU 43: TRI CROISE/MEMBRE D'UN RESEAU ORGANISE AU NIVEAU DEPARTEMENTAL/GROUPES

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	

Ce tri croisé au niveau départemental montre que les groupes 1 et 3 se distinguent des moyennes, respectivement de 20 points pour le groupe 1 et de 10 points pour le groupe 3,

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

pour la réponse « oui ». Les valeurs moyennes étant de 32,9% de « oui » et de 67,1% de « non » dans les tris à plats des données. Le groupe 2 inverse la tendance des données moyennes, en augmentant significativement la réponse « non » à 74,1%. Les groupes 1 et 3 représentent donc incontestablement des entreprises qui plébiscitent les réseaux départementaux.

TABLEAU 44: TRI CROISE/MEMBRE D'UN RESEAU ORGANISE AU NIVEAU REGIONAL/GROUPES

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	

De façon identique au tri précédent, les groupes 1 et 3 se distinguent également positivement des valeurs moyennes de la réponse « oui » (17,7%), tandis que le groupe 2 inverse la tendance. Ces valeurs restent cependant assez faibles puisqu'il ne s'agit là que d'un cinquième des entreprises des groupes 1 et 3.

TABLEAU 45: TRI CROISE/OPPORTUNITES ET BENEFICES/GROUPES

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

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

		Plutôt pas satisfait(e)	28,6	71,4
		Plutôt satisfait(e)	28,6	100,0
		Total	100,0	
	Manquante	Système manquant		
	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			

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 23,5% d'opinions négatives et 60,3% d'opinions favorables.

Ce tri croisé par groupe valorise de façon très significative les opinions favorables pour les groupes 1 (+ 21%) et 3 (+ 30,6%). Le groupe 3 affiche quand à lui une opinion très négative sur les bénéfices obtenus à une participation à des réseaux qu'ils soient locaux, départementaux ou régionaux. Ces chiffres sont de toutes évidences cohérents avec les opinions exprimées dans les tris à plat précédents.

TABLEAU 46: TRI CROISE/REGROUPEMENT EN FILIERE ET COLLABORATION/GROUPES

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

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

	Oui, plutôt	42,3	53,8
	Oui, tout à fait	46,2	100,0
	Total	100,0	
Manquante	Système manquant		
Total			

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 11,7% d'opinions négatives et 88,4% d'opinions favorables.

Notre tri croisé avec les 3 groupes accentue nettement la tendance en opinions favorables pour le groupe 1 (96,2%), donne des valeurs identiques aux moyennes pour le groupe 3 et des valeurs sensiblement inférieures pour le groupe 2 (74,1%). Quoiqu'il en soit, ce tri croisé ne remet pas fondamentalement en cause la majorité d'opinions favorables sur le regroupement des entreprises en filières.

TABLEAU 47: TRI CROISE/STRATEGIES DE CLUSTERS ET POLES DE COMPETITIVITE/GROUPES

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	

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 27,4% d'opinions négatives et 72,6% d'opinions favorables.

Dans ce tri croisé, le groupe 1 se distingue nettement des autres puisqu'aucune opinion négative n'est exprimée. Le groupe 3 renforce les opinions positives (85,8%) tandis que le groupe 2 exprime pratiquement autant d'opinions négatives (48%) que positives (52%)

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

et est le seul à exprimer une opinion très négative pour 7,4% des entreprises qui le composent.

Pour ce nouveau tri croisé, il est incontestables que les entreprises des ces trois groupes ont une opinion positives sur les stratégies de clusters, même si le groupe trois est beaucoup plus partagé.

TABLEAU 48: TRI CROISE/AIDES ECONOMIQUES DIRECTES/GROUPES

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	

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 42,5% d'opinions négatives et 57,4% d'opinions favorables.

Nous observons que le croisement avec cette variable donne un partage d'opinion pour les groupes 2 et 3 sensiblement identique aux moyennes, par contre le groupe 1 indique clairement une opinion très favorable (74%) aux aides économiques directes.

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

TABLEAU 49: TRI CROISE/ACTIONS INCITATIVES/GROUPES

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	

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 24,1% d'opinions négatives et 67,2% d'opinions favorables.

Ce tri à plat nous donne des tendances très affirmées pour les trois groupes et modifie substantiellement les moyennes indiquées lors du tri à plat. En effet, si les groupes 1 et 3 accentuent les opinions favorables (près de 30%, pour le groupe 1 et 20% pour le groupe 3), le groupe 2 affiche très nettement une défiance vis-à-vis des actions incitatives puisqu'il inverse en les accentuant les données moyennes avec 89% d'opinions défavorables.

TABLEAU 50: TRI CROISE/PROJETS EN MATIERE DE R&D ET ACTIONS COLLABORATIVES /GROUPES

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

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

		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	

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 73,5% d'opinions négatives et 26,5% d'opinions positives.

Dans ce tri à plat, le groupe 1 modère un peu les données moyennes en les rééquilibrant d'environ 10%, alors que le groupe trois inverse la tendance avec une majorité d'opinions favorables (53,6%). Nous constatons encore que le groupe 2 adopte une position originale par rapport aux deux autres puisqu'il ne laisse apparaître aucune opinion favorable sur les logiques de Recherche et Développement.

TABLEAU 51: TRI CROISE/INNOVATION ET PARTENARIATS/GROUPES

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	

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 18,8% d'opinions négatives et 81,3% d'opinions positives.

Pour ce tri croisé, nous retrouvons encore les tendances des précédents. Le groupe 3 et le groupe 1 accentuent les opinions favorables sur les dynamiques d'innovation (100% pour le groupe 3 et 89% pour le groupe 1), tandis que le groupe 2 affiche un pourcentage plus

**Partie II, chapitre III : Enquête et Etude quantitative**

élevé (+18%) d'opinions négatives. Nous pouvons toutefois noter que la tendance n'est pas inversée pour le groupe 3 contrairement à d'autres tris, ce qui indique que les processus d'innovation technologique et organisationnels sont perçus par la grande majorité des entreprises de nos trois groupes comme un facteur favorable au développement de partenariats.

TABLEAU 52: TRI CROISE/MULTIPLICATION DES ACTEURS ET EFFICACITE DE L'ACTION ECONOMIQUE REGIONALE/GROUPES

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	

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 39,3% d'opinions négatives et 60,7% d'opinions positives.

L'analyse de ce tri croisé fait apparaître deux tendances opposées, la majorité des individus formant le groupe 1 (96,3%) et la grande majorité du groupe 2 (77,8%) pensent que la multiplication des acteurs est un frein à l'efficacité de l'action économique régionale. La tendance est complètement inversée pour le groupe 3 qui exprime une opinion radicalement opposée.

TABLEAU 53: TRI CROISE/CONCURRENCE ENTRE LES TERRITOIRES ET EFFICACITE DE L'ACTION ECONOMIQUE REGIONALE/GROUPES

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	

Rappel : les valeurs moyennes mises en évidence dans le tri à plat indiquent globalement 36% d'opinions négatives et 64% d'opinions positives.

Soulignons tout d'abord que les valeurs moyennes sur cette variable sont très proches de celles de la variable précédente. Dans ce tri à plat, seul le groupe 1 exprime une opinion positive (74%), les groupes 2 et 3 considèrent majoritairement et dans des proportions semblables, que la concurrence entre territoires n'est pas un frein à l'efficacité de l'action économique régionale (74 % et 72,8%)

### **3-6 Synthèse des analyses multivariées, carte perceptuelle**

Les analyses multivariées se sont déroulées en deux temps. L'analyse factorielle en composantes principales a mis en évidence trois « axes factoriels ». Ces axes se sont formés par les corrélations entre sept variables.

Il est donc apparu de fortes interdépendances entre les variables « stratégies de cluster », « actions incitatives », « projets de R&D » et « Innovation », d'une part, et les variables « multiplications des acteurs » et « concurrence entre les territoires », d'autre part.

La variable « aides économiques directes, n'est pas corrélée mais se distingue des autres par une valeur suffisamment forte pour former un axe à elle seule.

Les trois axes ont été caractérisés de la façon suivante :

1. Axe 1 : Axe des actions collaboratives
2. Axe 2 : Axe des freins
3. Axe 3 : Axe des « aides économiques directes »

Cette analyse factorielle regroupe des individus autour de variables communes et fourni des tendances d'opinion. De son côté l'analyse typologique produit un regroupement par classe d'individus en mesurant leurs similarités. Trois ensembles distincts ont émergé de ce regroupement. On notera que ces groupes sont très homogènes en nombres d'individus, ce qui rend plus difficile le croisement des données avec les fiches signalétiques, les entreprises du Morbihan étant de toute façon majoritaires dans l'échantillon.

De fait, l'exclusion de la réponse « ne sait pas » a réduit le nombre d'entreprises finistériennes et d'Ille-et-Vilaine. La superposition de ces trois classes d'individus avec les axes de l'analyse typologique a matérialisé la position « géographique » de ces trois groupes sur des cartes matricielles.

- Le groupe 1, appelé « **groupe des Collaborants** » est formé de vingt huit entreprises ; il est majoritairement associé aux actions qui nécessitent une volonté de collaborer (projets de R&D, structuration en clusters et projets innovants). Pour ces entreprises, l'action publique est perçue comme positive quelles qu'en soient les formes ; elles sont cependant très vigilantes quant aux éventuelles redondances entre les différents acteurs et la concurrence implicite qui en découle. **Dans ce groupe, la part des entreprises dont la taille est comprise entre quinze et trente personnes est plus de deux fois supérieure à la moyenne et elles sont également plus récentes.** Ces entreprises sont majoritairement **situées dans le département du Morbihan et l'on y retrouve 70% de l'activité « vente/équipement »**. On notera également qu'elles semblent **plébisciter les organisations départementales et régionales pour structurer leur filière**, en restant cependant sur des pourcentages faibles. Lorsque ces entreprises participent à un réseau organisé, elles en retirent un bénéfice, en particulier sur la notion de filière ; appartenir à un cluster ou à un pôle de

compétitivité leur semble être la meilleure solution pour assurer leur développement. Percevoir des aides économiques directes fait partie des outils perçus comme positifs. Toutes les dynamiques mettant en jeu des logiques de R&D, d'innovation, d'actions incitatives sont bonnes à prendre.

- Le groupe 2, formé de vingt sept entreprises, appelé « **groupe des Sceptiques** » possède majoritairement une opinion négative de l'action publique quelle qu'en soit la forme (directe ou indirecte). Il considère en outre qu'elle est souvent en concurrence et que ceci la rend inefficace. **Nous retrouvons également dans ce groupe une majorité d'entreprises du Morbihan et 50% des entreprises du secteur de la construction de bateaux.** Ces entreprises ne retiennent aucune forme d'organisation structurante que ce soit au niveau local, départemental ou régional et affichent des opinions majoritairement négatives sur les notions de filières et de clusters et pôles de compétitivité. Tous les types d'actions collaboratives (R&D, Innovation) sont considérés comme inutiles.

- Le groupe 3, formé également de vingt sept entreprises, baptisé « **groupe des Opportunistes** », considère de façon positive l'action publique si celle-ci s'avère plutôt indirecte. En effet, il est défavorable aux aides économiques directes qui sont plutôt perçues comme une forme d'ingérence dans la gestion des entreprises. La multiplication des acteurs publics n'est pas un frein à l'efficacité de l'action de ceux – ci, la liberté d'action semble son crédo. **Ce groupe est composé de 50% des entreprises de « l'entretien/réparation » et de la catégorie « Ecoles enseignement ».** L'appartenance de ces entreprises à **une structure organisée sur le plan local** est plus marquée que pour les autres groupes ; cette tendance se retrouve également au niveau départemental et régional tout en restant marginale. Elles considèrent que leur appartenance à un réseau organisé leur apporte un bénéfice réel et plébiscitent les stratégies de clusters et de pôles de compétitivité.

## **Chapitre IV : Résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées**

### **Section 1 : Récapitulatif des résultats de l'étude de cas**

L'analyse univariée des données nous a fourni l'opportunité d'une première application aux hypothèses de travail (voir supra chap.III, section 2). A ce stade de notre recherche nous avons constaté sur les thématiques suivantes:

- « Les caractéristiques des entreprises de la filière nautique » : qu'il s'agit majoritairement de T.P.E de vente et de service de moins de 5 salariés, localisées principalement dans le Morbihan et très bien implantées territorialement.
- « Clusters-réseaux –filières » : que peu d'entreprises sont affiliées à des réseaux structurés et que dans le cas contraire, l'échelon départemental y est privilégié (relation avec l'hypothèse 3).
- « Collaboration et partage de l'information » : que la majorité des entreprises reconnaît les opportunités et les bénéfices perçus par ces démarches, mais privilégie les collaborations les moins contraignantes (relations avec les hypothèses 1 et 4).
- « Actions des acteurs publics » : que les entreprises font la différence entre les actions directes dont le principe est accepté -mais perçu également comme intrusif- et les actions indirectes plus informelles qui permettent à la fois d'apporter de l'information en la contrôlant et d'en recueillir. La diversité et la concurrence entre les acteurs ne nuisent cependant pas à leurs actions (relations avec les hypothèses 2 et 4).

Le croisement des données de notre analyse bivariée a mis en évidence les points suivants :

- L'ancienneté des entreprises n'est pas une variable significative dans les réponses apportées aux questions thématiques.

*Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

- Le département du Morbihan présente une structure d'entreprises plus « étoffée » avec 30% de celles-ci employant plus de 5 salariés et le taux le plus élevé d'entreprises ayant plus de 15 années d'existence. C'est également dans le Morbihan que l'on retrouve le plus d'entreprises appartenant à un réseau départemental, alors que dans le Finistère on observe le plus d'entreprises membres d'un réseau organisé régional.
- Les aides économiques directes sont perçues comme globalement positives puisqu'il s'agit souvent de subventions (exonérations fiscales, aides au recrutement ou au financement d'investissement). L'action publique incitative est mieux comprise et acceptée dans les départements les plus structurés en la matière (le Morbihan et le Finistère) et l'on constate que les incitations à collaborer sont d'autant mieux perçues qu'elles ne mettent pas en jeu les intérêts particuliers des participants.
- D'une façon générale (trois départements sur quatre), la multiplication des acteurs publics n'est pas considérée comme un frein à l'efficacité de l'action économique

Les analyses multivariées réalisées à partir d'une analyse factorielle en composantes principales et d'une analyse typologique ont permis de mettre en évidence, une forte corrélation entre les variables « stratégies de cluster », « actions incitatives », « projets de Recherche et Développement » et « innovation », dans les réponses de l'échantillon. Il existe en outre de fortes concordances entre les variables : « multiplication des acteurs » et « concurrence entre les territoires » tandis que la variable « aides économiques directes », sans être corrélée à d'autres, présente un coefficient important lui permettant de constituer une composante à elle seule. Ce condensé d'informations nous a permis de dégager trois « axes factoriels »

- Axe 1 : Axe des actions collaboratives,
- Axe 2 : Axe des freins,
- Axe 3 : Axe des « aides économiques directes ».

En complément de l'analyse factorielle, l'analyse typologique a mis en évidence trois groupes assez homogènes d'entreprises ayant des perceptions très différentes sur les

**Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées**

questions posées. Elles se sont regroupées autour des trois axes identifiés. Nous avons baptisé ces groupes d'entreprises :

- Groupe des Collaborants,
- Groupe des Sceptiques,
- Groupe des Opportunistes.

L'analyse typologique nous a également donné des précisions sur les entreprises qui composent ces groupes en croisant les fiches signalétiques et les sept variables sélectionnées. Si l'analyse univariée de départ nous a permis de mettre en évidence les premières relations visibles entre les réponses et les hypothèses de travail, dans les paragraphes suivants nous tentons de valider ou d'invalider ces hypothèses par rapport aux résultats complets des différentes analyses.

Le tableau ci-dessous fait ressortir quelques variables discriminantes. Il s'agit à la fois des stratégies de regroupement en filières qui semblent retenir une majorité d'opinions favorables tous groupes confondus, de l'innovation technique ou organisationnelle comme facteur de développement de partenariats entre les acteurs d'une filière et enfin des stratégies de clusters et de pôle de compétitivité assorties de la préférence des actions incitatives pour deux groupes sur trois.

TABLEAU 54: RECAPITULATIF DES ANALYSES MULTIVARIEES

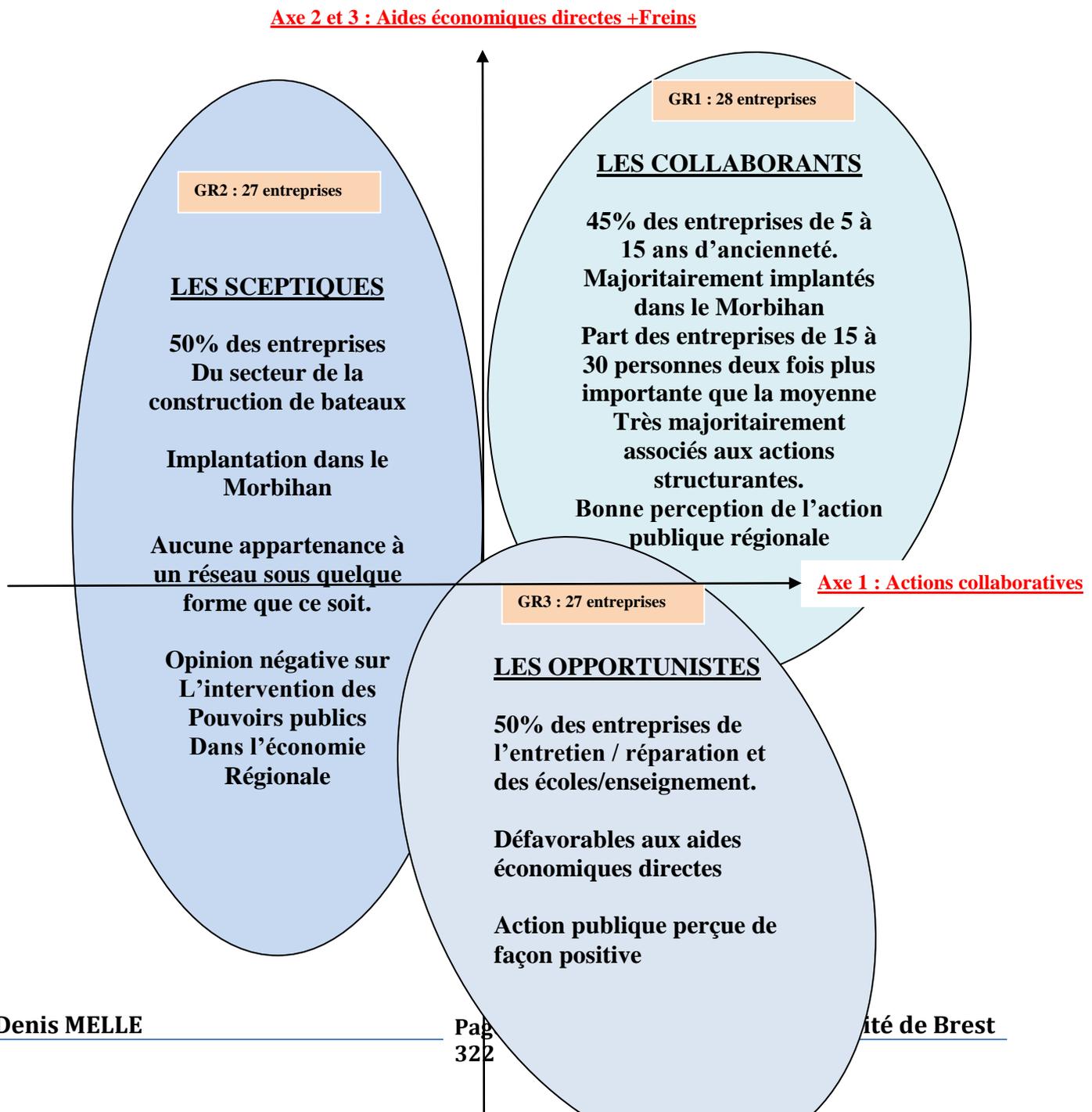
	Groupe 1 : Les Collaborants	Groupe 2 : Les Sceptiques	Groupe 3 : Les Opportunistes
Regroupement en filières	+++	++	+++
Clusters et pôles de compétitivité	+++	= Non discriminant	+++
Aides économiques directes	++	-	-
Actions incitatives	+++	---	+++
Recherche & Développement	-	---	= Non discriminant
Innovation	+++	+	+++

*Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

Multiplication des acteurs	+++	++	---
Concurrence entre territoires	++	--	---

La carte perceptuelle qui ci-après complète le tableau précédent en proposant une vision synthétique des résultats du travail d'enquête et des caractéristiques identifiées des trois groupes d'entreprises évoqués précédemment.

FIGURE 27 : CARTE PERCEPTUELLE DES GROUPES IDENTIFIES



*Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

Au total, cette carte perceptuelle donne une photographie relativement précise des entreprises de la filière nautique en les classant en trois grandes catégories mises en évidence par les résultats de l'étude empirique. Rappelons que la partie quantitative de cette dernière a été construite à partir de quatre hypothèses de travail elles-mêmes extraites des résultats des entretiens qualitatifs. Il convient donc, dans la section suivante, de rapprocher ces résultats des hypothèses de travail initiales et d'examiner si nous pouvons les confronter avec les théories mobilisées dans la première partie de notre recherche.

## Section 2 : Rapprochement des résultats et des théories mobilisées

Ce tableau croise les différentes hypothèses avec la synthèse des analyses et rapproche chacune d'entre elles des caractéristiques mises en évidence pour chaque groupe d'entreprises.

TABLEAU 55: CROISEMENT DES HYPOTHESES ET DES GROUPES IDENTIFIES

<b><u>HYPOTHESES</u></b>	<b><u>GR1</u> <u>LES</u> <u>COLLABORANTS</u></b>	<b><u>GR2</u> <u>LES</u> <u>SCEPTIQUES</u></b>	<b><u>GR3</u> <u>LES</u> <u>OPPORTUNISTES</u></b>
<i>H 1-1 : Faire de la Recherche et Développement est suffisant pour établir des logiques collaboratives entre les entreprises</i>	-	---	=
<i>H 1-2 : L'innovation (technologique ou organisationnelle) crée des conditions favorables au développement de partenariats</i>	+++	+	+++
<i>H 2-1 : La multiplication des acteurs est un frein à l'efficacité de l'action économique régionale</i>	+++	++	---
<i>H 2-2 : La concurrence entre les territoires est un frein à l'efficacité de l'action économique régionale</i>	+++	--	---
<i>H 3 : Les logiques de clusters ou de filières mises en place par les acteurs publics ou mixtes sont les plus adaptées pour assurer le développement économique des entreprises sur un territoire.</i>	+++	+	+++

*Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

<i>H4 : L'approche incitative est une méthode de gouvernance de la filière nautique plus efficace que l'action économique directe.</i>	+++	---	+++

H1-1 : Ce tableau récapitulatif fait apparaître que l'hypothèse H1-1 est invalidée par les résultats. En effet, les partenariats en termes de Recherche et Développement apparaissent souvent pour les entreprises de la filière (majoritairement constituée de P.M.E), comme étant soit hors de portée financière, soit inadaptés à leurs structures. Le partage volontaire de l'information nécessaire à ce type de collaboration est également perçu comme une menace potentielle par ces P.M.E.

H1-2 : A contrario, l'hypothèse H1-2 est validée par les réponses des trois groupes d'entreprises. Travailler sur des problématiques d'innovation organisationnelle ou technologique est probablement perçu comme moins contraignant et sans doute moins stratégique que les enjeux de la R&D.

H2-1 : Nous avons identifié environ quatorze acteurs différents intervenant sur la filière nautique (voir partie II, chap. I, section 3). Leur multiplication est majoritairement considérée par les entreprises comme un frein à l'efficacité de leurs actions. Ceci valide donc notre hypothèse et fait ressortir une certaine forme de redondance dans l'action publique. En effet, il est fréquent que des instances locales, départementales, régionales et nationales qui jouent un rôle dans la structuration des filières, agissent sur des leviers qui mettent, soit en évidence des préoccupations contradictoires, soit une absence de complémentarité dans leurs dispositifs.

H2-2 : Pour autant, (et ceci peut sembler contradictoire), la concurrence entre les territoires n'est pas ressentie comme un frein à l'efficacité de l'action économique régionale. Ces données invalident donc partiellement cette hypothèse. Le fort ancrage territorial des entreprises de la filière nautique et le sentiment d'appartenance qui en découle, expliquent

## *Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

probablement que la notion de concurrence entre territoires ne soit pas perçue négativement mais plutôt comme une réalité stimulante (nous pensons notamment aux actions menées sur le territoire lorientais cherchant à attirer des entreprises finistériennes).

H3 : Cette hypothèse est validée par les réponses des trois groupes d'entreprises, y compris celles qui sont le plus sceptiques sur l'action publique. Nous constatons que ces entreprises considèrent majoritairement que l'isolement dans un contexte mondialisé peut porter préjudice à leurs performances. Elles savent que l'environnement incertain dans lequel elles évoluent, la rapidité des changements macro-économiques et l'arrivée de nouveaux entrants sont plus difficiles à combattre quand on est isolé. Le regroupement sous la forme de clusters ou de filières peut donc apporter des réponses à leurs préoccupations. Néanmoins, si sur le fond l'idée semble acquise, la forme prise par ces structures incitatives ne doit pas être trop contraignante.

H4 : l'hypothèse est validée par les réponses de deux groupes d'entreprises sur trois et ce résultat peut être rapproché de celui de l'hypothèse H1-2. Lors de nos entretiens qualitatifs, nous avons constaté que le travail spécifique fait par Eurolarge Innovation (voir supra, partie II, chap. I, section 3-2) est souvent plébiscité par les entreprises adhérentes. Cette structure dépend de Lorient Technopole Innovation et propose tout au long de l'année un programme de réunions thématiques propres à la filière. Son rôle est d'animer les réseaux d'entreprises autour des problématiques technologiques et de gestion. Eurolarge Innovation n'a pas vocation à distribuer des aides directes au développement économique. Ces animations concernent essentiellement des colloques thématiques.

Il s'agit là, (en comparaison avec les autres modes d'actions organisés des acteurs publics), d'une typologie de structure novatrice, relativement informelle, qui fait du partage strict de l'information, le fondement même de son action. La mise en relations des entreprises permet d'animer une filière sur des préoccupations fédératrices. Nous indiquons (voir supra, partie II, chap. I, section 3-2) que *« l'originalité de son action par rapport aux outils classiques pourrait bien être un indicateur intéressant d'efficacité de l'action publique ou en tous les cas, de perception de son efficacité par les entreprises elles mêmes »*. La validation

**Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées**

de cette hypothèse démontre que les actions incitatives sont considérées comme efficaces par les entreprises de la filière nautique.

Sur les quatorze acteurs identifiés qui interviennent sur la filière nous en avons retenu dix principaux, pour lesquels nous sommes en mesure de catégoriser les modes d'actions qu'ils privilégient en matière d'aide au développement économique de l'industrie nautique en Bretagne.

TABLEAU 56 : COMPARATIF DES DIFFERENTS MODES D'INTERVENTION DES ACTEURS PUBLICS ET MIXTES SUR LA FILIERE

		<b>Aides Directes</b>	<b>Logiques de Clusters/ filières</b>	<b>Approche incitative indirecte/animations thématiques</b>
<b>1</b>	<b>Région Bretagne / Agence Economique de Développement</b>		<b>X</b>	
<b>2</b>	<b>Conseil Economique et social de Bretagne</b>		<b>X</b>	
<b>3</b>	<b>Caisse Régionale des Métiers et de l'Artisanat</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>4</b>	<b>Conseil Général 56</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>5</b>	<b>C.C.I 56</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>6</b>	<b>Pôle Mer Bretagne</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>7</b>	<b>Lorient-Technopole Eurolarge Innovation</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>8</b>	<b>C.C.I de Quimper</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>9</b>	<b>Conseil Général 29 / Nautisme en Finistère</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>10</b>	<b>GIP Pays de Cornouaille</b>		<b>X</b>	

## *Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

Notre question de recherche ayant pour objectif d'évaluer l'impact des politiques publiques d'aide au développement économique sur la filière de l'industrie nautique, nous observons dans ce tableau récapitulatif que toutes les structures développent des logiques de clusters et de filières. Ces stratégies sont largement plébiscitées par les entreprises et correspondent à leurs attentes. Ces logiques de mise en réseau servent donc de cadre pour la mise en place d'incitations directes ou indirectes sur la nature desquelles nous avons démontré que les opinions des entreprises sont assez tranchées.

Si l'ensemble des structures publiques ou mixtes adopte des stratégies de filières, six sur dix utilisent les aides économiques directes, alors que seulement trois sur dix mettent en place une approche incitative sur la base de mise en relation informelle et d'animations thématiques. Or les résultats de notre enquête indiquent que les deux tiers des entreprises de notre échantillon considèrent que l'approche collaborative incitative indirecte est une méthode de gouvernance de la filière nautique plus efficace que l'action économique directe.

De façon à mieux comprendre l'environnement de l'entreprise et des réseaux, nous avons mobilisé un certain nombre de théories dans notre revue de littérature. Ce travail de recherche permet de mieux définir les caractéristiques et les frontières de la firme d'aujourd'hui au travers de la théorie des coûts de transaction. Le choix entre le faire soi-même et le faire-faire est probablement l'une des origines de la construction des réseaux d'entreprises et du développement des relations inter-firmes.

Pour autant, et en opposition (ou en complément) de la théorie des coûts de transaction qui ne donne d'autre alternative que le choix entre le marché et la hiérarchie dans les relations économiques, la construction de réseaux collaboratifs est sous-tendue par un climat de confiance, une recherche de l'équilibre entre les acteurs et un encastrement complexe dans un système de relations sociales fortement influencées par la culture et les territoires (théorie de la collaboration).

Nous retrouvons dans les résultats de notre recherche des similitudes avec ces deux cadres conceptuels mis en évidence entre autre par Williamson et Granovetter (réseaux transactionnels et réseaux sociaux). Il s'agit là des mutations organisationnelles des entreprises dans un contexte mondialisé. Ces mutations, si elles se font souvent à l'initiative

## *Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

des entreprises elles-mêmes par leurs choix stratégiques, sont aussi largement influencées par les politiques d'aide au développement économique mises en place par la puissance publique.

Il a été mis en évidence (voir supra, partie I, chap. II, section 2-5) que la mise en œuvre des allocations de ressources dans les politiques publiques relève de la théorie des incitations. En outre, les accords de coopération en recherche et développement que les entreprises passent entre elles peuvent également relever du cadre de la théorie des incitations (voir supra, partie I, chap. II, section 2-5). Il existe donc des relations non marchandes entre les entreprises qui se caractérisent par la construction d'un climat de confiance (voir supra, partie I, chap. II, section 2-4). La théorie des incitations nous aide à comprendre les mécanismes d'allocations de ressources dans les politiques publiques. Ces mécanismes sont au nombre de trois :

1. La direction en tant qu'organisation hiérarchique,
2. Le marché en tant que mécanisme de fixation des prix,
3. La coopération pour des activités complémentaires proches si le marché n'a pas répondu à la problématique du « faire » ou « faire-faire ».

La nature des résultats obtenus permet de rapprocher ces trois théories pour mieux les comprendre et les expliquer. Néanmoins, notre travail repose sur l'étude des caractéristiques des incitations mises en place par les structures publiques et la perception que les entreprises de la filière en ont. Celles-ci sont fortement influencées par les spécificités des relations entre l'Etat Français et l'économie : *« par leur histoire, les Français sont particulièrement attachés au rôle structurant, réputé protecteur et redistributeur de l'État. À leurs yeux, sa légitimité procède de sa capacité à réguler l'économie, à garantir la cohésion sociale, bref à défendre l'intérêt collectif »*<sup>513</sup>.

Cette citation renferme un paradoxe car nous constatons que dans ce contexte de fortes attentes, mêmes les initiatives qui pourraient être considérées comme pertinentes sont souvent perçues comme la mise en évidence des limites du pouvoir de l'intervention publique. Ceci est illustré par le comportement ambigu des entreprises vis-à-vis des aides

---

<sup>513</sup> Bernardin J.F., 2008, « pour une vision réaliste et plurielle de la mondialisation », Avis et rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, N° 27 NOR : C.E.S. X08000127V Mercredi 1er octobre 2008, MANDATURE 2004-2009, Séance des 23 et 24 septembre 2008.

## *Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

directes qui sont souvent considérées comme « bonnes à prendre », mais qui ne devraient pas être assorties de contreparties ou d'engagements quelconques.

L'environnement mondialisé de l'économie fait prendre conscience aux entreprises que l'Etat ne dispose finalement aujourd'hui que de moyens extrêmement limités pour corriger les déséquilibres ou mener à bien une politique de dynamisation territoriale.

Constatant que la rencontre entre une entreprise et un chercheur pouvait faire naître de la valeur ajoutée, des gouvernements européens ont mis en place des politiques de pôles en partant de regroupement déjà existants (en Finlande) ou en incitant au regroupement (le gouvernement français), afin de relier des acteurs dont les collaborations existaient certes, mais sans véritable formalisation.

Les collectivités locales ou régionales ont donc développé du marketing territorial pour attirer des entreprises à l'intérieur des pôles, des réseaux ou des filières et s'investissent fortement dans leur structuration. L'intérêt de la Région Bretagne pour la filière nautique s'affiche au salon nautique 2010, puisqu'une vingtaine de chantiers navals ont fait le déplacement. Ces professionnels ont été regroupés sur un stand commun de 700 m<sup>2</sup><sup>514</sup> et l'un d'entre eux, opérant sur une niche s'est vu attribuer le prix de voilier de l'année pour son Django 7,70<sup>515</sup>.

Néanmoins, décréter les collaborations est un pari risqué et les entreprises ont un avis sur le sujet comme notre étude empirique l'a démontrée. La culture de la collaboration varie d'un secteur à l'autre et suppose au moins une culture commune, un « ciment » permettant que chacun y trouve un intérêt individuel et un intérêt collectif. Il existe un véritable risque à l'uniformisation des politiques publiques, car, comme le souligne Karlsson (2009): « *The replicability of successful clusters by public policy is often doomed to failure* »<sup>516</sup>.

En effet, le dispositif imaginé par le gouvernement français, destiné à rapprocher des entreprises et des centres de recherche afin de stimuler l'innovation n'est pas satisfaisant à lui seul pour faire naître des collaborations. Pour y arriver, il ne suffit pas de réunir sur un même lieu des entreprises, des chercheurs, des écoles et des universités, cette recette « *n'est pas*

---

<sup>514</sup> Journal Ouest France du 4-5 décembre 2010.

<sup>515</sup> Chantier naval Marée Haute à Trégunc, Finistère.

<sup>516</sup> Karlsson C., 2009, « Learning Cluster », 12th TCI Annual Global Conference, Jyväskylä, Finland, October 12-16<sup>th</sup>. "Faire un modèle de politique publique en reproduisant, ce qui a fait le succès d'un cluster est souvent voué à l'échec ».

## *Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

*obligatoirement synonyme de succès*<sup>517</sup> ». Si les entreprises n'ont pas l'habitude de collaborer, s'il existe des problèmes de confidentialité ou si leurs intérêts divergent, l'établissement de relations collaboratives prend beaucoup plus de temps, quand elle n'est pas tout simplement vouée à l'échec.

L'appui des pouvoirs publics reste toutefois indispensable, car, si les collaborations ne se décrètent pas et que l'apport d'une manne financière n'est pas garante de la réussite d'un cluster, il faut néanmoins reconnaître que sans cette politique volontariste, les pôles de compétitivité à la française n'auraient jamais vu le jour.

L'animation, en particulier l'organisation de rencontres entre chefs d'entreprises autour d'un projet fédérateur, permet de mieux ancrer leurs activités dans l'échelon local et leur donne des perspectives de développement du territoire sur lequel ils sont implantés. Quelque soit le mode d'action, le problème de la gouvernance des réseaux reste posé. Celle-ci doit forcément être consensuelle parmi les acteurs multiples et ne pas exacerber la concurrence entre les territoires. Elle doit surtout permettre d'harmoniser les différentes initiatives.

La question de la gouvernance des réseaux économiques se pose de la façon suivante : doit-elle se limiter à l'aide à la structuration pendant les phases de démarrage ou doit-elle se construire dans la durée ? Il existe une réponse nuancée à la question : le rôle des collectivités est probablement d'inciter et d'accompagner pendant le temps nécessaire à la mise en place d'une croissance autonome. Ceci suppose que la structure de gouvernance dispose d'une forte légitimité pour construire le réseau et qu'elle puisse évaluer correctement le moment « T » de l'autonomie et, le cas échéant passer le relais à une coordination interne.

Concernant la filière de l'industrie nautique, il faut pour l'animer, justifier d'une expérience significative dans le secteur et faire partie de la communauté. Il faut également 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. C'est la notion de « projet fédérateur » utilisée par Eurolarge Innovation qui s'est par exemple positionné sur les problématiques de l'énergie embarquée sur les bateaux de plaisance. Il s'agit à l'évidence

---

<sup>517</sup> Roux A., « A la recherche de l'effet cluster », le Nouvel Economiste n° 1508.

## *Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

d'une thématique fortement actuelle et qui débouche sur des processus d'innovation et de collaboration.

Eurolarge Innovation a fait le pari que les projets collaboratifs favorisent les rapprochements. Selon Yann Dollo, à la tête de Lorient Technopole Innovation (L.T.I.), depuis le mois de mai 2010, l'échange de savoir-faire améliore la performance, même s'il s'agit de partager du « savoir-faire secret »<sup>518</sup>. Le risque de « fuite » existe bien, mais il est contrebalancé par la valeur ajoutée apportée par l'échange. L'innovation naît de l'échange et de la mise en relation des acteurs économiques.

Il existe en France environ 120 à 130 entreprises concernées par la course au large (C.A.L), avec une forte concentration sur le pays de Lorient qui ne se retrouve qu'en Nouvelle Zélande. Une des préoccupations majeures de ces entreprises est de ne pas dépendre uniquement de la C.A.L, le rôle de L.T.I est justement de les mettre en relation avec d'autres secteurs de R&D. Dans cette logique, le pôle de compétitivité mer Bretagne peut servir d'intermédiaireur de façon efficace.

La course au large représente en effet un excellent moteur d'innovation pour la filière nautique. Plusieurs exemples sur le territoire breton sont à souligner, le premier est Michel Desjoyaux qui a créé une structure de R&D dans le cadre de son écurie de course au large Mer Agitée, dont l'objectif principal est de construire des passerelles technologiques avec d'autres secteurs industriels. Le second est le chantier Multiplast situé à Vannes, qui a développé un savoir-faire important dans le domaine du carbone et a pu, grâce à cette technologie et à l'impératif de traçabilité qui en découle, nouer des partenariats avec Thalès sur du matériel de défense (fuselages d'avions, radars, satellites)<sup>519</sup>.

Le croisement des filières et des savoir-faire est également un levier majeur de l'innovation. Il existe par exemple, des convergences automobile-bateau avec le pôle de compétitivité iDEforCAR<sup>520</sup> qui a lancé un programme de recherche sur les matériaux verts (fibres naturelles), en multi-partenariats collaboratifs. Par exemple, le pôle agroalimentaire

---

<sup>518</sup> Yann Dollo, journée inter filières du 25/1/2010, Conseil régional, Saint Malo.

<sup>519</sup> Yann Penfornis, Multiplast, journée inter filières du 25/1/2010, Conseil régional, Saint Malo.

<sup>520</sup> Ex pôle de compétitivité rennais « Automobiles haut de gamme ».

## *Partie II, chapitre IV : résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées*

VALORIAL fait profiter l'automobile de ses recherches sur les fibres de lin pour la réparation des pare-brises. On retrouve également des synergies dans le domaine de l'informatique embarquée dans les véhicules et les technologies du multiplexage pour les transferts de données qui sont empruntées aux normes N.M.E.A<sup>521</sup> utilisées en électronique de navigation.

Cette dimension inter-filières se fait également par de simples transferts de technologie entre filières (l'automobile vers l'industrie nautique pour les moteurs, les batteries, l'électricité). Le P.M.B se situe d'ailleurs de plus en plus dans cette logique, ce n'est pas un pôle filières, il travaille principalement sur des logiques « inter-filières ». Le projet « navire de pêche du futur » en est un exemple puisqu'il nécessite la collaboration entre des architectes (projet Opticarène), des motoristes, des informaticiens pour la communication et des professionnels des engins de pêche (projet Optipêche), il s'agit là précisément d'un processus d'innovation trans-filières.

La mise en place en 2005 sur le territoire français, d'une politique destinées à créer des pôles de compétitivité est de fait très récente. Même si cette prise de conscience par les pouvoirs publics peut être considérée comme tardive, comparativement à d'autres pays d'Europe, nous avons indiqué que ces initiatives sont globalement couronnées de succès, même si certains ajustements sont nécessaires et que ces pôles ne fédèrent surtout que des grandes entreprises. La raison pour laquelle les grandes entreprises adhèrent à cette politique repose essentiellement sur les bénéfices qu'elles en retirent en matière de mutualisation de moyens de R&D, débouchant sur des innovations.

La dernière partie de ce travail apporte une conclusion générale à nos travaux de recherche, tente d'en poser les limites et dessine les perspectives des travaux futurs.

---

<sup>521</sup> National Marine Electronics Association, norme spécifiant des standards de communication entre équipements électroniques marins.

## **CONCLUSION GENERALE, LIMITES ET PERSPECTIVES**

Notre recherche est un travail de diagnostic. Elle est destinée à comprendre pourquoi certaines actions structurantes au niveau de la filière nautique fonctionnent et recueillent l'assentiment des entreprises concernées et pourquoi d'autres semblent moins pertinentes du point de vue de ces mêmes entreprises que nous avons en outre catégorisées de façon assez précise. Tout ceci, du reste, ne préjuge pas de l'efficacité intrinsèque de ces mêmes dispositifs que nous n'avons pas mesurée.

Quand nous avons identifié les différents acteurs intervenant dans cette filière, nous avons également mis en évidence des modes d'actions extrêmement différents les uns des autres, des plus directs (exonérations ou allègements fiscaux, subventions) aux plus participatifs (organisation de rencontres informelles, animation de séminaires thématiques). Nous avons également obtenu une assez bonne photographie des perceptions que les entreprises de cette même filière ont aujourd'hui de cette action publique et nous savons que tout en plébiscitant les logiques de clusters et de filières, elles privilégient les actions incitatives (voir supra partie II, chap. III, section1) aux actions économiques directes comme mode de gouvernance.

Pourtant, et il faut bien le constater, ces logiques de clusters sont le plus souvent initiées par les pouvoirs publics et plutôt en ordre dispersé. Aujourd'hui, un acteur économique de la filière nautique localisé dans le Morbihan a le choix entre trois politiques d'aide au développement économique (aide directe, logique de clusters ou de filières, approche incitative indirecte, animations thématiques) proposées par dix acteurs principaux.

Notre recherche nous a amenés à travailler essentiellement sur les politiques publiques, les initiatives collaboratives prises par les entreprises elles-mêmes n'ayant pas émergé de notre enquête. En effet, les P.M.E/P.M.I de la filière nautique collaborent peu et sont très rarement impliquées dans des processus de Recherche et Développement (alors que le bénéfice qu'elles pourraient en tirer est identique à celui des grandes entreprises).

## *Conclusion Générale, limites et perspectives*

C'est la raison pour laquelle leur adhésion aux logiques de collaborations est partagée. Les pouvoirs publics ont pris conscience de ces enjeux, puisqu'il existe désormais de nouveaux outils d'accompagnement: les grappes d'entreprises. Il s'agit d'un nouveau type de clusters destiné à renforcer l'attractivité des territoires. Ces grappes sont définies comme « *des regroupements de P.M.E, en chaîne de valeur transversales, ni trop grands, ni trop petits* »<sup>522</sup>.

Ces « petits » pôles de compétitivité sont financés depuis octobre 2010 par la D.A.T.A.R. Ils sont composés principalement de P.M.E dont les ressources ne sont pas suffisantes pour assurer des veilles de marchés, leur formation interne et leurs études marketing. Ces grappes peuvent également tout simplement les aider pour les formalités de soumission aux marchés publics, ou bien encore les mettre en relation pour débiter des partenariats de R&D et d'innovation. C'est en 2009, que la D.A.T.A.R a lancé cette politique de soutien à ces « grappes », qui en compte aujourd'hui environ 400 sur le territoire français. Il faut noter que ces regroupements de P.M.E se sont fait essentiellement autour d'entreprises considérées comme étant de taille insuffisante pour intégrer les pôles de compétitivité ce qui n'est pas une fatalité puisque nous avons déjà mis en évidence que le P.M.B (voir supra partie I, chap.III, section 3-2) se distinguait des autres pôles justement par le fort pourcentage de P.M.E qui en font partie.

Ces projets de créations de clusters sont souvent à l'initiative de chefs d'entreprises qui en entraînent d'autres en cherchant à mutualiser leurs moyens. Dans ce cas, ce sont les collectivités territoriales qui doivent s'insérer dans le dispositif « a posteriori », n'étant pas elles-mêmes à leurs origines. Selon Armelle Brault, « *les grappes d'entreprises perdureront si elles émanent de la volonté des entrepreneurs..... pas de manière bottom-up. C'est une des conditions, nous voyons trop de collectivités qui décrètent des clusters* »<sup>523</sup>.

La D.A.T.A.R a retenu 42 candidatures en octobre 2010 et en sélectionnera 60 supplémentaires en janvier 2011, qui recevront chacune 200 000 euros pour investir par exemple dans des outils de veille économique. Ce dispositif vient à l'évidence en complément du système des S.P.L initié en 1998, dont le nombre ne cesse de diminuer.

---

<sup>522</sup> Le nouvel Economiste, 2010, n° 1546, « Un nouveau type de cluster, Cross-fertilization », pp.15-16.

<sup>523</sup> Brault A., *ibid.* », p16.

## *Conclusion Générale, limites et perspectives*

Selon Aurélia Stello de l'Agence Economique de Bretagne, les pôles étant axés essentiellement sur la R&D, leurs objectifs sont précis : la hausse de la productivité par l'innovation. Comme il faut bien constater que « *l'innovation n'est pas la tasse de thé de l'immense majorité de nos entreprises qui ont peu de ressources et ont davantage besoin de se développer* », la priorité des grappes devient « *l'accès rapide au marché* »<sup>524</sup>.

Contrairement aux S.P.L qui étaient basés sur des activités traditionnelles, les grappes se positionnent sur des marchés de niche et se constituent non pas sur des logiques de filières verticales, mais plutôt sur des logiques transversales collaboratives. Ces nouvelles formes organisationnelles présentent vraisemblablement un intérêt pour les entreprises de l'industrie nautique car on retrouve chez celles-ci les caractéristiques essentielles des entreprises visées par ce dispositif.

Nous avons identifié trois catégories assez équilibrées d'entreprises de la filière nautique en Bretagne et nous comprenons mieux comment celles-ci évaluent l'efficacité des actions de la puissance publique en matière de développement économique. Cette recherche permet d'approfondir les connaissances dans le domaine des incitations directes et indirectes faites aux entreprises. Il existe de nombreux travaux traitant des incitations faites aux entreprises, mais paradoxalement peu sont consacrés à la perception que les entreprises ont des dispositifs proposés par la puissance publique.

Nos résultats peuvent être utilisés par les acteurs économiques publics ou semi-publics afin de leur permettre de mieux cibler les entreprises ayant une opinion positive de leurs actions et de mieux catégoriser leurs modes d'interventions. Ceci devrait également les aider à obtenir un plus large consensus de la part des entreprises concernées et par la même plus d'efficacité dans leur démarche. En effet, si la majorité des entreprises approuve les stratégies de filières, les méthodes pour les structurer et les gouverner font débat.

Nous avons utilisé les théories des coûts de transaction et des réseaux organisationnels qui apparaissent comme un corpus relativement adapté à la compréhension des relations économiques entre les entreprises et la puissance publique. Les limites de notre travail portent essentiellement sur l'absence d'un cadre théorique extrêmement précis en amont de notre recherche. Ceci provient du fait que le corpus théorique de l'économie

---

<sup>524</sup> Roy X., 2010, Le nouvel Economiste n° 1546, « Un nouveau type de cluster, Cross-fertilization », pp.15-16.

## *Conclusion Générale, limites et perspectives*

territoriale est encore en cours de constitution (Courlet, 2001<sup>525</sup>, 2008<sup>526</sup>). Le territoire devient une catégorie d'analyse à part entière, il s'analyse comme un système constitué d'acteurs liés par des rapports sociaux évoluant en fonction des relations tissées par le temps. Il s'agit d'un ensemble de facteurs matériels et immatériels sous-tendus par des relations économiques et personnelles qui complexifient les cadres théoriques utilisables.

Plusieurs critiques d'ordre méthodologique peuvent également être formulées. La première porte sur le choix de l'échantillon qualitatif et de sa localisation géographique. En effet, l'étude empirique a montré un véritable dynamisme des entreprises localisées dans les Côtes-d'Armor et une forte mobilisation sur les réponses au questionnaire, alors que notre choix portait essentiellement sur une zone géographique comprenant le Morbihan et le Finistère.

La seconde critique porte sur le traitement des entretiens qualitatifs, car ceux-ci n'ont pas été enregistrés mais notés par écrit. Même si nous nous sommes efforcés de n'effectuer aucune intervention sur le matériau brut lors de la retranscription au format numérique pour le codage des entretiens, la nécessité de comprendre et d'expliquer du travail empirique a pu nous amener à interpréter involontairement certains propos.

Enfin, une objection pourrait être formulée sur l'analyse typologique. En effet, la réponse « ne sais pas » que nous avons introduite dans nos échelles de Likert a automatiquement été exclue par le logiciel S.P.P.S P.A.S.W Statistics 18, ce qui a eu pour conséquence de diviser notre échantillon par deux. Pour autant, cette objection ne se justifie pas à notre sens car le taux de réponse ayant été très satisfaisant, l'analyse typologique a quand même été réalisée sur 82 individus.

Notre recherche pourra être prolongée autour de deux axes interdépendants. Le premier concerne la pertinence du maillage français comme acteur majeur de la structuration de l'économie de ses territoires. Par extension, nous pourrions être amenés à travailler sur les réseaux supranationaux au travers des politiques européennes. Nous pouvons nous inspirer de

---

<sup>525</sup> Dans D.A.T.A.R (2001) « Les territoires – entreprises » « Les systèmes productifs locaux, de la définition au modèle », p.30.

<sup>526</sup> Courlet C., 2008, « L'économie territoriale », Grenoble, P.U.G, 135 p.

## *Conclusion Générale, limites et perspectives*

la réflexion prospective menée par la D.A.T.A.R depuis 2009 et les travaux de Pierre Dartoux<sup>527</sup>, appelée « *Territoires 2040, aménager le changement* » et des politiques régionales européennes de collaborations transfrontalières qui en découlent tels que les programmes INTERREG.

En effet, cette étude à orientation stratégique de la D.A.T.A.R est destinée à obtenir une vision à long terme du territoire national. Mais, ce travail a la particularité de reposer sur deux postulats théoriques bien définis : « *le premier réaffirme que les territoires sont des opérateurs de changement à part entière. Ils ne se contentent pas de subir les grandes transformations sociétales à l'œuvre comme la mondialisation, l'urbanisation, les mobilités, la démultiplication de l'information et de ces réseaux, l'accroissement des contraintes énergétiques et environnementales etc...., mais, de fait, y participent pleinement* »<sup>528</sup>. Ce premier postulat reconnaît donc implicitement que les territoires sont les acteurs de leurs transformations et que les stratégies prospectives doivent tenir compte de leurs aptitudes à interagir dans des contextes en mutation. Le second reconnaît que la « *maille territoriale* » qui résulte du découpage administratif national français n'est plus pertinente au regard des interactions grandissantes entre les acteurs des différents territoires et des maillages en réseau supra-territoriaux qui forment des systèmes spatiaux de plus en plus complexes.

Le second axe de recherche traitera de la nature même des incitations et des coopérations inter-entreprises. Dans les processus collaboratifs, la confiance entre les acteurs joue un rôle majeur. Or, notre étude a mis en évidence que les trois groupes d'entreprises que nous avons identifiés font preuve d'une certaine méfiance vis-à-vis de partenariats initiés par la recherche & développement. En effet notre hypothèse 1-1 est tout à fait invalidée; elle l'est du reste au profit de l'hypothèse 2-2 qui privilégie les logiques d'innovation organisationnelle ou technologique. Ceci va dans le sens de la validation de l'hypothèse 4 qui plébiscite les actions incitatives indirectes. Ces résultats s'expliquent par la crainte exprimée par les entreprises de partager des « *secrets stratégiques* » et par leur souci de ne pas avoir

---

<sup>527</sup> Dartoux P., 2009, « Une nouvelle ambition pour l'aménagement du territoire », D.I.A.C.T, La documentation française.

<sup>528</sup> Cordobes S. et Hurel K., 2010, « La démarche prospective Territoires 2040 », Revue Inter régions, n° 290, mai-juin.

## *Conclusion Générale, limites et perspectives*

trop d'ingérence dans leur management, les aides directes étant souvent assorties de contreparties.

Pourtant, la coopération en matière de R&D a fait l'objet de nombreuses recherches et de nombreuses politiques incitatives de la part de l'Union Européenne (U.E) et des pouvoirs publics français qui considèrent qu'elle est génératrice de nombreuses externalités considérées généralement comme positives. Depuis 1984, l'U.E a lancé pas moins de sept Programmes Cadres de Recherche et Développement, destinés à favoriser la coopération entre partenaires européens. La stratégie de Lisbonne (2000) a défini le seuil de 3% du P.I.B pour les investissements en R&D des pays de l'union pour la décennie à venir.

Il n'en reste pas moins que le risque de « spillovers<sup>529</sup> » liés aux logiques d'innovation, rend certaines entreprises frileuses en termes d'investissement en R&D car elles considèrent qu'il est très difficile d'empêcher leurs concurrents de recueillir les fruits de leurs innovations. Néanmoins, certains chercheurs (d'Aspremont et Jacquemin, 1988)<sup>530</sup>, considèrent que la coopération entre firmes est une bonne solution pour contrôler ces « spillovers » et pour internaliser ces phénomènes d'externalités négatives. C'est la raison pour laquelle, la mise en place de politiques d'incitations financières peut s'avérer positive et efficace pour les entreprises.

Ces outils correspondent ni plus ni moins à une subvention des activités innovantes qui, de la part des pouvoirs publics chercheraient à en diminuer les coûts<sup>531</sup>. Pour autant, les auteurs indiquent que l'efficacité de ces outils a fait l'objet de peu d'évaluation et qu'il conviendrait de s'interroger sur le comportement des entreprises, selon qu'il s'agisse de projets de coopération menés avec un concurrent, un fournisseur ou un centre de recherche universitaire.

---

<sup>529</sup> Il s'agit d'une situation qui a produit des conséquences dans un autre environnement que celui qui en a été à l'initiative.

<sup>530</sup> D'Aspremont C, Jacquemin A, 1988, "Cooperative and Non cooperative R & D in Duopoly with Spillovers", The American Economic Review, Vol. 78, No. 5 (Dec., 1988), pp. 1133-1137.

<sup>531</sup> François A., Manant, M., 2007, « Politiques publiques de la coopération en R&D, quelles incitations », <http://ses.telecomparistech.fr/manant/documents/Francois%20Manant%20Politiques%20publiques%20coop%20r&d.pdf>.

### ***Conclusion Générale, limites et perspectives***

De plus, les résultats de leur recherche sont peu flatteurs pour les politiques régionales puisqu'ils indiquent que plus le niveau d'origine de la subvention est important (U.E, Etat), plus il produit d'effet. De la même façon que nous avons démontré que la nature même des incitations proposées induisait des réactions caractérisées de la part des entreprises, ils indiquent que l'efficacité du système dépend de la nature du partenaire et de l'évaluation que ceux-ci font des politiques qui leurs sont proposées.

**TABLE DES MATIERES**

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE I : L'ENTREPRISE ET LES RESEAUX</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre I : De l'économie globalisée à l'économie des territoires</b>	<b>21</b>
Section 1 : Economie globalisée et métropolisation	22
Section 2 : Les relations entre l'économie des territoires, la compétitivité et l'innovation	36
<b>Chapitre II : L'entreprise réseau et les réseaux d'entreprises</b>	<b>43</b>
Section 1 : L'économie politique et la notion de réseau	47
Section 2 : Globalisation et entreprises réseaux, fondements théoriques	49
2-1 L'entreprise réseau	49
2-2 La théorie des coûts de transactions	55
2-3 La théorie de la collaboration et des parties prenantes	58
2-4 L'information et les réseaux, le rôle particulier des réseaux complexes des réseaux d'affaires et des réseaux personnels.	61
2-5 Théorie des incitations et politiques publiques	64
Section 3 : Compétitivité des territoires et réseaux d'entreprises	67
3-1 Economie géographique et trajectoire cognitive des territoires	67
3-2 Le district industriel marshallien	69
3-3 Le réseau d'entreprises	73
3-4 Les relations entre les nouveaux clusters, les P.M.E et les grandes entreprises	78
<b>Chapitre III : Pôles de compétitivité et territoires</b>	<b>86</b>
Section 1 : Le Rôle de l'Etat et la gouvernance des territoires	87
Section 2 : Les Systèmes Productifs Locaux	93
Section 3 : Les Pôles de Compétitivité	98
3-1 L'organisation en réseau des territoires	99
3-2 Le Pôle Mer Bretagne	113
Section 4 : Organisation en filières et chaîne de valeur - introduction de la filière nautique.	121
<b>Chapitre IV : Introduction de la Filière Nautique</b>	<b>125</b>
Section 1 : Une brève histoire de la plaisance	125
Section 2 : le marché français et ses perspectives	129
2-1 Le marché de la filière nautique	129
2-2 les principales caractéristiques du marché jusqu'à 2006	133
2-3 L'environnement concurrentiel	134

## *Table des matières*

Section 3 : La compétitivité dans l'Industrie Nautique Française _____	136
3-1 Entre 1970 et 1990 _____	136
3-2 De 1990 à nos jours _____	138
<b>Chapitre V : Synthèse des théories mobilisées _____</b>	<b>143</b>
 <b><i>PARTIE II : MISE EN RESEAU DES ENTREPRISES, LE CAS DE</i></b>	
<b><i>L'INDUSTRIE NAUTIQUE EN BRETAGNE _____</i></b>	
<b>152</b>	
<b>Chapitre I : Périmètre de l'Etude de Cas _____</b>	<b>152</b>
Section 1 : L'implantation territoriale de l'industrie nautique dans l'Ouest Atlantique _____	154
Section 2 : L'économie du littoral breton des frontières du Morbihan à la Mer d'Iroise _____	159
2-1 L'attractivité du littoral par rapport à l'intérieur des terres _____	161
§1 : La répartition géographique de la population _____	161
§2 : La dynamisation des territoires urbains, maritimes et ruraux par les nouveaux habitants ____	163
2-2 Littoral, attractivité et entreprises de la filière naval-nautisme _____	165
Section 3 : l'industrie Nautique en Bretagne, enjeux et structuration d'une filière territorialisée dans un contexte d'économie globalisée _____	169
3-1 La filière nautique en Bretagne _____	170
3-2 La filière nautique en Morbihan _____	179
§1 : Le Conseil Général du Morbihan : _____	183
§2 : La Chambre de Commerce et d'industrie du Morbihan _____	187
§3 : Le cas particulier du pays de Lorient _____	189
3-3 La filière nautique en Finistère _____	201
§1 : Le Conseil Général du Finistère. _____	203
§2 : Le Groupement d'Intérêt Public Pays de Cornouaille _____	210
§3 : Les entreprises de la filière _____	212
3-4 La filière nautique en Côtes-d'Armor _____	223
3-5 D'autres exemples de filières structurées _____	225
<b>Chapitre II : Méthodologie appliquée à la recherche et à l'Etude de Cas _____</b>	<b>228</b>
Section 1 : Méthode appliquée aux entretiens et thématiques retenues _____	229
Section 2 : Choix de l'échantillon qualitatif _____	232
Section 3 : Méthode d'analyse du discours _____	234
Section 4 : Synthèse des entretiens _____	238
4-1 Rappel de la méthode _____	238
4-2 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des forces de la filière _____	241
4-3 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des faiblesses de la filière _____	241
4-4 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des stratégies actuelles de la filière _____	242
4-5 Synthèse de l'analyse de la méta-matrice des préconisations pour la filière _____	243
4-6 Comparaison des différentes stratégies d'acteurs publics et mixtes sur la filière. _____	243

## *Table des matières*

<b>Chapitre III : Enquête et Etude quantitative</b>	<b>249</b>
Section 1 : Hypothèses et architecture du questionnaire	249
Section 2 : Choix de l'échantillon et élaboration du questionnaire	251
Section 3 : Résultats statistiques et commentaires	255
3-1 Analyse univariée	255
3-2 Synthèse globale de l'analyse univariée	269
3-3 Analyse bivariée, tris croisés des données	272
§1 : Tableaux Croisés « Ancienneté de l'entreprise » (T.C.A) / Questions 9/10/11/12/13/14	276
§2 : Tableaux croisés « Département d'implantation de l'entreprise (TCD)/ Questions 9/10/11/12/13/14	278
3-4 Synthèse globale de l'analyse bivariée	284
3-5 Analyses multivariées	286
§1 : L'Analyse factorielle en Composantes Principales	286
§2 : L'analyse typologique	294
§3 : Synthèse de l'Analyse en Composantes Principales et de l'analyse Typologique	300
§4 : Analyse des groupes, tris croisés avec les variables initiales	304
3-6 Synthèse des analyses multivariées, carte perceptuelle	316
<b>Chapitre IV : Résultats de l'Etude de Cas, retours sur les hypothèses et les théories mobilisées</b>	<b>319</b>
Section 1 : Récapitulatif des résultats de l'étude de cas	319
Section 2 : Rapprochement des résultats et des théories mobilisées	324
<b>CONCLUSION GENERALE, LIMITES ET PERSPECTIVES</b>	<b>334</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>341</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>344</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b>	<b>346</b>
<b>1 Sommaire des Tableaux</b>	<b>346</b>
<b>2 Sommaire des Figures</b>	<b>349</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>351</b>
<b>REVUES / Journeaux</b>	<b>363</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b>	<b>365</b>
<b>RAPPORTS D'ACTIVITES / Etudes/ CONFERENCES</b>	<b>367</b>

**GLOSSAIRE**

- A.E.B : Agence Economique de Bretagne
- A.F.I.I : Agence Française pour les Investissements Internationaux
- A.N.R : Agence Nationale pour la Recherche
- A.N.R.T : Association Nationale de la Recherche Technologique
- A.N.V.A.R : Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche
- A.R.E : Aide Régionale à l'Exportation
- A.R.P.E.F : Aide Régionale aux Petites Entreprises des Filières
- A.T.R : Ateliers Techniques Régionaux
- A.U.D.E.L.O.R : Agence d'urbanisme et de développement économique du pays de Lorient
- B.C.G : Boston Consulting Group
- B.D.P.M.E : Banque de développement des P.M.E
- C.I.A.C.T : Le Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires
- C.I.A.D.T : Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire
- C.C.I : Chambre de Commerce et d'Industrie
- C.E.S.R : Le Conseil Economique et Social de la Région Bretagne
- C.R.M.A : Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat
- C.R.N : Construction et réparation navale
- D.A.T.A.R : Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale
- D.I.A.C.T : Direction Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires
- D.C.N.S : Direction des Construction Navales, Systèmes et Services
- D.G.E : Direction Générale des Entreprise
- F.E.D.E.R : Fonds Européen de Développement Régional.
- F.I.N : Fédération des Industries Nautiques
- F.U.I : Fonds Unique Ministériel
- G.I.E : Groupements d'Intérêt Economique
- G.I.S. : Groupement d'Intérêt Scientifique

## *Glossaire*

- I.N.T.E.R.R.E.G : fond européen de développement Inter Régional
- I.P.C : Interprofession du Port de Concarneau
- L.T.I : Lorient Technopole Innovation
- M.E.C : Mission d'Evaluation et de Contrôle de l'Assemblée Nationale
- M.O.C.I : Moniteur du Commerce International
- P.A.C.A : Provence Alpes Côte d'Azur
- P.A.R.D.I : Programme d'Action Régional pour le Développement International
- P.C.R.D : Programme Cadre de Recherche et Développement du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
- P.M.B : Pôle Mer Bretagne
- R.G.P.P : Révision Générale des Politiques Publiques
- S.A.G.E.M.O.R : Société de Gestion du Morbihan
- S.C.O.T : Schéma de Cohérence du Territoire
- S.E.L.L.O.R : Société anonyme d'Economie mixte de gestion des ports de plaisance et des équipements publics de Loisirs du pays de Lorient
- S.P.L : Système Productif Local
- SRDE : Schémas Régionaux de Développement Economique
- S.Y.R.T.E.F : Synergie des Ressources Technologiques du Finistère

**TABLE DES ILLUSTRATIONS**

**1 Sommaire des Tableaux**

TABLEAU 1 : PRINCIPALES DIFFERENCES ENTRE TERRITOIRE ET ESPACE.....	9
TABLEAU 2 : LES NOUVELLES FORMES DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALES.....	10
TABLEAU 3 : LES EVOLUTIONS ENTRE L'ECONOMIE INTERNATIONALE ET L'ECONOMIE GLOBALE. D'APRES P.A. JULIEN (1995) PAGE 60.....	26
TABLEAU 4: TABLEAU DES CHIFFRES ANNUELS DE LA PRODUCTION DE BATEAUX DE PLAISANCE EN MILLIONS D'EUROS.....	133
TABLEAU 5 TABLEAU DE LA REPARTITION DE LA PRODUCTION FRANÇAISE PAR SECTEUR D'ACTIVITE EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006.....	133
TABLEAU6: TABLEAU DE LA REPARTITION DE LA PRODUCTION FRANÇAISE PAR TYPE DE BATEAUX A VOILE EN POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2006.....	134
TABLEAU 7: REPARTITION DES ENTREPRISES ET DES EMPLOIS DE LA FILIERE NAUTIQUE DANS LE DEPARTEMENT DU MORBIHAN .....	186
TABLEAU 8: REPARTITION DES ENTREPRISES PAR FILIERE.....	203
TABLEAU 9: MATRICE DE CODAGE DES ENTRETIENS 1 .....	236
TABLEAU 10: MATRICE DE CODAGE DES ENTRETIENS 2 .....	237
TABLEAU 11 : EXEMPLE DE MATRICE INTRA-SITE .....	238
TABLEAU 12 : EXEMPLE DE META-MATRICE .....	239
TABLEAU 13 : EXEMPLE D'ANALYSE DE META-MATRICE .....	240
TABLEAU 14: TABLEAU DES DIFFERENTS CODES APE DES ENTREPRISES DE LA FILIERE NAUTIQUE. ....	251
TABLEAU 15: CORRESPONDANCE ENTRE LES QUESTIONS ET LES HYPOTHESES .....	253
TABLEAU 16: LES ACTIVITES MULTIPLES COMPTABILISEES .....	256
TABLEAU 17: REPARTITION PAR DEPARTEMENTS .....	257
TABLEAU 18: REPARTITION PAR TAILLE D'ENTREPRISE .....	258
TABLEAU 19: REPARTITION PAR ANCIENNETE.....	259
TABLEAU 20: TRI CROISE DEPARTEMENT/TAILLE DE L'ENTREPRISE .....	272
TABLEAU 21: TRI CROISE DEPARTEMENT/ANCIENNETE .....	273
TABLEAU 22: TRI CROISE DEPARTEMENT/ RESEAU ORGANISE AU NIVEAU LOCAL.....	274

## *Table des illustrations*

TABLEAU 23: TRI CROISE DEPARTEMENT/ RESEAU AU NIVEAU DEPARTEMENTAL.....	275
TABLEAU 24: TRI CROISE DEPARTEMENT/ RESEAU AU NIVEAU REGIONAL.....	276
TABLEAU 25: TRI CROISE DEPARTEMENT/ AIDES ECONOMIQUES DIRECTES.....	278
TABLEAU 26: TRI CROISE DEPARTEMENT/ ACTIONS INCITATIVES.....	279
TABLEAU 27: TRI CROISE DEPARTEMENT/ PROJETS DE R&D .....	280
TABLEAU 28: TRI CROISE DEPARTEMENT/ INNOVATION .....	281
TABLEAU 29: TRI CROISE DEPARTEMENT/ MULTIPLICATION DES ACTEURS.....	282
TABLEAU 30: TRI CROISE DEPARTEMENT/ CONCURRENCE ENTRE LES TERRITOIRES.....	283
TABLEAU 31: MATRICE DES CORRELATIONS .....	288
TABLEAU 32: VARIANCE TOTALE EXPLIQUEE .....	290
TABLEAU 33: MATRICE DES COMPOSANTES APRES ROTATION .....	292
TABLEAU 34: RECAPITULATIF DE TRAITEMENT DES OBSERVATIONS.....	294
TABLEAU 35: CHAINE DES AGREGATIONS .....	295
TABLEAU 36: TABLEAU CROISE WARD METHOD / CLASSE D'AFFECTATION (NUEES DYNAMIQUES).....	299
TABLEAU 37: TESTS DU KHI-DEUX .....	300
TABLEAU 38: TRI CROISE/TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE / VARIABLES INITIALES .....	304
TABLEAU 39: TRI CROISE/ANCIENNETE DE L'ENTREPRISE / VARIABLES INITIALES .....	305
TABLEAU 40: TRI CROISE/DEPARTEMENTS/GROUPES.....	306
TABLEAU 41: TRI CROISE/QUELLE EST L'ACTIVITE PRINCIPALE DE VOTRE ENTREPRISE ?/ GROUPES .....	306
TABLEAU 42: TRI CROISE/MEMBRE D'UN RESEAU ORGANISE AU NIVEAU LOCAL/GROUPES ....	308
TABLEAU 43: TRI CROISE/MEMBRE D'UN RESEAU ORGANISE AU NIVEAU DEPARTEMENTAL/GROUPES.....	308
TABLEAU 44: TRI CROISE/MEMBRE D'UN RESEAU ORGANISE AU NIVEAU REGIONAL/GROUPES .... .....	309
TABLEAU 45: TRI CROISE/OPPORTUNITES ET BENEFICES/GROUPES .....	309
TABLEAU 46: TRI CROISE/REGROUPEMENT EN FILIERE ET COLLABORATION/GROUPES.....	310
TABLEAU 47: TRI CROISE/STRATEGIES DE CLUSTERS ET POLES DE COMPETITIVITE/GROUPES.	311
TABLEAU 48: TRI CROISE/AIDES ECONOMIQUES DIRECTES/GROUPES .....	312
TABLEAU 49: TRI CROISE/ACTIONS INCITATIVES/GROUPES .....	313
TABLEAU 50 : TRI CROISE/PROJETS EN MATIERE DE R&D ET ACTIONS COLLABORATIVES /GROUPES .....	313

## *Table des illustrations*

TABLEAU 51: TRI CROISE/INNOVATION ET PARTENARIATS/GROUPES.....	314
TABLEAU 52: TRI CROISE/MULTIPLICATION DES ACTEURS ET EFFICACITE DE L'ACTION ECONOMIQUE REGIONALE/GROUPES.....	315
TABLEAU 53: TRI CROISE/CONCURRENCE ENTRE LES TERRITOIRES ET EFFICACITE DE L'ACTION ECONOMIQUE REGIONALE/GROUPES.....	316
TABLEAU 54: RECAPITULATIF DES ANALYSES MULTIVARIEES	321
TABLEAU 55: CROISEMENT DES HYPOTHESES ET DES GROUPES IDENTIFIE	324
TABLEAU 56 : COMPARATIF DES DIFFERENTS MODES D'INTERVENTION DES ACTEURS PUBLICS ET MIXTES SUR LA FILIERE	327

## **2 Sommaire des Figures**

FIGURE 1: L'ATTRACTIVITE EMERGE DU SYSTEME PRODUCTIF GLOBAL.....	41
FIGURE 2: COLLABORATION, MARCHÉ ET HIERARCHIE .....	56
FIGURE 3: LES DIFFERENTS TYPES DE COLLABORATIONS (BRULE ET RAMONJY ADAPTE D'APRES GARRETTE ET DUSSAUGE (1995) .....	60
FIGURE 4: LES DYNAMIQUES SPATIALES. (SOURCE : D'APRES J.PAILHE (1995) .....	76
FIGURE 5: LES PARTIES PRENANTES DE L'EMERGENCE DES RESEAUX D'ENTREPRISES .....	78
FIGURE 6: LE DIAMANT DE PORTER .....	79
FIGURE 7: MONDIALISATION -TERRITOIRES ET RESEAUX D'ENTREPRISES .....	84
FIGURE 8: LES CARACTERISTIQUES DES QUATRE PRINCIPALES AGGLOMERATIONS SELON SÖLVEL.....	85
FIGURE 9: CARTE DES S.P.L REFERENCES PAR LA D.A.T.A.R .....	95
FIGURE 10: LE TRIANGLE DU S.P.L (D'APRES COURLET, 2008) .....	96
FIGURE 11: CARTE DES 71 POLES DE COMPETITIVITE FRANÇAIS (SOURCE D.G.E/D.I.A.C.T, MAI 2008) .....	104
FIGURE 12: LA RECHERCHE DE LA COMPETITIVITE AU CŒUR DE LA CREATION DES POLES DE COMPETITIVITE .....	112
FIGURE 13: L'ARTICULATION FONCTIONNELLE ENTRE LE P.M.B ET LE POLE MER PACA.....	115
FIGURE 14: L'ENVIRONNEMENT DE LA FILIERE NAUTIQUE .....	128
FIGURE 15: LA FILIERE DE L'INDUSTRIE NAUTIQUE DANS L'ECONOMIE REGIONALE BRETONNE .....	150
FIGURE 16: LES CHIFFRES CLEF DES ACTIVITES DE RECHERCHE LIEES A LA MER EN BRETAGNE .....	158
FIGURE 17: ATTRACTIVITE DES CENTRES URBAINS ET DU LITTORAL.....	163
FIGURE 18: L'ATTRACTIVITE DE LA ZONE LITTORALE POUR LES NON-ACTIF.....	164
FIGURE 19: PROXIMITE GEOGRAPHIQUE ENTRE PRENEUR D'ORDRE ET DONNEURS D'ORDRE .	166
FIGURE 20: LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DE L'EMPLOI EN BRETAGNE POUR L'ACTIVITE DE LA CONSTRUCTION ET REPARATION NAVALE.....	167
FIGURE 21: MATRICE SWOT DE LA FILIERE .....	208
FIGURE 22: LES INTERACTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES DE L'ACTION ECONOMIQUE REGIONALE .....	244

## *Table des illustrations*

FIGURE 23: STATISTIQUES DES REPONSES .....	253
FIGURE 24: ANALYSE UNIVARIEE, PREMIERE APPLICATION AUX HYPOTHESES .....	271
FIGURE 25 : AXE DES FREINS / AXES DES ACTIONS COLLABORATIVE.....	301
FIGURE 26: AXE DES AIDES ECONOMIQUES DIRECTES / AXES DES ACTIONS COLLABORATIVES	303
FIGURE 27 : CARTE PERCEPTUELLE DES GROUPES IDENTIFIES .....	322

**BIBLIOGRAPHIE**

**A**

1. Adda, J., 2004, « La Mondialisation de l'économie », La Découverte, Repères, Paris, T1.
2. Amin A., 2004, Cohendet P., « Architectures of knowledge: Firms, Capabilities and communities » Oxford University Press.
3. Anderson JC., Narus, JA., 1991, dans Hasrouri L., 2007, « Une synthèse des travaux sur le contrôle des réseaux Inter Organisationnels (R.I.O) en France : état des lieux et voies de recherche », Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
4. Assens C., 2003, « Le réseau d'entreprise : vers une synthèse des connaissances », Revue Management International, vol. 7, no 4, p. 49.
5. Assens C., 1996, « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », Flux, Cahiers du C.N.R.S, n° 23, P 38-42.
6. Axelrod R., 1984, « The evolution of cooperation », Basic book, New York.
7. Axelrod R., 1981, « The emergence of cooperation among egoist », he American Political Science Review, vol. 75, n°2, juin, pp. 306-318.

**B**

8. Baldersheim, 2003, in Le Gales P., 2006, « Gouvernement et gouvernance des territoires », La documentation Française, problèmes politiques et sociaux, n° 922, mars, pp.20-21.
9. Banderembako D., 1998, « les déterminations de la compétitivité des entreprises nationales dans le cadre de l'intégration régionale », Colloque international « démocratie, bonne gouvernance et développement pour une paix durable dans la région des grands-lacs »: Bujumbura, 18 - 22 mai 1998, p. 19. <http://www.grandslacs.net/doc/1272.pdf>.
10. Baret C, Huault I., Picq T., 2006, « Management et réseaux sociaux, jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », Revue Française de Gestion, n° 163, p. 93 à 106.
11. Barthélemy J. et Donada C., 2007, « Décision et gestion de l'externalisation, une approche intégrée », Revue Française de Gestion, vol. 33, n° 177, p. 101 à 111.
12. Batsch L., 2002, « Le capitalisme financier », Repères La Découverte, Paris.

## *Bibliographie*

13. Baudry B., 2005, « L'économie des relations interentreprises », Repères La découverte, Paris.
14. Baumont C. et al, 2000, « Economie géographique, les théories à l'épreuve des faits », *Economica*, A.S.R.D.L.F, 1-11.
15. Becattini G. et Garofoli G., 1992, dans « les régions qui gagnent : districts et réseaux, les nouveaux paradigmes de la géographie économique », P.U.F, pp35-57.
16. Beccatini G., Pyke F., Sengenberger W., 1990, « Industrial Districts and Inter-firms Cooperation in Italy », Genève, International Institute for Labor Studies, International Labour Organisation.
17. Berset A., Crevoisier O., 2004, « circulation des compétences et dynamiques des systèmes de production régionaux (S.P.R), dans Guesnier B. et Joyal A, « le développement territorial, regards croisés sur la diversification et les stratégies, D.A.T.A.R- A.S.R.D.L.F- I.E.R.F- U.T.Q.R., pp.183-201.
18. Boston Consulting Group, 1980, « Les mécanismes fondamentaux de la Compétitivité », Hommes et Techniques, Suresnes.
19. Brasseul J., 2005, « Un monde meilleur: Pour une nouvelle approche de la mondialisation », Armand Colin, Paris.
20. Brasseur M., Picq T., 2000, « la Silicon Valley : modèle précurseur ou original » *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février, pp 131-136.
21. Braudel F., (1980), « Civilisation matérielle, économie et capitalisme », Tome 2, Armand Colin, Paris.
22. Brule E., Ramonjy D., 2006, « La collaboration: pourquoi et avec quelles parties prenantes », XVème Colloque de l'A.I.M.S – Annecy.
23. Bylykbashi S., (2007), « concurrence et stratégie de lancement, le rôle de l'intensité concurrentielle », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université Pierre Mendès-France, Grenoble, septembre.

## **C**

24. Camagni C., 2005, « Attractivité et compétitivité, un binôme à repenser », Point de vue, D.A.T.A.R, n°1, p. 11.
25. Claval P., 2004, « métropolisation et globalisation », *Géographie et Culture*, n° 48, pp. 5-24.

## *Bibliographie*

26. Coase R., 1937, « The nature of the firm », revue *Economica*, London School of Economics.
27. Colletis G. et Pecqueur B., 2004, « Révélation des ressources spécifiques et coordination située », Colloque Proximité, Réseaux et coordination, Marseille, 1er et 18 juin.
28. Conner K.R, 1991, « An historical comparison of resources-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have new theory of the firm? » *Journal of Management*, 17, pp 121-154.
29. Courlet C., 2008, « l'Economie territoriale », Presses Universitaires de Grenoble
30. Courlet C., Soulage B., 1994, « Industries, territoires et politiques publiques », L'Harmattan, Paris.
31. Curien N., 2000, « Economie des réseaux », Repères La Découverte.

### **D**

32. d'Aspremont C., Gérard-Varet L.A., 2004, « l'économie publique et la théorie des incitations », *Économie publique*, 15-2004.
33. D'Aspremont C., Bhattacharya S., Gérard-Varet L.A., 1998, « Knowledge as a Public Good: Efficient Sharing and incentives for development Effort » *Journal of Mathematical Economics*, vol. 30, pp 389-404.
34. Davezie L., 2008, « La république et ses territoires », Seuil, la république des idées, Paris.
35. Dosi G., Teece D., et Winter S., 1990, « les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.51, pp 238-254.
36. Downing J. et Campbell R., 2009, « Gestion de la chaîne de valeur », USAID, ACDI/VOCA, juillet.
37. Duranton G, Martin P., Mayer T., Mayneris F., 2008, « Les Pôles de Compétitivité, que peut-on en attendre ? », Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École Normale Supérieure.

### **E**

38. Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), en collaboration avec Choffray J-M. et Dussaix A-M., « Market : Etudes et Recherches en Marketing », Ed. Nathan, 1ère Edition.

## *Bibliographie*

### **F**

39. Favereau O., « Marchés Internes, Marchés Externes », *Revue Economique*, N° Spécial sur "l'Economie des Conventions", mars 1989, pp.141-145 et 273-328.
40. Fernandes V., (2004), « le contrôle de la supply chain, identification des modes de gestion des fournisseurs et des variables explicatives » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Corse Pasquale Paoli.
41. Ferru M., 2009, « la trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtelleraut », *Revue d'Economie Rurale et Urbaine*, n°5, pp. 935-955.
42. Forest J., Hamdouch A., 2009, « les clusters à l'ère de la mondialisation : fondements et perspectives de recherche », *Revue d'Economie Industrielle* n° 128, 4e trimestre.
43. Frémont A., in Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, « La ressource territoriale », *Economica, Anthropos*, p.29.
44. Friboulet J.J., 2010, « La construction de l'attractivité : une analyse en termes de capacité », *revue Mondes en développement*, vol.38-2010/1-n°149.
45. Frooman J., 1999, « Stake holders influence strategy », *Academic of management review*, vol. 24, p 191-205.

### **G**

46. Gabel M., 2007, « Commerce extérieur allemand : les raisons du succès », *Mondialisation et Commerce international, Les Cahiers Français* n°341, p. 54-55.
47. Garofoli, G. (1992), « Les systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène », in Benko, G. et Lipietz, A., « Les régions qui gagnent - Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique », *Economie en liberté, Presses Universitaires de France, Paris*, pp. 57-80.
48. Garrette B., Dussauge P., 1995, « Les alliances stratégiques », *Les Editions d'Organisation, Paris*.
49. Gay B. et Dupuy C., 2009, « Clusters et réseaux complexes multi-niveaux : le cas des réseaux mondiaux de capital-risque et d'entreprises de biotechnologies », *Revue d'Economie Industrielle*, 4e trimestre, n° 128.
50. Géniaux I, Mira-Bonnardel S (2003). « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire » *Revue française de gestion* 2003- 2, page 129 à 144.
51. Gérardin H., Poirot J., 2010, « l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *revue Mondes en développement*, vol. 38-2010/1-n°149.

## *Bibliographie*

52. Gereffi G. (1994), « The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas Production networks », in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (ed.), *Commodity chains and global capitalism*, Westport, CT: Praeger Publishers, p. 95-122.
53. Ghio S., 1999, « Intégration économique et concentration spatiale » : une revue de littérature récente, *Revue région et développement*, N°10.
54. Granovetter M.S., 2005, « The impact of social structure on economics outcome », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n°1, 2005, p. 33-50.
55. Granovetter M.S., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°3, pp. 481-510.
56. Granovetter M.S., 1983, « The strength of the weak ties: a network theory revisited », *Sociological theory* n°1, pp 201-233.
57. Granovetter M.S., 1973, « The strength of the weak ties », *American Journal of sociology*, 78, pp.1360-1980.
58. Guesnier B., 2004, « Gouvernance et performance des territoires », in Guesnier B. et Joyala, « le développement territorial, regards croisés sur la diversification et les stratégies, *Faculté des Sciences Economiques, Université de Poitiers, I.E.R.F*, pp 101-122.
59. Guigou J.L., « Innovation et territoires », Délégué à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (D.A.T.A.R), Actes du Festival International de géographie 2001.
60. Guilhon B., Gianfaldoni P., 1990, « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, pp 97-112.
61. Guilhou X., 1981, « Etude du marché et des structures de l'Industrie Nautique française », thèse de doctorat, Université Paul Valery Montpellier III.

## **H**

62. Hamdouch A., in Roux A., « A la recherche de l'effet cluster », *le Nouvel Economiste* n° 1508.
63. Held D., MC.Grew A., 2001, « Review of International Studies », Cambridge Univ. Press.
64. Helpman E. et Krugman P., 1985, « Market structure and foreign trade increasing returns, imperfect competition and the international economy », The MIT Press, Londres.

## ***Bibliographie***

65. Hénisz W.J., Williamson O.E., 1999, « Comparative economic organization: within and between countries », *Business and Politics*, vol.1, n°3, pp 261-277.
66. Houée P., 2001, « le développement local au défi de la mondialisation » L'Harmattan.
67. Huault I., Dimaggio P., Powell W., 2002, « Des organisations en quête de légitimité », in Charreire S., et Huault I., « Les grands auteurs en Management », EMS, Management et société.
68. Humphrey J. et Schmitz H., 2002, « How does insertion in global value chain affects upgrading in industrial clusters? » *Regional Studies*, 36-9.

### **J**

69. Jacob R., Julien P.A., Raymond L., 2009, « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », *Revue Internationale de Gestion*, pp. 630-646.
70. Jarillo J.C., 1988? « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
71. Jossierand E., 2001, « L'entreprise en réseau », Vuibert, Paris.
72. Julien P.A., Lachance R., Morin M., 2004, « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels, signaux forts et faibles et innovation », *la Revue du Management Technologique*, numéro spécial, pp. 7-43.
73. Julien P.A., Raymond L., (2003) Jacob R et Abdul-Nour G., « l'entreprise réseau », Presses Universitaires du Québec.
74. Julien P.A., 1996 « l'information collective, clé du développement des P.M.E » 3e congrès francophone de la P.M.E, Trois Rivières, Canada.
75. Julien P.A., 1995, « Globalisation de l'économie et P.M.E », *Journal of small business and entrepreneurship*, vol. 12, n°3, pp 58-72.

### **K**

76. Kaplinski R., (1998), « Globalisation, industrialisation and sustainable growth: the pursuit of the Nth rent », discussion paper 365, Institute of development studies, University of Sussex, Brighton.
77. Karlsson C., 2009, « Learning Cluster », 12th TCI Annual Global Conference, Jyväskylä, Finland, October 12-16<sup>th</sup>.
78. Karoui Zouaoui S., El Herelli A., 2007, « Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau », colloque ESC Bretagne Brest, 1er et 2 février.

## *Bibliographie*

79. Ketata, N., (2003), « l'Avantage concurrentiel en contexte de réseau », Thèse de doctorat, Université de Laval-Québec.
80. Koenig G., 2004, « Management stratégique », Dunod, 2e édition, Paris, 544p.
81. Krugman P., 2000, « La mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites du libre-échange », éd. La Découverte, 218p.
82. Krugman P., 1999, « Increasing returns and economic geography », *Journal of political Economy*, 3, 483-499.
83. Krugman P., 1992. « A Dynamic Spatial Model » NBER Working Papers 4219, National Bureau of Economic Research, Inc.
84. Krugman P., 1991, « Competitiveness : a dangerous obsession, *Foreign Affairs* », vol. 73, n° 21, mars-avril.

### **L**

85. L'Hélias S., 1997, « Le retour de l'actionnaire-Pratiques du Corporate Governance en France, aux Etats- Unis et en Grande Bretagne, Gualino éditeurs, collection initiatives et débats, 1997, 183 p.
86. Lauriol J., Perret V., Tannery F., (2008) « Stratégies, espaces et territoires, une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, vol.34, n° 184, pp 91-103.
87. Le Gales P., 2006, « Gouvernement et gouvernance des territoires », *La documentation Française, problèmes politiques et sociaux*, n° 922, mars.
88. Léon et Sauvin (2010), « l'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? » *Revue Mondes en développement*, vol 38-2010/1-n°149.
89. Loilier T., 2010, « Innovation et territoire, le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, pp. 16-35.
90. Lussaut M., 2007, « L'homme spatial : la construction sociale de l'espace humain », éd. Le Seuil, Paris.

### **M**

91. Malhotra N., 2004, « Etudes Marketing avec SPSS », Pearson, 4e édition, Paris.
92. Mariotti F., (2005) « Qui gouverne l'entreprise en réseau ? », Sciences Po, Les Presses.
93. Marshall A., (1920), « Industry and trade », p. 104-105  
<http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/marshall/Industry&Trade.pdf>.

## *Bibliographie*

94. Marshall A., 1890, « Principes d'économie politique », Livres I, II et III, traduit en français par F. Sauvaire-Jourdan, Professeur d'économie politique et de science financière à la faculté de droit de l'Université de Bordeaux, 1906, [http://classiques.uqac.ca/classiques/marshall\\_alfred/principes\\_eco\\_pol\\_1/principes\\_e\\_co\\_pol\\_1\\_1.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/marshall_alfred/principes_eco_pol_1/principes_e_co_pol_1_1.pdf).
95. Maurel F., Sédillot B., 1997, « la concentration géographique des industries françaises » *Economie et prévision*, n° 131, pp. 25-45.
96. Mérenne B.- Schoumacker, 2002, « La localisation des industries. Enjeux et dynamique », Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2-86847-721-6 338.6 MER.
97. Michalet C.A., 2007, « Mondialisation, la Grande Rupture », La Découverte.
98. Michalet C.A., 2007, « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des états », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, N° 177, p. 142 à 162.
99. Michalet C.A., 2002, « Qu'est ce que la mondialisation ? » La Découverte, Paris.
100. Michalet C.A., 1999, « La séduction des nations, ou comment attirer les investissements », Paris, *Economica*, 134 pages.
101. Miles M.B., Huberman A.M., 2005, « Analyse de données qualitatives », Editions De Boeck Université, 2ème édition, 626 pages.
102. Miles R., et Snow C., « Organizations : new concepts for new forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, 1986, P. 62-73
103. Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J., (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, vol. 22-4.
104. Moulaert F., et al, « Propositions théoriques pour l'étude des localités qui perdent » in Courlet C., Soulage B., 1994, « Industries, territoires et politiques publiques », L'Harmattan, Paris, pp 255-278.
105. Mucchielli J.L, 2007, « les théories de l'échange international », *Mondialisation et Commerce international*, Les Cahiers Français n°341, p. 3-8.

## **N**

106. Negrier E., in Le Gales P., 2006, « Gouvernement et gouvernance des territoires », *La documentation Française*, problèmes politiques et sociaux, n° 922, mars. Pp 22-23.

## *Bibliographie*

107. Nelson S., Winter S., 1982, « An evolutionary theory of economic change », Harvard University Press.

### **P**

108. Paché G et Paraponaris C, 1993, « L'entreprise en réseau », PUF, Paris.
109. Pailhé J., 1995, « l'Aquitaine un modèle localisé », Mapped Monde, Paris.
110. Pecqueur B., 2007, « Des pôles de croissance aux pôles de compétitivité : un nouveau partage des ressources cognitives », *Réalités industrielles*, p38-43.
111. Pecqueur B., 1996, « Dynamiques territoriales et mutations économiques », l'Harmattan.
112. Plihon D., 2004, « Le nouveau capitalisme », La Découverte, Paris.
113. Polanyi M., 1962, « Personal Knowledge: towards a post-critical Philosophy », Routledge, Londres.
114. Polanyi K., 1957, « The great transformation », Boston, Beacon.
115. Porter M., 2000, « Location, Clusters and company Strategy », *The Oxford Handbook of economic geography*, Oxford university Press, Oxford.
116. Porter M., 1998, « clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, November/December, pp 77-90.
117. Porter M., 1993, « L'avantage concurrentiel des nations », édition française, InterEditions, Paris, préface.
118. Powell, W. (1990). « Neither market nor hierarchy: Network forms of organization ». *Research in organizational Behavior*, 12, p.300.
119. Porter M., 1986, « L'avantage concurrentiel », Dunod, 1997 (réédition).
120. Porter M., 1990, « Competitive advantage of Nations », Free Press, New York.
121. Punj G et Stewart D.W., (1983) « clusters analysis in marketing research, review and suggestions for application », *Journal of marketing Research*, vol.20, pp 134-148.

### **R**

122. Raikes P., Friis-Jensen M. and Ponte S., (2000), « Global commodity chain analysis and the French Filière approach », *Economy and society*, 29, Routledge.
123. Rault-Crozet N., 2008, « La dimension territoriale des situations de gestion », *revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 137-150.

## *Bibliographie*

124. Revue Française d'Economie, volume 5, n° 3, janvier 1990, extrait traduit et commenté du chapitre X, livre 4 des « Principes d'économie Politique » d'Alfred Marshall, (8e édition 1920).
125. Ricardo D., 1817, « On the principle of Political Economy and taxation », Calman Levy, France, 1970.
126. Richardson G.B., 1972, « The organization of industry », Economic Journal, vol. 82, pp. 883-896.

## **S**

127. Salvador R., Chorincas J., 2006, « Les clusters régionaux au Portugal » Géographie Economie Société 2006/4, Vol.8 p. 447-466.
128. Saussier S., Yvrande-Billon A., 2007, « Economie des coûts de transaction », Repères la Découverte.
129. Sauvin T., 2005, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Ellipses, Paris.
130. Savall H., Zardet V., 2004, « Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique, Economica.
131. Sen A., 2000, « Un nouveau modèle économique, Développement, justice, Liberté », Odile Jacob, Paris.
132. Serieyx H., 1996, « Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides », Village Mondial, Paris.
133. Smith A., 1776, « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », [http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith\\_adam/richeesse\\_des\\_nations/](http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/richeesse_des_nations/).
134. Snowdon B and Stonehouse G., 2006, Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms, interview of M. Porter, Journal of International Business Studies n° 37, p.163–175.
135. Sölvell Ö, 2008, « Clusters, balancing evolutionary and constructive forces » Stockholm School of economics. <http://www.insme.org/documenti/ClustersNov2008.pdf>.
136. Sonnic E, 2005, « la navigation de plaisance : territoires de pratiques et territoires de gestion en Bretagne entre dualité et nécessité de fusion pour une évolution progressiste de l'activité » Thèse de doctorat en géographie, Université de Rennes 2.

## *Bibliographie*

### **T**

137. T.C.I: The Competitiveness Institute. <http://www.tci-network.org/>.
138. Thiétard R.A., 2007, « Méthodes de recherche en management », Editions Dunod, 3ème édition.
139. Thouement H., 2010, « Le capitalisme, une absurdité créatrice ? Une théorie néo-ricardienne et systémique de l'histoire du capitalisme », Presses Universitaires de Rennes, p. 192.
140. Torre A., 2006, « Clusters et systèmes locaux d'innovation, retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de proximité », revue Région et Développement, n° 24.

### **U**

141. Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R., 2000, « Introduction à la Recherche en Gestion », Economica, 2ème édition, 271 pages.
142. Uzinidis D., 2010, « entreprises, entrepreneurs et milieux innovants », Revue Française de Gestion, n° 241.
143. Uzzi, B. 1997. « Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness ». Admin. Sci. Quart. 42 35-67.

### **V**

144. Vedrine J.P., 1991, « Le traitement des données en marketing », Les Editions d'Organisation.
145. Veltz P., 2005, « Mondialisation, villes et territoires », PUF, Quadrige-Essais-Débats.
146. Veltz P, 1993, « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires » Revue économique Vol. 44, No. 4, La localisation des activités économiques dans l'espace mondial: Analyses et politiques. XLI e congrès de l'Association française de science économique (juillet, 1993), pp. 671-684.
147. Vincelette J., « Une introduction au concept de chaîne de valeur », [http://www.fdta.qc.ca/userfiles/Introduction\\_concept\\_chaines\\_de\\_valeur\(mise\\_en\\_page\).pdf](http://www.fdta.qc.ca/userfiles/Introduction_concept_chaines_de_valeur(mise_en_page).pdf).

## *Bibliographie*

### **W**

148. Wenerfeld B., 1984, « Resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp 37-51.
149. Williamson O.E., 1975, « Markets and Hierarchies, Analysis and antitrust implications », the Free Press, New York.
150. Williamson, O., 1985, « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting ». New York, The free press, p. 79.

### **Z**

151. Zuscovitch E., 2001, « Networks and sustainable differentiation », in *Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation*, W, n°6, 4/2001, pp 517-539.

## *Bibliographie*

### **REVUES / JOURNEAUX**

1. A.E.F info, dépêche 130821 du 22 avril 2010.
2. Alternatives Economiques, janvier 2008, N° 265, p. 18.
3. Azur Entreprises et Commerces, septembre 2007, n°66.
4. Bretagne Economique n° 184, « La coopération interrégionale doit être renforcée.
5. L'Express, janvier 2008, Christine Lagarde, Ministre de l'Economie, P. 76.
6. L'Usine Nouvelle n° 3162, 1<sup>er</sup> octobre 2009 « Pôle de compétitivité, le syndrome de Clochemerle ».
7. L'Usine Nouvelle, 14 décembre 2007, Scandella J.S. n° 3081 p. 47-51.
8. L'Usine Nouvelle, 3 décembre 2009, n° 3172, « Les chantiers augmentent la voilure ».
9. La Lettre Economique de Bretagne, 2008, quotidien électronique du 7 mars.
10. La lettre Economique de Bretagne, 2010, quotidien électronique N° 2069 du 02 juin.
11. Le Carrer, O, La voile, Art & Culture, novembre 2004.
12. Le Figaro Economie du 22 juin 2009.
13. Le Figaro, Chavane, L., 18 janvier 2008, « Une trentaine de pôles évalués à la fin de février », p 19.
14. Le Figaro, Gautier C., 28 décembre 2008.
15. Le journal des Entreprises, 7 décembre 2007, n° 29.
16. Le Journal des entreprises, Pondard V., janvier 2008, n° 30.
17. Le Moci, 10 janvier 2008, Dupin L., n° 1809, P.24.
18. Le Monde, Kahn A., 16 janvier 2008, p 16, « Des pôles finalement peu compétitifs ».
19. Le Nouvel Economiste, Mizrahi M., « L'union fait la force », n° 1518, 2010.
20. Le Progrès-Le Courrier, 26/11/10.
21. Les Echos du 3/12/2010, « fin de la crise en vue pour l'industrie de la plaisance ».
22. Les Echos, 1<sup>er</sup> décembre 2009, rubrique « demain la Mer », « les chantiers accélèrent leur mutation technique ».
23. Les Echos, 29 novembre 2007.
24. Les Echos, 30/11/2010, « BENETEAU a fait de l'innovation son arme anticrise ».

## *Bibliographie*

25. Les Echos, 30/11/2010, Jean Roquecave, « Dufour Yachts va passer sous le contrôle de l'allemand BAVARIA ».
26. Les Echos, 30/11/2010, rubrique « collectivités locales » p. 6.
27. Les Echos, Cougard M.J., 18 janvier 2008.
28. Les Echos, Docquier J., 20 décembre 2007.
29. Les Echos, Du Guerny S., 18 janvier 2008.
30. Ouest France du 12 décembre 2007, Alain Guellec, « Une force de frappe pour la filière navale ».
31. Ouest France du 15 septembre 2009.
32. Ouest France du 2 octobre 2009.
33. Ouest France du 2 septembre 2009.
34. Ouest France du 25 septembre 2009.
35. Ouest France du 4 décembre 2009.
36. Ouest France du 9 janvier 2008.
37. Ouest France du 9 septembre 2009.
38. Revue Octant janvier 2009, n°115, « La Bretagne, une région de plus en plus attractive ».
39. Revue Octant n° 110, Sandra Chirazi, septembre 2007, « la filière construction-réparation navale en Bretagne ».
40. Revue Octant, septembre 2009 - N° 117.
41. Revue Octant, septembre 2007 n°110, Isabelle Baudequin.
42. The Competitiveness Institute, T.C.I Newsletter, December 2008.

**WEBOGRAPHIE**

1. [http://developpement.cdif.fr/carte\\_S.P.L.php](http://developpement.cdif.fr/carte_S.P.L.php).
2. [www.pole-mer-bretagne.com/index.php?option=com\\_jumi&fileid=4](http://www.pole-mer-bretagne.com/index.php?option=com_jumi&fileid=4)  
[www.pole-mer-bretagne.com/tat-des-lieux.php](http://www.pole-mer-bretagne.com/tat-des-lieux.php).
3. [www.agefi.fr/articles/](http://www.agefi.fr/articles/).
4. [www.a-gites.com/tourisme/bretagne/finistere.html](http://www.a-gites.com/tourisme/bretagne/finistere.html).
5. [www.A.U.D.E.L.O.R.com/Le-Schema-de-Coherence.1676.0.html](http://www.A.U.D.E.L.O.R.com/Le-Schema-de-Coherence.1676.0.html).
6. [www.boursier.com/vals/fr](http://www.boursier.com/vals/fr).
7. [www.bretagne.fr/internet/jcms/JB081103\\_19691/crb-internet-transverse-jsp-resultats-de-recherche](http://www.bretagne.fr/internet/jcms/JB081103_19691/crb-internet-transverse-jsp-resultats-de-recherche).
8. [www.bretagne-info-nautisme.fr](http://www.bretagne-info-nautisme.fr).
9. [www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTIJOB\\_56.pdf](http://www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTIJOB_56.pdf).
10. [www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTINOV\\_56.pdf](http://www.bretagne-info-nautisme.fr/IMG/pdf/NAUTINOV_56.pdf).
11. [www.bretagne-info-nautisme.fr/Les-chiffres-2009-de-la-plaisance.html](http://www.bretagne-info-nautisme.fr/Les-chiffres-2009-de-la-plaisance.html).
12. [www.business-in-europe.com/adean-fr/sect8.htm](http://www.business-in-europe.com/adean-fr/sect8.htm).
13. [www.cepremap.ens.fr](http://www.cepremap.ens.fr).
14. [www.C.G29.fr/Le-Conseil-general-et-vous/Culture-et-loisirs/Le-Livre-bleu-du-Nautisme-2008-2014](http://www.C.G29.fr/Le-Conseil-general-et-vous/Culture-et-loisirs/Le-Livre-bleu-du-Nautisme-2008-2014).
15. [www.congres-nantes.fr/telechargement/panorama.pdf](http://www.congres-nantes.fr/telechargement/panorama.pdf).
16. [www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc\\_s5rxZS.pdf](http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc_s5rxZS.pdf).
17. [www.D.A.T.A.R.gouv.fr](http://www.D.A.T.A.R.gouv.fr).
18. [www.diplomatie.gouv.fr/fr/europe\\_828/politiques-communes\\_854/politique-maritime\\_17531/livre-vert-commission-vers-une-politique-maritime-union-une-vision-europeenne-oceans-mers-.\\_38418.html#sommaire\\_1](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/europe_828/politiques-communes_854/politique-maritime_17531/livre-vert-commission-vers-une-politique-maritime-union-une-vision-europeenne-oceans-mers-._38418.html#sommaire_1).
19. [www.francois.vivier.info/html/plaisancetradi.html](http://www.francois.vivier.info/html/plaisancetradi.html).
20. [www.frederic.koessler.free.fr/jeux/slides-chap8-incitationsA.pdf](http://www.frederic.koessler.free.fr/jeux/slides-chap8-incitationsA.pdf).
21. [www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf](http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf), Kaplinski R., et Morris M., « A handbook for value chain research” prepare pour le IDRC (International Development Research Center, Ottawa, Canada).
22. [www.lecavalierbleu.com/collectionsIR.html](http://www.lecavalierbleu.com/collectionsIR.html).

## ***Bibliographie***

23. [www.lefigaro.fr/eco/20060914.WWW000000227\\_economie\\_la\\_france\\_en\\_12\\_chiffres\\_atypiques.html](http://www.lefigaro.fr/eco/20060914.WWW000000227_economie_la_france_en_12_chiffres_atypiques.html).
24. [www.lemonde.fr/journalelectronique/donnees/protege/20080629/html/568326](http://www.lemonde.fr/journalelectronique/donnees/protege/20080629/html/568326).
25. [www.morbihan.fr/dossier/default.aspx?id=941&idDos=11](http://www.morbihan.fr/dossier/default.aspx?id=941&idDos=11).
26. [www.morbihan.fr/UserFile/File/Guide\\_des\\_aides/GDA2007/GUIDE-NAUT-2007.pdf](http://www.morbihan.fr/UserFile/File/Guide_des_aides/GDA2007/GUIDE-NAUT-2007.pdf).
27. [www.nautisme.com](http://www.nautisme.com).
28. [www.nautisme-finistere.net/accueil/](http://www.nautisme-finistere.net/accueil/).
29. [www.nutrivalley.com/FRMenu.asp?IdEspace=2&IdRubrique=1&IdMenu=91](http://www.nutrivalley.com/FRMenu.asp?IdEspace=2&IdRubrique=1&IdMenu=91).
30. [www.ouest.france3.fr/dossiers/22731938-fr.php](http://www.ouest.france3.fr/dossiers/22731938-fr.php).
31. [www.perpignanmediterranee.com/articles.asp?id=4494](http://www.perpignanmediterranee.com/articles.asp?id=4494).
32. [www.planete-ump.fr/t2196-La-Theorie-des-Incitations-Prix-Nobel-d-Economie-2007.htm](http://www.planete-ump.fr/t2196-La-Theorie-des-Incitations-Prix-Nobel-d-Economie-2007.htm), page 1.
33. [www.regionbretagne.fr/CRB/Public/rubriques\\_thematique/connaitre\\_le\\_territo/la\\_bretagne\\_en\\_2015](http://www.regionbretagne.fr/CRB/Public/rubriques_thematique/connaitre_le_territo/la_bretagne_en_2015).
34. [www.tech-brest-iroise.fr/mer\\_et\\_tic/presentation\\_pole\\_mer\\_bretagne.pdf](http://www.tech-brest-iroise.fr/mer_et_tic/presentation_pole_mer_bretagne.pdf).
35. [www.touteurope.fr/fr/actualite-europeenne/suivi-legislatif/liste-des-textes-suivis/livre-vert-sur-une-politique-maritime-de-lunion-europeenne.html](http://www.touteurope.fr/fr/actualite-europeenne/suivi-legislatif/liste-des-textes-suivis/livre-vert-sur-une-politique-maritime-de-lunion-europeenne.html).
36. [www.vendee.fr/dossiers/dss\\_show.asp?pag\\_id=55](http://www.vendee.fr/dossiers/dss_show.asp?pag_id=55).

**RAPPORTS D'ACTIVITES / ETUDES/ CONFERENCES**

1. A.C.S, X.R Consultants, 2004, « Etude Nautisme en Bretagne. Quelle stratégie pour le secteur des métiers ? Artisanat du nautisme, construction navale et activités assimilées. Région Bretagne », Chambre Régionale de métiers.
2. Bernardin J.F., 2008, « pour une vision réaliste et plurielle de la mondialisation », Avis et rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, N° 27 NOR : C.E.S. X08000127V Mercredi 1er octobre 2008, MANDATURE 2004-2009, Séance des 23 et 24 septembre 2008.
3. Blanc, C, 2004, rapport au premier Ministre, « Pour un écosystème de la croissance ».
4. Boston Consulting Group et CM International : « Evaluation des Pôle de compétitivité », juin 2008.
5. Boston Consulting Group, CM International, 2008, « Evaluation des pôles de compétitivité ».
6. C.C.I de Quimper Cornouaille, Département Prospectives Economiques, « Evaluation et analyse stratégique de la filière du nautisme en Cornouaille, septembre 2003. – Edition décembre 2004.
7. Conseil Economique et Sociaux de l'Atlantique, « Pour une coopération interrégionale en faveur d'un nautisme durable », mai 2009, ARESE- Arc Atlantique, Association de Recherche et d'Etudes Socio-économiques.
8. Conseil général du Morbihan, 2007, « Nautisme et Construction navale », Document promotionnel, coédité avec la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan.
9. Conseil Général du Morbihan, Direction du développement économique et de l'emploi, février 2008, « Les aides départementales du Morbihan au développement du nautisme et de la construction navale ».
10. Conseil régional de Bretagne, 2008, « Evaluation de la politique régionale des pôles de compétitivité », I.T.D. Eu.
11. D.A.T.A.R, La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. La documentation Française, mars 2004, p. 69.
12. Fédération des Industries Nautiques, les chiffres clefs du nautisme 2007-2008.
13. IFM, 2004 « *Le Cluster maritime français, poids économique et social de la France maritime* ».

## ***Bibliographie***

14. I.T.D.Eu et Technopolis group : « Evaluation de la politique régionale des pôles de compétitivité », Conseil régional de Bretagne, octobre 2008.
15. Livre Bleu du nautisme, document de synthèse, « la filière nautique en Finistère 2008-2014.
16. Mendez A., sous la direction de, 2008, « Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux. Une mise en perspective de quatre pôles en Provence Alpes Côtes d'Azur », Etude financée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Conseil Général des Bouches du Rhône, la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix en Provence, la Communauté d'Agglomération Pôle Azur Provence.
17. Ministère de l'Economie et des finances, 2006, M. Lévy et J.P Jouyet, « Commission sur l'économie de l'immatériel ».
18. Ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie, 22 février 2000, Programme d'Actions Régionales pour le Développement International, Nautisme de plaisance en région Bretagne.
19. Pôle Mer Bretagne, rapport d'activité 2007.
20. Poncin Yacht, 2005, document de base, Autorité des Marchés Financiers.
21. Programme d'Actions Régionales pour le Développement International, « *Nautisme de plaisance en région Bretagne* », Ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie, 22 février 2000.
22. Fédération des Industries Nautiques, décembre 2004, Enquêtes de branches – Edition
23. Azur entreprises et Commerces, septembre 2007, n°66.
24. Etude Xerfi 700, Bateaux de plaisance, mars 2008.
25. Esteban, J. M. President, December 2008, The Competitiveness Institute, T.C.I Newsletter.
26. Learning Clusters, 2009, 12th T.C.I annual Global Conference, Jyväskylä, Finland, October 12-16<sup>th</sup>.