

## **ALLIANCES ET COOPETITION – RENDU FINAL**

« *SI VOUS VOULEZ GAGNER LE VENDEE GLOBE, FAITES DE LA COOPETITION* »

Au cœur du Vendée Globe, une particularité attire nécessairement l'attention : 11 des 33 participants engagés en course sont basés à Lorient. Si l'hospitalité bretonne n'est plus à démontrer, une telle concentration géographique peut néanmoins inviter à quelques réflexions. En prenant un peu de recul et en se détachant de cette course légendaire, nous remarquons que la Bretagne occupe une position centrale au sein de l'industrie nautique française. Ainsi en 2019, une vente de bateau sur cinq en France était réalisée en Bretagne<sup>1</sup>. Ce constat est également valable pour la filière plus spécifique de la voile, partie intégrante de l'industrie nautique et largement implantée en terre bretonne, sur laquelle nous avons décidé de centrer notre analyse à l'occasion de ce dossier.

### **Notice de contexte : cadrage de l'étude**

Notre analyse se concentre sur la filière de la voile et sur le territoire géographique de la Bretagne. Ce premier recentrage, nécessaire, n'est cependant pas suffisant. En effet, si l'écosystème de la voile est riche et foisonnant, offrant de fait un terreau favorable pour étudier les interactions entre acteurs, ces mêmes caractéristiques imposent, en revanche, de cadrer précisément le terrain étudié, pour ne pas se perdre dans la complexité des relations.

#### **A. Un cluster régional et local**

##### *Bretagne Sailing Valley*

Dans un premier temps, il nous semble pertinent de considérer la Bretagne comme un cluster régional en matière de voile puisqu'elle correspond à la définition donnée par Porter (1988) selon laquelle un cluster désigne « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires ».

Cette définition intégratrice permet de s'affranchir de la définition plus stricte des pôles de compétitivité officiellement reconnus par l'Etat. Il existe aujourd'hui un tel pôle en Bretagne : le pôle Mer Bretagne Atlantique . Nous avons fait le choix de ne pas centrer notre analyse sur ce pôle officiel mais de nous intéresser à un espace plus restreint et à une activité spécifique comme nous le verrons par la suite.

A l'échelle régionale, le développement de la voile en Bretagne a été largement favorisé par l'association Bretagne Développement Innovation (BDI), créée en 2011 à l'initiative du Conseil Régional de Bretagne. La BDI agit en tant qu'agence régionale de développement économique

---

<sup>1</sup> [bretagne-info-nautisme.fr](http://bretagne-info-nautisme.fr)

et d'innovation en entreprise et a notamment initié le programme « Eurolarge Innovation », qui vise à mettre en réseau les différents acteurs régionaux de la filière voile - notamment de compétition, pour favoriser les collaborations. La BDI a aussi et surtout introduit une marque pour valoriser cet espace foisonnant : la « Bretagne Sailing Valley », qui vient labelliser l'émergence de ce nouveau pôle de voile et renforcer son attractivité sur la scène internationale.

La Bretagne Sailing Valley agrège aujourd'hui 210 entreprises, 28 métiers différents et 2 355 emplois dont 980 spécifiques au secteur compétition ; il faut également y ajouter 200 écuries et projets sportifs. Elle s'organise autour de différents centres névralgiques, dont les ports de Port la Forêt ou celui de Lorient. C'est ce dernier, déjà évoqué dans notre propos introductif, que nous avons décidé de retenir afin de mener notre étude.

### *Port de Lorient*

Au sein de la Bretagne Sailing Valley, le port de Lorient apparaît en bonne place et pourrait faire figure de « cluster local », à une moindre échelle. Il s'organise autour du site symbolique de « Lorient la Base », en réalité une ancienne base de sous-marins transformée au début des années 2000 à l'initiative de l'agglomération lorientaise. La base accueille désormais un pôle de voile de compétition reconnu - le pôle course au large, un parc d'activité nautique ainsi qu'un quartier d'affaire et des activités touristiques.

Ce site réunit l'ensemble des acteurs économiques et sportifs de la voile (voir Annexe 1), qui sont ancrés dans un environnement institutionnel très dense et est composé de diverses associations qui accompagnent et encadrent les relations au sein du cluster. Il s'agit notamment de l'association Lorient Grand Large qui se destine à la gestion du pôle de compétition mais aussi de l'AUDELOR, de la Sellor, de l'APNL (Association des Professionnels du Nautisme de Lorient) ou enfin du programme Eurolarge Innovation déjà présenté au niveau régional. Ces acteurs institutionnels constituent un rouage important du cluster puisqu'ils participent directement à la mise en relation des acteurs économiques et sportifs présents sur le site.

### *Ecosystème de la base de Lorient*

Pour finaliser le cadrage de ce terrain, il convient enfin d'identifier les acteurs économiques et sportifs du site de Lorient la Base. Comme évoqué précédemment, le site reflète l'ensemble de la diversité de l'écosystème voile et l'on peut ainsi y trouver des activités de chantiers navals, voilerie, matelotage, gréement, mais aussi des activités technologiques (équipement embarqué à bord des bateaux) et d'autres services associés. Ce volet éco-industriel est également complété par un volet sportif très prégnant, qui s'articule essentiellement autour de différentes équipes engagées en course sur diverses classes de bateaux : IMOCA pour le Vendée Globe (13 bateaux à Lorient), ou Maxi-Trimaran ULTIM pour le Trophée Jules Vernes (Gitana et Sodebo notamment).

Il est intéressant de relever la complémentarité de cet écosystème puisqu'il permet de relier un bout à l'autre de la chaîne de valeur du « bateau » notamment de compétition, de sa conception, fabrication, à son utilisation en situation de course. Au-delà de cette complémentarité, nous avons également remarqué que ce cluster Lorientais réunissait dans un espace géographique très restreint des organisations concurrentes. Cela se vérifie sur le plan sportif mais aussi

économique, entre acteurs présents sur un même maillon de la chaîne de valeur. C'est cet axe de réflexion qui fera l'objet de notre développement.

Pour accéder sur le terrain à cet écosystème, nous avons sollicité un entretien auprès d'une majeure partie des acteurs de Lorient la Base (voir Annexe 1). Grâce à cette démarche, nous avons eu l'occasion d'échanger avec le dirigeant de l'entreprise SO sails et avec la directrice de opérations de l'association Team Jolokia. Ces deux entretiens, bien que très enrichissants, ne permettent pas de saisir pleinement la complexité des relations entre acteurs au sein de la base de Lorient. Il aurait été intéressant de discuter avec des acteurs plus à même de développer d'importantes relations de coopération, comme une équipe de voile professionnelle « classique » ou un chantier naval. La difficulté d'accès à ces sources d'information s'explique en grande partie par le contexte de course (Vendée Globe et Trophée Jules Vernes), qui mobilise largement ces acteurs sur la période actuelle.

## **B. Un espace coopératif par essence ?**

L'objectif de notre travail n'est en aucun cas d'étudier spécifiquement le rôle d'un cluster ou d'un pôle de compétitivité dans la collaboration stricte entre ses membres. Il nous semble en revanche intéressant de prendre appui sur un tel espace, favorisant de fait la collaboration entre acteurs, pour essayer d'identifier des pratiques coopératives.

Nous sommes ainsi partis d'un postulat de base concernant notre terrain : le cluster de Lorient la Base est par essence un espace de coopération. Cette position se justifie par le fait que les acteurs du pôle, en décidant de s'installer dans un même espace géographique restreint, renforcent automatiquement leur attractivité et la création de valeur globale dans l'espace, ce qui peut s'apparenter à une forme de coopération. Or, nombre de ces acteurs sont concurrents - comme nous le détaillerons par la suite.

En partant de ce constat, notre travail s'attachera à détailler les mécanismes coopératifs réellement à l'œuvre au sein de la base de Lorient, notamment en nous appuyant sur les deux entretiens explicités antérieurement.

## I. Stratégie de coopération

### A. Concurrence

#### *Entre entreprises*

« *C'est le meilleur qui gagne* » constate Yannick Audren, dirigeant de SO sails et responsable de la voilerie QuantumSails.

Tous les acteurs du pôle - que ce soit en sellerie (production de protections textiles), voilerie ou même sur les chantiers - sont en concurrence directe car ils s'adressent à une clientèle ultra-locale disposant de besoins uniques. Les éléments sur lesquels ces différentes entreprises peuvent se différencier sont dans les produits qu'ils présentent, leur manière d'accompagner le projet du client, le prix de leurs produits ou services et enfin leurs capacités de production.

Si les produits de voilerie, de sellerie ou d'accastillage sont tous comparables, les entreprises qui les produisent vont se démarquer dans leurs méthodes de production et dans les matériaux employés.

Selon le profil du client, la définition de ses besoins sera différente. Tandis que certains clients ont déjà une idée précise du produit dont ils vont avoir besoin, d'autres doivent être accompagnés dans la définition du produit qui leur conviendra le plus. En fonction de l'expérience de l'entreprise avec des projets similaires (projets de course au large, de régates côtières ou de plaisance), mais aussi des caractéristiques individuelles des personnes en charge du projet, la concurrence va s'effectuer sur les méthodes d'accompagnement. Cette situation est rapportée par Yannick Audren, qui nous a confirmé que certains clients ont déjà en tête une idée très précise du produit qu'ils attendent, et qu'il ne sont donc plus qu'à la recherche de l'entreprise étant en capacité de le produire à moindre coût.

Si la plupart des projets qui passent par le pôle de Lorient peuvent être accompagnés par tous les acteurs de la zone, ces entreprises vont se concurrencer sur leurs capacités de production. Disposant d'un carnet de commandes plutôt abondant, la concurrence pourra donc se faire sur la capacité à répondre au plus vite à la demande du client. Dans le cadre des voileries par exemple, une des unités de mesure de la capacité de production est la surface de parquet. Une plus grande surface signifie alors une plus grande capacité de production et donc une rapidité d'exécution supérieure à celle de ses concurrents.

#### *Volet sportif*

La majeure partie des projets de course au large français se retrouvent à Lorient. De la conception du bateau à sa construction, ainsi que sur les entraînements à terre comme en mer, cette zone géographique présente des caractéristiques singulières qui font du port un endroit unique.

Passant de la direction des classes de bateaux (classe IMOCA, classe Mini, classe Figaro notamment) aux pôles d'entraînements, de nombreux projets de courses concurrents sont présents sur cette zone. Participants pour la plupart aux mêmes courses avec des objectifs similaires, les porteurs de projets de course au large se concurrencent sur la conception des

bateaux et sur la gestion du projet (sponsors, gestion des opérations, efforts de communication) avant d'être concurrents au départ des régates.

De la quille du bateau à la girouette au bout du mât, les bateaux peuvent différer d'un projet à l'autre sur une multitude d'éléments. Même si la plupart des classes de bateaux donnent un cadre technique dans lequel les concurrents peuvent jouer lors de la création de leur bateau, il reste suffisamment d'éléments sur lesquels les skippers et leur équipe technique peuvent se démarquer ; c'est notamment le cas des foils aujourd'hui. Ces appendices présents des deux côtés d'un bateau permettent à celui-ci de disposer d'une plus petite surface touchant l'eau lorsque les conditions météorologiques le permettent. Véritable révolution depuis plusieurs années sur des régates côtières, ces éléments sont aujourd'hui présents sur la majeure partie des bateaux de course au large.

La concurrence entre les écuries de course au large est aussi forte à terre. L'opérationnel est un réel enjeu pour tous ces projets, car si le temps d'une course peut paraître faible sur le papier, l'engagement des écuries en temps est quant à lui conséquent. Si les bateaux de la classe IMOCA peuvent réaliser un tour du monde entre 70 et 100 jours lors du Vendée Globe, les projets sont lancés parfois près de 7 années à l'avance. Les porteurs de projet vont donc se concurrencer rapidement auprès des sponsors afin d'obtenir du budget, mais aussi auprès des constructeurs pour avoir un projet ambitieux prêt au plus tôt pour s'entraîner.

Enfin, une fois la concurrence à terre terminée, c'est sur l'eau qu'elle se poursuit. Comme tout événement sportif majeur, un prix est attribué aux écuries ayant effectué les meilleures performances. Aussi important que ce prix et que la reconnaissance par les spectateurs, la reconnaissance des entreprises partenaires du projet est clé. En effet, lorsqu'un projet est terminé, les partenaires peuvent vouloir accompagner un nouveau projet, mais cela peut passer par le changement du skipper. Jouant leur place au classement, les skippers peuvent aussi modeler leur avenir en course en large lors de ces événements.

## **B. Coopération**

### *Entre entreprises*

Les différentes entreprises du port peuvent coopérer sur le partage de marchés. En effet, lorsqu'une entreprise n'est pas en mesure de répondre positivement à la demande d'un client, elle va proposer à une autre entreprise en mesure d'effectuer la même prestation de s'occuper de cette demande. Si cette situation n'est pas systématique et dépend aussi de la qualité des relations entre les personnes à la tête de ces entreprises, on comprend que l'intérêt est aussi collectif.

La collaboration entre entreprises est présente lorsque les acteurs du port souhaitent faire voix commune au niveau politique. Cette situation s'observe surtout dans les associations d'entreprises du port dont on parlera plus loin dans ce dossier.

### *Volet sportif*

Avec la présence du pôle d'entraînement Lorient Grand Large, beaucoup de bateaux concurrents s'entraînent ensemble afin de pouvoir se comparer aux autres et être régulièrement mis en

situation de régates afin d'être prêts lors des courses officielles. Cette situation, même particulière, n'est pas unique au domaine de la voile sportive et on peut l'observer dans d'autres sports, notamment dans le triathlon avec le pôle d'entraînement mondialement reconnu de Joel Filliol.

Le pôle Lorient Grand Large permet à ses adhérents de bénéficier d'un accompagnement complet sur leur projet de course au large. Allant de la formation à la préparation physique ainsi qu'aux entraînements sur l'eau, les adhérents au pôle, même s'ils sont concurrents, décident de se former en même temps avec les mêmes outils.

En dehors des entraînements, les concurrents peuvent travailler ensemble face à un adversaire commun. Véritable bête noire des skippers, les OFNI (Objets Flottants Non Identifiés) peuvent arrêter en quelques secondes plusieurs années d'investissements dans un projet de course au large. Responsable de nombreux abandons sur la plupart des courses au large, des concurrents ont décidé de coopérer afin de réfléchir ensemble à une solution. De cette collaboration est né OSCAR, un détecteur thermique d'OFNI qui peut être placé sur la plupart des bateaux de course.

## II. Management de la coopération

Dans le cadre des clusters, le management de la coopération a cela de spécial qu'il faut l'appréhender de manière globale : s'il faut regarder les relations entre entreprises du même secteur, il est nécessaire de jeter un œil aux dynamiques entre entreprises de secteurs différents et d'observer le rythme du cluster en lui-même.

### A. Rôle des associations

A Lorient, plusieurs acteurs se partagent la scène à différents niveaux. En tant qu'organisation transversale, le Pôle Course au Large est le cœur d'un écosystème économique et sportif. Il est animé par l'association Lorient Grand Large, qui est chargée de maintenir l'activité et les interactions entre les acteurs. A ce titre, elle propose des infrastructures dédiées comme des « pontons réservés aux bateaux de course, des hangars, des bureaux en bord d'eau », etc. aux entreprises ; « des formations théoriques et pratiques, préparation physique, entraînements et stages de navigation, accompagnement spécifiques » aux skippers et acteurs sportifs.

Le milieu associatif est aussi dense et participe à la gestion de la coopération, en particulier *via* deux associations. La première est l'Association des Professionnels du Nautisme de Lorient (APNL), qui regroupe les professionnels de la plaisance – à savoir les chantiers navals de construction de bateaux, réparateurs, mécaniciens, loueurs de bateaux, concessionnaires – et s'occupe de « gérer un salon local et de fédérer les forces de chacun » selon Yannick Audren, directeur général de la voilerie SoSails. En particulier, cette association permet aux professionnels de l'industrie nautique de se regrouper afin d'échanger sur leurs problématiques communes et de défendre leurs intérêts ensemble. Elle permet finalement d'améliorer les conditions d'exploitation de tous, par exemple grâce au dragage des ports. Selon les mots de Yannick Audren, l'association permet surtout « d'échanger avec les concurrents » et de mieux les connaître personnellement.

La seconde association pilier de Lorient est l'Interprofession du Port de Lorient (IPL), dont le projet est de développer de nouveaux outils pour l'industrie navale dans l'espace géographique du terre-plein du port de Lorient. Elle réunit une cinquantaine d'entreprises autour de ce projet et s'est fixée comme objectif d'offrir aux armateurs un large choix de compétences pour qu'ils puissent mener à bien leurs travaux, etc.

Les associations susmentionnées et les autres qui animent le tissu de Lorient sont un exemple typique de coopération, en cela qu'elles permettent aux différents acteurs - économiques et sportifs – d'interagir. Elles sont surtout gérées par des professionnels à l'instar de l'APNL, dont le président est également le gérant d'une société de chantiers navals et de concessions pour bateaux et voiliers. Afin de servir leur but, ces associations organisent des événements cadres mensuels afin de gérer les échanges, qui prennent souvent la forme de réunions réservées aux adhérents. En 2018, l'APNL a ainsi mis en place « Les RDV du Nautisme », réunion mensuelle qui permet aux membres de « se connaître, échanger, découvrir des savoir-faire, des entreprises, proposer des sujets »[2]. En somme, ces organisations *hors marché* organisent à leur façon les interactions économiques du cluster de Lorient.

## **B. Interactions entre entreprises**

Derrière ces différentes associations se cachent néanmoins des concurrents ayant conscience que leurs actions sont avant tout portées par leur effort et poids de groupe. Ainsi, Lorient La Base peut se réclamer être le premier pôle européen de la Course au Large justement parce qu'elle regroupe une multitude d'acteurs spécialisés dans le nautisme, maîtrisant des innovations et techniques uniques.

A ce titre, Yannick Audren a insisté pendant notre entretien sur l'importance et la qualité des relations avec ses concurrents. Il affirme ainsi que « travailler ensemble est assez commun » entre concurrents et que lorsqu'une entreprise ne peut assurer un marché, il n'est pas rare de « se le refiler » entre acteurs du même secteur. Pour appuyer son propos, il maintient que « c'est bien d'avoir de la concurrence » et que cela crée même des synergies qui permettent de progresser en tant qu'entreprise. Néanmoins, il nuance son propos en admettant que cette interaction dépend avant tout de « la mentalité du propriétaire », puisque certaines entreprises refusent de s'engager dans des pratiques coopératives de peur de perdre des clients au profit de concurrents. De fait, il est possible d'ajouter que la collaboration - et donc la coopétition - dépend avant tout d'un individu (le propriétaire) et non d'une équipe - comme ce que l'on voit avec des middle-managers dans des grandes entreprises.

Il est à noter que dans le discours de Yannick Audren transparait une coopétition qui ne dit pas son nom. En effet, il met principalement en avant les pratiques de coopération avec ses concurrents, tout en ayant conscience qu'ils participent tous au même processus de sélection lors des appels d'offre sur le marché. Une explication possible à ce paradoxe réside dans la vision du gérant de SO sails d'une forme d'impuissance face aux mécanismes du marché, à savoir que « lorsqu'il y a un appel d'offre, la sélection est faite par le demandeur qui choisit la meilleure proposition ». Cela peut également être dû aux caractéristiques de la base de Lorient : un regroupement physique et géographique, un nombre d'acteurs restreint et une complémentarité des services proposés. Ainsi, les concurrents ont parfois des capacités et spécialités propres et « il n'est pas rare que des entreprises gagnant un appel d'offre sous-traitent à d'autres, car elles n'ont pas toutes les compétences requises pour le réaliser ».

Ce partage de projets et de réalisations communes sert finalement le dessein du cluster de Lorient, puisque cette synergie permet à la base de rayonner et de garder sa position dominante sur le marché de la voile européen et mondial. La régulation naturelle et humaine entre les acteurs permet à l'ensemble de rester visible, et finalement de continuer à conduire sa propre activité.

## **C. Légitimité**

Si le groupe est une notion fondamentale dans le cluster de Lorient, encore faut-il en faire partie. Il n'est pas uniquement question de présence géographique, mais avant tout de légitimité à faire partie du groupe. Cet aspect est renforcé par le caractère sportif du pôle de Lorient, dans la mesure où les produits et services proposés par les entreprises, mais aussi les performances des équipes en écurie, sont tous mis au regard des podiums et résultats sportifs.

En guise d'illustration, notre entretien avec la directrice opérationnelle de Team Jolokia, Ellorri Gohlen, est particulièrement parlant. Elle raconte ainsi comment son équipage – dont l'étendard est la diversité, et qui est donc notamment composé de novices en navigations, personnes



handicapées, etc. – était froidement accueilli lors des premières compétitions auxquelles il a participé. La reconnaissance par les pairs, et finalement l'inclusion dans le cercle des acteurs sportifs de la base de Lorient, n'a eu pleinement lieu qu'après la distinction sportive de l'équipe dans les compétitions.

De son côté, Yannick Audren a également mentionné la nécessité d'avoir de l'expérience dans le milieu avant de faire entendre sa voix au sein des associations et dans le secteur. Ce besoin est aussi vrai vis-à-vis des fournisseurs – qui à terme démarchent l'entreprise et non l'inverse, mais aussi des groupements. Son entreprise a ainsi pu intégrer un groupe de professionnels organisés en GIE afin de mutualiser les coûts de transports et les réduire individuellement.

La légitimité est donc un levier important, puisqu'elle permet de faire basculer des acteurs de compétiteurs à coopétiteurs. La question de l'autorité et de la reconnaissance au sein du groupe est donc clé dans le processus coopétitif. Manager la coopétition est finalement indissociable de la légitimité et joue grandement sur la capacité d'attractivité de l'entreprise.

### **III. Performances de la coopération**

#### *Pour les entreprises*

Le partage des marchés entre concurrents permet aux entreprises du pôle d'agrandir leur carnet de commande face à celles présentes hors du port. Le partage de marchés entre concurrents, ainsi que la possibilité pour le port d'accompagner un client sur toutes ses demandes, permet aux acteurs de bénéficier d'effets de réseaux importants. Cette situation prend toute sa réalité lorsque Yannick Audren nous annonce qu'il souhaite « continuer sur la même lancée » lorsque l'on évoque avec lui sa vision pour Quantum Sails sur les années à venir. Même si certaines entreprises pensent perdre à collaborer, le bassin économique présent à Lorient permet à tous ses acteurs de rayonner face à leurs concurrents, en France comme à l'international. Employant plus de 650 personnes réparties dans près de 48 entreprises, le pôle de Lorient est encore aujourd'hui en croissance avec la mise en place de nouvelles infrastructures

#### *Volet sportif*

Plus grand pôle européen de course au large avec plus de 150 skippers, intégrer le pôle de Lorient est avantageux pour toute personne souhaitant construire un projet de course au large ambitieux. Bon nombre d'anciens projets gagnants de grandes courses y étaient présents pour la préparation et le sont encore aujourd'hui. C'est notamment le cas de l'équipe Banque Populaire qui a accompagné le skipper Armel le Cléac'h dans sa victoire sur la dernière édition du Vendée Globe et qui l'accompagne aujourd'hui sur son projet de maxi-trimaran (qui sortira des pontons courant 2021).

S'entraîner ensemble, se former ensemble et participer à l'amélioration des bateaux ensemble permet aux projets parmi les plus ambitieux de sortir de ce port. La renommée de cette activité participe au rayonnement de Lorient au niveau mondial. Connue par tous les passionnés de voile au large, ce lieu qui était une ancienne base de sous-marins est aujourd'hui connu pour le niveau de performance des projets qui en sortent.

#### *Limites*

« Tout ce qu'on va effectuer comme travail pour une équipe va être confidentiel pour les autres ». On comprend dans les propos de Yannick Audren que la voile sportive, étant compétitive par essence, comprend sa part de mystère. Même si entreprises et concurrents essaient de travailler avec leurs concurrents directs, le développement des projets ne pourra se faire sans une part de secrets. Il est donc parfois ardu de discerner la performance de la collaboration de la performance de la coopération.

## Conclusion

Le terrain de la base de Lorient est résolument intéressant pour étudier les pratiques coopératives. Un cluster ne peut se résumer à une stricte collaboration et ce d'autant plus lorsqu'il s'organise autour d'une dimension sportive comme celle de la voile de compétition. Il ne peut pas, non plus, se résumer à une stricte compétition, puisque dans ce cas, sa raison d'être même serait remise en question. Pour corroborer ce postulat, il semble indispensable d'identifier la motivation qui pousse des concurrents directs à s'installer dans un même espace.

Les effets de cluster entre firmes complémentaires sont évidemment une raison à ce comportement. Nous parlons ici des synergies possibles entre acteurs offrant une proposition de valeur différente. Toutefois, il nous semble pertinent d'affirmer que les interactions directes ou indirectes entre concurrents représentent également une justification à ce choix. Directe, car les concurrents vont apprendre les uns des autres en se côtoyant, ou même en décidant de travailler conjointement. Indirecte, car via leur simple présence commune sur un territoire, les concurrents vont créer des externalités positives qui profiteront à tous. Par exemple en attirant de nouveaux fournisseurs, des laboratoires d'innovations, en renforçant le tissu institutionnel par leur présence au sein de certaines instances et associations ou encore en attirant davantage de clients sur place.

Ce sont ces mécanismes que nous avons cherché à détailler à travers ce dossier. Nous avons notamment voulu aller au-delà des présupposés strictement collaboratifs qui dominent la littérature des clusters. En l'occurrence, nous avons pu observer des indices de coopération à travers les entretiens que nous avons menés. Comme nous l'avons développé précédemment, certains fournisseurs se partagent volontairement les marchés pour créer une dynamique commune. De manière plus indirecte, des acteurs concurrents participent aux mêmes instances institutionnelles, cherchant ainsi à parler d'une seule et même voix et protéger des intérêts communs. Cette façon de faire nous rappelle, dans un sens, le modèle des vigneron du Pic Saint Loup. Ainsi les acteurs du cluster, tout en restant indépendants les uns des autres, s'investissent largement dans les associations présentes au sein du cluster, de manière à défendre leur cause et par voie de conséquence, défendre la cause du collectif ainsi créé.

Ces indices offrent des pistes intéressantes pour creuser encore davantage le sujet. Nous aurions particulièrement aimé réaliser des entretiens avec des fournisseurs en partenariat avec des écuries de compétition et ce, notamment concernant la conception et la fabrication d'éléments stratégiques relatifs aux bateaux engagés en course. Nous pouvons penser à l'exemple des OFNI déjà abordé dans notre dossier ou bien celui du foil. Réaliser des entretiens avec de tels acteurs pourrait permettre de faire émerger des logiques coopératives plus prégnantes et potentiellement plus conflictuelles ou sensibles.

Nous aurions souhaité dans ce cadre, analyser, à la fois les logiques de la face « écurie de course » et les logiques de l'autre face, c'est-à-dire celle des fournisseurs. Il nous aurait semblé à ce titre intéressant d'étudier la manière selon laquelle ces acteurs gèrent la tension coopérative, notamment en identifiant quels sont les éléments que les équipes sont prêtes à construire en commun et quels sont les éléments que les équipes ne veulent absolument pas partager. De la même manière, il serait judicieux d'analyser si les chantiers navals ou les équipementiers décident dans certaines circonstances d'unir leurs efforts, par exemple à l'occasion de projets d'importance comme le Vendée Globe. Les entretiens que nous avons pu obtenir nous ont permis d'amorcer cette réflexion, mais n'ont pas fourni la quantité de données nécessaire pour percer à jour l'ensemble de ces interrogations.

Bien que l'orientation de notre étude n'était originellement pas centrée sur le volet sportif, au sens strict du terme, l'entretien avec le Team Jolokia nous a permis d'identifier des logiques coopératives entre équipes de course. Le fait que le Team Jolokia partage volontairement ses bonnes pratiques avec le reste des équipes en est une preuve forte. Néanmoins nous aurions aimé découvrir si ce comportement est propre à l'équipe Jolokia, porteuse de valeurs très fortes et spécifiques, ou se révèle être largement répandu au sein du Cluster. Nous avons pu obtenir d'autres pistes selon lesquelles des pratiques d'entraînement communes sont monnaie courante au sein de la base. Il serait pertinent de creuser ce sujet afin de comprendre comment le partage et la protection de pratiques s'effectuent lors d'entraînement collectif.

Ainsi, les pistes de recherche sont nombreuses sur un terrain porteur comme celui de la voile dans le cluster de Lorient. Ce terrain reste néanmoins difficile d'accès, ce qui a inévitablement réduit la portée de notre analyse, mais nous a néanmoins permis d'entrevoir de nombreux mécanismes à l'œuvre. D'autres recherches, et surtout d'autres entretiens menés auprès des acteurs stratégiques de la base, pourraient permettre d'étayer et de préciser le travail que nous avons ici initié.

## Bibliographie

- Articles académiques

Lorgnier, N., & Su, C.-J. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: A look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109.

Gerke, Anna (2016). Towards a network model of innovation in sport – the case of product innovation in nautical sport clusters. *Innovation*, 18 (3), 270-88.

- Sites web

<https://www.bretagne-info-nautisme.fr>

<https://www.pole-mer-bretagne-atlantique.com/fr>

<https://www.bdi.fr>

<https://triathlonmagazine.ca>

<https://www.ouest-france.fr/sport/voile/ofni-oscar-au-secours-de-la-course-au-large-6652606>

<https://www.audelor.com/index.php?id=13495>

<https://www.lorient-agglo.bzh/a-vivre/nautisme/pole-course-au-large/>

<https://www.bretagne-info-nautisme.fr/fr/entreprises/entreprises-a-la-hune/entreprises/apnl-association-des-professionnels-du-nautisme-de-lorient>

- Entretiens

Ellorri Gohlen, directrice opérationnelle de Team Jolokia

Yannick Audren, gérant de SO sails et Quantum Sails

# Annexe 1

- TEAMS ULTIM — IMOCA**
- 1 Banque Populaire
  - 1<sup>st</sup> Sodébo
  - 2 Initiatives Cœur
  - 3 La Fabrique
  - 4 Absolute Dreamer / UCAR- SIMichel
  - 5 MACSF
  - 6 Charal
  - 7 Gitana
  - 8 Oman Sail
  - 9 Team France
  - 10 Time for Oceans
  - 11 DMG MORI
  - 12 Advens for Cybersecurity
  - 13 V&B - Mayenne - Maxime Soret

- CHANTIERS NAVALS & ÉQUIPEMENTIERS**
- 14 Maraudon Composites
  - 15 Gepato Composite
  - 16 Lorima, fabricant de mâts et de pièces carbone
  - 17 Keroman Technologies
  - 18 Ocean Développement
  - 19 Absolute Composite (fabrication robotisée d'appendices)

- SERVICES**
- 20 Team Jolokia
  - 21 Sellar, port de Lorient La Base
  - 22 Classe Figaro
  - 23 Classe Imoca
  - 24 Lorient Grand Large, pôles course et événements
  - 25 Classe Mini
  - 26 EuroLarge, cluster des entreprises britanniques de la voile de compétition
  - 26<sup>th</sup> OC Sport

- VOILERIE**
- 27 Incidences
  - 28 Technique Voile
  - 29 So Sails, sur 2 emplacements

- ÉQUIPEMENTS**
- 30 Plastimo
  - 31 USHIP magasin
  - 32 Accastillage Diffusion, magasin
  - 33 Marinepool, vêtements de mer

- BUREAU D'ÉTUDE**
- 34 SEAIR, études et ingénierie du foil

- INFORMATIQUE & ÉLECTRONIQUE EMBARQUÉES**
- 35 Pixel sur mer
  - 36 Team
  - 37 Rom Arrangé
  - 38 Madintec

- FOURNISSEURS**
- 39 Intership, résines, colles, peintures, outillage
  - 40 Lyophilise.com, repas lyophilisés et sous vide

**MATELOTAGE-GREEMENT**

- 41 Passion Rigging
- 42 Tonnerre Greement
- 43 Isose Rigging
- 44 Biew Stoub

**ACTIVITÉS PÉRIPHÉRIQUES**

- 45 777 Sailbags, objets de décoration et vêtements issus du recyclage de voiles
- 46 Sensation Océan, sorties à la journée sur des bateaux de course
- 47 Cité de la Voile Éric Tabarly
- 48 Challenge Océan, navigation hauturière sur des bateaux de course
- 49 CEPS, Centre d'Étude et de Pratique de la Voile
- 50 UCPA

**PROCHES DU SITE DE LORIENT LA BASE**

- JPK Composites, chantier naval, à Larmor-Plage
- Nauty'Mer, chantier naval, à Hennebont
- NKE, informatique et électronique embarquées, à Hennebont
- Nautix, peintures et antifouling, à Guidel
- GSea Design, ingénierie et catcols, à Lorient
- Ocean Data System, informatique et électronique embarquées, à Lorient

