

Convention n°2200903471-14PUCA04 Programme 190
Plan Urbanisme Construction Architecture
Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie – DGALN

Gouverner par les labels : le label Métropole French Tech

Rapport final – Juin 2016

Renaud Epstein
Nicolas Maisetti



UNIVERSITÉ DE NANTES

TABLE DES MATIÈRES

1.	Métropoles French Tech : genèse d'un label territorial	5
1.1.	L'initiative French Tech : Fédérer, Rayonner, Accélérer	6
a.	Fédérer : constituer « l'équipe de France du numérique ».....	7
b.	Accélérer : passer du « start » au « up »	8
c.	Rayonner : l'internationalisation de la French Tech.....	11
1.2.	Le label Métropole French Tech	16
a.	Des quartiers numériques au label métropolitain.....	17
	#Pigeons	17
	Quartier(s) numérique(s).....	18
	Apprendre des succès étrangers	21
	Apprendre des échecs nationaux et des acteurs locaux	26
b.	Sélectionner « l'équipe de France du numérique ».....	34
	Les règles du jeu : dialogue compétitif.....	35
	Première mi-temps : filtrage technique.....	39
	Deuxième mi-temps : arbitrage politique.....	42
2.	Décrocher le label : études de cas	52
2.1.	#NantesTech	53
a.	Le numérique à Nantes	54
	Innovation institutionnalisée	54
	Atlantic 2.0 : les jeunes pousses sortent de l'ombre	56
	Le numérique en campagne	59
b.	A la conquête du trophée : le « jeu à la nantaise ».....	62
	Anticiper le signal de départ pour être les premiers sur la ligne d'arrivée	62
	Choisir le capitaine et l'étendard : luttes institutionnelles et arbitrage politique.....	64
	Co-construction du projet.....	70
c.	Labellisation : la "révélation numérique"	75
	L'outsider qui ne pouvait pas perdre.....	75
	Révélation : mise en visibilité locale et nationale	78
d.	Les effets locaux de la labellisation nationale	81
	Storytelling : légitimation d'un récit territorial et de ses porteurs.....	82
	Structuration d'un secteur.....	86
	Orientation : entre pilotage à distance et techwashing	89
2.2.	Aix-Marseille	94
a.	Les territoires de l'économie numérique sur l'aire urbaine Aix-Marseille	95
	Le Pôle média Belle de Mai, un incubateur de start-up dans le périmètre d'Euroméditerranée	96
	Le pôle technologique de Château-Gombert et les politiques d'accompagnement à l'innovation de la communauté urbaine MPM	97
	La Constance et la ville d'Aix-en-Provence et les projets d'implantation d'entreprises.....	98
b.	La « guerre des quartiers numériques »	101
	La consultation Quartiers numériques de la CDC et son appropriation locale.....	101

Des positionnements concurrentiels : entre luttes d'institutions, politisation du dossier et enjeux de communication.....	103
Les injonctions à la coopération et la réconciliation institutionnelle	104
c. Luttes d'institutions territoriales et controverse métropolitaine.....	108
Le paradoxal tabou métropolitain	109
La délicate position de la Mission Théry.....	111
Quid de l'échelle régionale ?.....	113
d. Les lieux et les acteurs du pilotage de la candidature	116
Provence-Promotion, une fonction d'ensemblier et de repérage des atouts	116
Le leadership du service Stratégie numérique de la CPA.....	121
Sous le regard de l'État : Etat local et co-construction.....	123
Après la labellisation : passage de relais à Medinsoft et création du Conseil territorial du numérique..	125
3. Gouverner par les labels : les leçons de la French Tech	127
3.1. Un label (pas) comme les autres	128
a. Des caractéristiques ordinaires	128
b. Un succès extraordinaire.....	131
3.2. Les effets du label dans la gouvernance multi-niveaux.....	138
a. Etat et territoires : instrumentation néomanagériale, aménagement néolibéral	138
b. Gouvernance urbaine : du marketing externe à la mobilisation interne.....	150
c. Prendre appui sur les territoires pour construire une politique sectorielle	156
Annexes.....	161
Annexe 1 : Synthèse des recommandations du rapport Quartiers numériques	161
Annexe 2 : Présentation de la French Tech (infographie)	162
Annexe 3 : Dossier de candidature à la labellisation « Métropole French Tech ».....	163

Tout comme les militaires arborent fièrement leurs médailles sur leurs tenues d'apparats, les villes aiment à se présenter parées des prix, trophées et autres labels territoriaux qu'elles accumulent. Quelques clics sur les sites internet des collectivités françaises suffisent pour s'en convaincre. Celui de Nancy en fournit une belle illustration, qui consacre une longue page en forme d'inventaire à la Prévert aux multiples distinctions qui lui ont été décernées¹ : trois prix et labels pour ses actions en matière d'intégration des personnes en situation de handicap (prix des Collectivités Accessibles, label Tourisme & Handicap pour ses parcs et jardins, prix Musée pour Tous obtenu par son musée des beaux-arts), deux pour la qualité de l'accueil et de la relation aux usagers des services municipaux (label Marianne et trophée de la Qualité de l'accueil et de la relation aux usagers), quatre prix pour ses espaces verts (grand prix du jury Ville Fleurie, prix National de l'Arbre, prix des Voies Navigables de France, label Jardin Remarquable, médaille d'or du Concours européen de l'Entente Florale) et deux pour son port de plaisance (label Pavillon Bleu d'Europe, Trophée de l'Escale), auxquels s'ajoutent une petite dizaine de distinctions patrimoniales (inscription de trois places de la ville au patrimoine mondial de l'UNESCO et cinq Rubans du Patrimoine pour la restauration d'une de ses églises), sept prix Territoria d'Or (dans les catégories environnement, TIC, santé, sécurité, prévention, concertation, service aux personnes), la certification ISO9001 pour les démarches qualités engagées par onze de ses services, ainsi que le label ville Amie des Enfants, le label Pavillon Orange pour la protection des populations et le prix Lorraine Qualité Environnement pour la rénovation HQE de deux écoles...

L'attribution de telles distinctions aux villes s'inscrit dans une histoire longue : la Légion d'honneur a été attribuée à 67 communes pour récompenser le patriotisme et le courage de leurs habitants à l'occasion des Cent jours, de la guerre de 1870-1871 ou des deux guerres mondiales², et le concours des Villes et villages fleuris, dont les panneaux ornent l'entrée de 4347 communes françaises, a été créé en 1959. On assiste néanmoins depuis quelques années à une multiplication de ces distinctions territoriales, qui se déploient bien au-delà des quelques domaines dans lesquels elles étaient cantonnées jusqu'aux années 1990, soit pour l'essentiel les secteurs du tourisme et du patrimoine. De la solidarité au développement économique, en passant par la culture, la gestion des déchets ou des ressources humaines, la sécurité routière, la rénovation urbaine, l'animation commerciale, la citoyenneté ou la prévention de la délinquance, tous les volets de l'action des villes sont désormais couverts par des prix et labels territoriaux. Si l'essor de ces distinctions honorifiques peut s'observer dans l'ensemble des politiques sectorielles, il concerne plus particulièrement les domaines correspondant à des domaines émergents de l'action publique, marqués par une faible formalisation des problèmes et des solutions, une distribution incertaine des responsabilités entre diverses institutions et professions, ainsi que par un déficit de légitimité et de

¹ <http://www1.nancy.fr/decouverte/les-distinctions.html>

² LALOUETTE J., 2009 « La légion d'honneur et les petites patries. Les communes bourguignonnes décorées de la légion d'honneur », in DUMONS B., POLLET G. (dir.) *La fabrique de l'Honneur. Les médailles et les décorations en France. XIXe-XXe siècles*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

ressources financières³. Autant de caractéristiques qui favorisent le recours à des instruments d'action publique *soft* fondés sur l'incitation, comme les labels, plutôt qu'aux instruments classiques de l'action bureaucratique.

C'est à cet instrument d'action publique et à son usage dans la gouvernance multi-niveau qu'est consacré le présent rapport, à partir de l'étude d'un label particulier : le label Métropole French Tech, créé en 2013 par l'Etat pour distinguer les métropoles « *présentant le dynamisme entrepreneurial le plus remarquable et porteuses d'un projet ambitieux, fédérateur et véritablement transformateur en faveur des entrepreneurs numériques* ». L'analyse proposée s'organise en trois parties. La première est consacrée à la genèse de ce label national. La seconde étudie les démarches entreprises localement pour le décrocher, à partir de deux études de cas (Nantes et Aix-Marseille). Enfin, la dernière cherche à tirer quelques enseignements généraux de l'étude de ce label singulier.

³ EPSTEIN R., 2013, « Les trophées de la gouvernance urbaine », *Pouvoirs locaux*, 37.

1. MÉTROPOLIS FRENCH TECH : GENESE D'UN LABEL TERRITORIAL

Comme l'indique le site internet gouvernemental dédié à la French Tech, ce terme « désigne tous les acteurs de l'écosystème de startups français. C'est aussi une politique publique innovante à travers l'Initiative French Tech au service de ce collectif et de la croissance des startups »⁴. La French Tech est donc à la fois une bannière qui a vocation à être utilisée par l'ensemble des acteurs français de l'économie numérique et une politique publique initiée par l'Etat visant à soutenir le développement de cette filière.

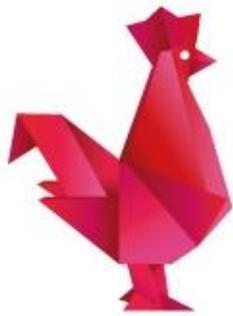
Si la première dimension est fortement mise en avant par ses promoteurs, comme en témoigne l'adresse du site internet de la French Tech (lafrenchtech.com et non lafrenchtech.gouv.fr), c'est à la seconde qu'est consacré le présent rapport. Plus précisément, on se concentre ici sur le label « Métropole French Tech » décerné par l'Etat à des villes qui ont su faire la preuve du dynamisme de leur « écosystème numérique ». Pour l'obtenir, les candidats doivent d'abord montrer la densité et la qualité de cet écosystème, entendu comme l'ensemble des startups⁵ du territoire mais aussi les investisseurs, ingénieurs, designers, développeurs, grands groupes, associations, médias, instituts de recherche ainsi que les institutions de gouvernement du territoire qui contribuent à la croissance des startups. Mais la labellisation distingue tout autant un écosystème qu'un projet de développement de cet écosystème, ou du moins de soutien à la croissance des « jeunes pousses » qui en sont issues, autour duquel se mobilisent collectivement les acteurs privés et publics du territoire.

Avant d'examiner dans le détail l'histoire de ce label et les modalités de son attribution, on commencera dans ce chapitre par présenter plus globalement les objectifs et la boîte à outils de la politique French Tech (ou, suivant l'expression retenue par ses promoteurs, de « l'initiative French Tech ») dans laquelle ce label territorial s'inscrit.

⁴ <http://www.lafrenchtech.com/la-french-tech/qu-est-ce-que-la-french-tech> [consulté le 9 février 2016]

⁵ Suivant la définition qui en est donné sur le site lafrenchtech.com, « Une start-up est une jeune entreprise avec une ambition mondiale à la recherche d'un modèle économique qui lui assurera une croissance forte et rapide, ou une entreprise qui a grandi avec un tel modèle. Les start-up accélèrent l'innovation dans tous les secteurs d'activité ; leur valeur repose toute ou partie sur le numérique comme dans les technologies de la santé (medtech), les technologies vertes (cleantech), les biotechnologies (biotech), la finance (fintech) ou encore dans les entreprises industrielles. Parce qu'elles prennent des risques en explorant de nouveaux produits ou services, celles qui réussissent deviennent très rapidement des entreprises internationales de plusieurs centaines voire milliers de collaborateurs »

1.1. L'initiative French Tech : Fédérer, Rayonner, Accélérer



La FRENCH TECH

L'initiative French Tech a été lancée en novembre 2013 par Fleure Pellerin, ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique auprès du ministre du Redressement productif, avec l'ambition affichée de faire de la France une « startup nation ». Dans un contexte de grande transformation du capitalisme sous l'effet de la révolution numérique, il s'agissait pour le gouvernement de favoriser l'éclosion et plus encore la croissance rapide de startups à même de devenir les « Google de demain » ou du moins des « licornes » (startups valorisées à plus d'un milliard de dollars par le capital-risque), ancrées dans les territoires français où elles créeraient valeur économique et emplois : « *L'objectif de l'initiative French Tech est de positionner la France sur la carte du monde des principales nations numériques. Il s'agit de favoriser l'émergence de champions de niveau mondial, capables de passer, en quelques années, de quelques salariés à plusieurs milliers, voire à des dizaines de milliers d'emplois* »⁶

Cette ambition se décline en trois objectifs (« Fédérer, Rayonner, Accélérer »), parfois présentés comme les trois « piliers » de l'initiative, auxquels sont associés des dispositifs et, dans une moindre mesure, des financements spécifiques : un objectif de mobilisation collective des multiples acteurs de l'économie numérique (*fédérer*) ; un objectif d'internationalisation des startups et des écosystèmes numériques français, l'internationalisation étant entendue à la fois comme la conquête de marchés internationaux par les premières et d'attraction d'entrepreneurs, de développeurs et de capitaux étrangers dans les seconds (*rayonner*) ; un objectif de croissance rapide des startups les plus prometteuses (*accélérer*).

Si l'ambition et les objectifs de la French Tech étaient affichés dès le lancement de la démarche, la boîte à outils constituée pour les opérationnaliser ne l'était que partiellement. Elle résulte d'une construction incrémentale par la Mission French Tech établie au sein du ministère du Redressement productif⁷. La présente section présente les objectifs de la French

⁶ MISSION FRENCH TECH, *L'initiative "French Tech"*, Octobre 2014

⁷ Mission qui relève, depuis le remaniement ministériel d'août 2014, du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, sous la direction de la nouvelle secrétaire d'État chargée du Numérique, Axelle Lemaire. Cette

Tech, tels qu'ils ont été énoncés dès 2013 et réaffirmés avec constance depuis lors, ainsi que la boîte à outil développée pour les atteindre, telle qu'elle s'organise à la date d'écriture de ces lignes.

a. Fédérer : constituer « l'équipe de France du numérique »

Fédérer l'ensemble des acteurs de l'économie numérique autour de l'ambition de croissance des startups constitue le premier des objectifs de la French Tech. Dit autrement, cette initiative gouvernementale vise d'abord à organiser la mobilisation collective de multiples entités dans un groupement poursuivant un but commun, lequel s'exprime en termes de visibilité internationale de l'écosystème numérique français : *« Coalisés sous la bannière French Tech, nous pouvons atteindre une taille critique suffisante pour être pris en considération à l'échelle du monde. La French Tech est donc conçue comme une marque collective, un étendard commun porté à la fois par ses membres et par l'Etat qui les soutient. Sa valeur est à construire collectivement. Plus nous serons nombreux à être mobilisés et rassemblés derrière ce porte-drapeau, plus nous serons visibles et audibles »*⁸

Cet objectif s'appuie sur une marque (la French Tech), un logo (le coq en origami) et un code marque définissant et codifiant l'ensemble des signes écrits, visuels, typographiques et graphiques de la marque (code décliné dans un kit de communication téléchargeable sur le site gouvernementale dédié). Cette marque et le logo associé, que les acteurs visés se sont rapidement appropriés, doit permettre de coaliser de multiples entités, dont en premier lieu les startups, dans un collectif soudé autour d'un même étendard. En s'appropriant cette marque collective et le coq, les acteurs affichent leur appartenance à « l'équipe de France du numérique » ; ce faisant, ils contribuent à la notoriété et à la visibilité l'économie numérique française, dont ils bénéficient en retour.

Enoncé dans une perspective internationale, l'objectif fédéral de la French Tech se décline aussi à l'échelle nationale et infranationale. Au niveau national, cet objectif ne passe pas seulement par la marque qui doit faire émerger une identité commune, laquelle doit favoriser la coopération entre tous les acteurs privés et publics de l'économie numérique française. A cette logique réticulaire s'ajoute en effet une logique plus institutionnelle. L'objectif fédéral de la French Tech se traduit aussi dans une organisation administrative visant à organiser la mise en cohérence et la lisibilité des actions publiques en faveur des startups, portées par diverses administrations et agences de l'Etat. C'est la responsabilité de la mission French Tech, qui dispose de ressources propres limitées (elle ne comptait que quatre agents à sa création) mais se trouve placée au centre d'un réseau d'institutions partenaires détenant des ressources humaines et financières bien plus conséquentes (Direction générale des entreprises et Direction générale du trésor au Ministère de l'économie et des finances, Direction des entreprises et de l'économie internationale au Ministère des Affaires

mission légère, bien que rattachée à l'Agence du numérique depuis la création de celle-ci par un décret du 3 février 2015, fonctionne en lien direct avec le cabinet de la ministre.

⁸ <http://www.lafrenchtech.com/la-french-tech/la-french-tech-une-marque-collective-et-encadree>

Etrangères, Commissariat Général à l'Investissement, Caisse des dépôts, Bpifrance, Business France).

Enfin et surtout, ce premier pilier de l'initiative French Tech repose, sur la « mobilisation des écosystèmes sur les territoires » par le biais d'une « labellisation de quelques métropoles porteuses d'un écosystème numérique de niveau international et d'un projet ambitieux et fédérateur de croissance de cet écosystème. Ensemble, ils formeront l'« équipe de France » des écosystèmes numériques, baptisée la French Tech »⁹. Le label Métropole French Tech –dont on retracera la genèse et le déploiement dans la partie suivante– est ainsi d'emblée conçu comme un instrument fédérateur, à un double niveau : tout d'abord, le processus de labellisation doit servir de cadre à la mise en relation et l'intensification des collaborations entre acteurs publics et privés à l'échelle métropolitaine, autour de l'élaboration d'un projet territorial de soutien à la croissance de l'écosystème numérique ; ensuite, comme l'indique la métaphore sportive de « l'équipe de France », il est attendu des territoires sélectionnés par l'Etat pour obtenir le label qu'ils coopèrent entre eux, formant un réseau au sein duquel se nouent des relations entre les acteurs de leurs écosystèmes. Le label a donc vocation à stimuler l'action collective dans les territoires, tant à l'échelle métropolitaine qu'entre métropoles, en incitant les acteurs à « jouer collectif » ou, pour reprendre l'expression utilisée par nombre de nos interlocuteurs, à « chasser en meute ». Ainsi, lors des événements internationaux du numérique auxquels les acteurs des écosystèmes labellisés sont invités à participer, tous doivent se réunir sur des stands au-dessus desquels flotte la bannière French Tech. Ceux qui ont tenté de s'autonomiser ont d'ailleurs été rappelés à l'ordre, comme le rappelle le directeur French Tech d'une métropole labellisée : *« On a participé à Barcelone au CES... On essaie d'envoyer un wagon ou un groupe d'entrepreneurs à chaque fois. D'ailleurs, on s'est fait un peu tapé sur les doigts à Barcelone par la mission French Tech qui nous a dit 'on n'a pas compris : il y avait un stand de votre Région juste à côté de vous, comment ça se fait ? Pourquoi vous n'y êtes pas allés de manière groupée ?' C'est vrai que l'idée d'y aller collectivement... 'L'équipe de France' comme ils nous l'ont dit. »*

b. Accélérer : passer du « start » au « up »

Comme le rappellent régulièrement les responsables de la Mission French Tech, celle-ci se focalise moins sur la création d'entreprises que sur l'accélération de la croissance des startups afin, suivant l'expression de Fleure Pellerin, de « passer du “start” au “up” »¹⁰. Et de fait, l'accélération de la croissance des startups, second pilier de la French Tech, est celui qui bénéficie de l'essentiel des financements dévolus à cette initiative gouvernementale. Il s'appuie en effet sur un fonds d'investissement doté de 200 millions d'euros issus du Programme d'Investissements d'Avenir, le « Fonds French Tech Accélération ». Opéré pour l'Etat par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et géré par Bpifrance Investissement, ce

⁹ MINISTERE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF, *La French Tech. Dossier de présentation*, 27 novembre 2013 [http://www.economie.gouv.fr/files/27_11_2013_la_french_tech.pdf]

¹⁰ Interview Fleur Pellerin au magazine Made in France, n°55, avril-juin 2014.

fonds est dédié à des prises de participation dans le capital d'entreprises privées qui développent un projet d'accélérateur¹¹.

Un appel à manifestation d'intérêt (AMI) publié en décembre 2014 définit les critères d'éligibilité au Fonds French Tech Accélération. Le choix des accélérateurs bénéficiant de ce fonds est réalisé par un comité de sélection présidé par le directeur de la mission French Tech, en s'appuyant sur un examen des projets réalisé par les services de Bpifrance avec l'aide de conseils de cabinets de conseil et d'avocats, sur la base d'un cahier des charges défini dans l'AMI¹².

« Les critères de financement sont les suivants : la nature privée de l'entreprise candidate, d'abord. Et puis, on sélectionne de manière rigoureuse. Par exemple, le ticket d'entrée est fixé à 1 million d'euros. Ça nous permet d'avoir en face de nous des entreprises qui ont une taille suffisante. Parce qu'on intervient en tant que co-investir. On n'entre jamais seul, mais avec d'autres investisseurs. Le maximum de notre participation ne peut pas atteindre plus de 50%. Enfin, on regarde les compétences entrepreneuriales du chef d'entreprise sur lequel on va parier. On investit donc sur des entrepreneurs qui accompagnent sur des entrepreneurs. Plus on monte, plus on a besoin de compétences d'investisseurs. Il faut qu'on soit convaincu par le modèle économique proposé, en particulier en rendement de marché. On n'a pas de modèle type, on a donc besoin d'un minimum d'expérience de la part de l'entrepreneur. »

(Bpifrance)

Le fonds French Tech Accélération est, on le voit, extrêmement sélectif et ne s'adresse qu'au segment le plus solide du marché de l'accélération privée. Les structures publiques ne sont pas éligibles à ce fonds, qui est ciblé sur les projets les plus structurés, ambitieux et assis sur des fonds propres importants. Aucun critère de localisation ne figure en revanche dans l'AMI : tous les porteurs privés de programmes d'accélérateurs affichant l'ambition d'aider les entreprises numériques à croître plus vite pour devenir des champions internationaux sont

¹¹ Un accélérateur est un programme de services porté par une entreprise privée, destinée à identifier des initiatives entrepreneuriales à fort potentiel de croissance et à les accompagner dans leur processus de développement de produits innovants, de recherche de capitaux et / ou d'entrée sur le marché. Cet accompagnement peut prendre la forme de financement, le plus souvent à travers une prise de participation dans le capital de la société accélérée. Mais il est surtout constitué de mentorat, de formation, d'aide au recrutement, d'hébergement, de partage de technologies de pointe ou de machines et de conseils sur les plans comptables, juridiques et entrepreneuriaux, ainsi que de mise en relation avec des partenaires financiers, commerciaux ou technologiques potentiels.

¹² Cet appel à manifestation d'intérêt définit neuf critères auxquels doivent satisfaire les projets sélectionnés:

- Une activité liée à l'émergence ou à la croissance des startups
- Une stratégie ambitieuse et un modèle économique rentable
- Un fort impact sur l'écosystème français des startups et sur l'entreprenariat
- Une solide expérience entrepreneuriale de l'équipe de management et des mentors
- Une expérience significative de l'équipe en matière d'investissement
- Une Société privée française, enregistrée en France, non cotée et indépendante
- Un besoin en fonds propres suffisant pour financer le développement de la Société ou atteindre la rentabilité
- Une capacité à mobiliser des cofinancements privés dans la Société aux côtés du financement
- Des perspectives de liquidité offertes par la structure en vue d'une sortie du Fonds French Tech Accélération

éligibles, qu'ils soient situés dans une métropole labellisée French Tech ou dans le reste de l'hexagone. Bien qu'il ne soit pas ciblé territorialement, le fonds est clairement inscrit dans une logique de concentration de ses investissements dans un nombre réduit de projets. L'AMI précise ainsi qu'il « investit prioritairement des tickets à partir de 1 million d'euros » et qu'afin de faire « émerger des projets ambitieux, les investissements réalisés par le Fonds French Tech Accélération pourront dépasser 10 millions d'Euros », étant noté que ces investissements seront réalisés au fil de l'eau jusqu'à épuisement de la capacité du fonds. Plus encore, la Mission French Tech a précisé à plusieurs reprises que ces investissements seraient prioritairement dirigés vers les écosystèmes métropolitains labellisés French Tech. Et de fait, les deux seules entreprises dans lesquelles le fonds a, à ce jour, pris des participations sont localisées à Lyon (Axéléo) et à Paris (Usine IO). Soit dans deux métropoles French Tech : la capitale des Gaules figurait dans la liste des neuf premières retenues lors de la première vague de labellisation en novembre 2014, et la capitale française n'a pas même eu à postuler à cette première vague : elle était labellisée d'office comme tête de réseau nationale de la French Tech.

Deux autres dispositifs complètent ce second pilier dédié à l'accélération : le Pass French Tech et la Bourse French Tech. Le premier se présente comme « une offre premium pour les entreprises en hyper-croissance de Paris et des métropoles French Tech ». La seconde est une bourse destinée à amorcer le financement de startups naissantes ou à permettre aux entreprises à fort potentiel de croissance, qu'elles soient en création ou récemment créées, d'effectuer les premières dépenses pour rentrer sur le marché.

Le Pass French Tech vise à « simplifier la vie des entreprises », en particulier de celles, triées sur le volet, qui affichent des perspectives d'hyper-croissance et peuvent prétendre devenir des leaders mondiaux sur leur marché : *« Pour accélérer la croissance des entreprises, les accompagner à l'international, mais aussi simplifier leur vie et leur éviter de perdre du temps, les partenaires de la French Tech lancent le Pass French Tech. Ce service, destiné exclusivement aux entreprises à forte croissance, leur offre un accès privilégié, fluide et simplifié notamment aux offres de Bpifrance, Ubifrance, Coface ou Inpi »*¹³

Par son contenu comme par le vocabulaire utilisé pour le présenter dans les discours et documents officiels, le Pass French Tech s'apparente à un « service premium » tel qu'en offrent certaines entreprises à leurs meilleurs clients, en combinant le système de « coupe-file » proposé par les compagnies aériennes aux titulaires de cartes « premium » et le service personnalisé des concierges des hôtels de luxe. Les startups qui en bénéficient disposent ainsi d'un accès privilégiés aux offres et aux services des institutions publiques partenaires de la French Tech (Bpifrance, Ubifrance, Coface, INPI), par le biais d'un interlocuteur dédié auprès de chacune de ces institutions, mais aussi d'une offre d'accompagnement lors des levées de fonds et d'une mise en avant dans les supports de communication de ces partenaires. Comme

¹³ <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Le-pass-French-Tech-un-service-premium-pour-les-entreprises-en-forte-croissance-2788>

le résumé un responsable de Bpifrance : « *nous avons inversé le rapport. Ce ne sont plus les startups qui vont vers ces entités, mais ces entités vont leur proposer leurs services.* »¹⁴

Les critères retenus pour choisir les entreprises bénéficiaires sont essentiellement quantitatifs. Ils incluent un ensemble d'indicateurs financiers tels que la croissance du chiffre d'affaires réalisé et anticipé, certains ratios de rentabilité, etc. Dans chacune des métropoles labellisées, un opérateur est retenu par la mission French Tech pour gérer ce dispositif (sélection qui se fonde sur un appel à projet). Il revient notamment à ces opérateurs de détecter les entreprises de leur écosystème potentiellement éligibles à ce « pack de services », d'instruire leurs dossiers de demande et de les présenter à un comité décisionnaire réunissant dans chaque métropole les partenaires régionaux du Pass French Tech. Suivant une logique qui sera également développée pour d'autres instruments de la French Tech, le Pass a d'abord été expérimenté en Ile-de-France, opéré par les deux pôles de compétitivité dédiés au numérique (Cap Digital et Systématique). Il a ensuite été expérimenté à Bordeaux où sa gestion a été confiée à Digital Aquitaine (pôle d'excellence numérique créé en juillet 2014 par les professionnels du numérique, avec le soutien de la Région Aquitaine), avant d'être élargi à l'ensemble des métropoles French Tech de la première vague de labellisation. 48 entreprises ont été retenues pour bénéficier du Pass lors de la promotion 2014-2015, auxquelles se sont ajoutées 42 entreprises supplémentaires pour la promotion 2015-2016

Le dernier instrument de ce pilier « accélérer », la Bourse French Tech, bénéficie d'un budget de 10 millions d'euros annuels fournis par l'INPI et par Bpifrance qui en est l'opérateur. A la différence du Pass French Tech, dirigé vers des entreprises dont les produits ou services ont déjà été validés par le marché, cette bourse est destinée aux entreprises du numérique en phase de démarrage (un an maximum après leur création) et aux porteurs de projets de création d'entreprises relevant de l'innovation non technologique (à savoir d'usages, de procédés ou de services). La bourse consiste dans une subvention pouvant couvrir jusqu'à 70% des dépenses directement liées aux études de conception, de définition et de faisabilité du projet, dans la limite de 30 000 €. Pour être éligibles, ces projets doivent faire l'objet d'un accompagnement par une structure publique, para-publique (de type pépinière, incubateur ou fab-lab) ou privée (de type accélérateur). La localisation de l'entreprise ou du porteur de projet dans une métropole labellisée ne figure pas en revanche parmi les critères d'éligibilité à ce dispositif, qui relève d'une logique assez traditionnelle de soutien à la création d'entreprises (en ce qu'il vise des projets qui, pour parler comme les indigènes, relèvent plus du "start" que du "up" !).

c. Rayonner : l'internationalisation de la French Tech

La French Tech vise donc à structurer un écosystème numérique dynamique, d'où émergent des entreprises en forte croissance susceptibles d'occuper des positions dominantes sur leurs marchés, lesquels s'organisent le plus souvent à des échelles supranationales. C'est dans cette

¹⁴ Directeur exécutif chargé de l'innovation de Bpifrance, cité dans « Le Pass French Tech fête sa première année », Le Figaro, 15 septembre 2015.

perspective que s'inscrit le troisième pilier de l'initiative gouvernementale, centré sur le rayonnement international de l'écosystème français. L'objectif d'internationalisation y est abordé suivant deux axes : le renforcement de la présence des entreprises françaises sur les marchés internationaux d'une part, l'attraction en France des « talents » et des capitaux venus du reste du monde d'autre part.

Cet objectif s'est d'abord traduit par le lancement de la Plateforme d'attractivité internationale de la French Tech. Ce programme doté d'un budget global de 15 millions d'euros géré par Business France vise à accroître la visibilité de l'écosystème numérique français, en fournissant aux startups et métropoles French Tech des outils marketing de promotion internationale, et en soutenant financièrement leur présence dans les principaux salons, congrès et festivals internationaux dédiés au numérique (Consumer Electronic Show à Las Vegas, Mobile World Congress à Barcelone, South by Southwest à Austin...), où elles sont regroupées derrière la bannière commune de la French Tech. Cette présence massive –la French Tech a regroupé la plus importante délégation étrangère dans plusieurs de ces évènements internationaux– renforce la visibilité de la French Tech et fournit l'opportunité aux ministres en charge du dossier (Fleure Pellerin puis Axelle Lemaire, ainsi qu'Emmanuel Macron) qui s'y déplacent de faire passer leur message : à rebours d'une image prégnante dans les milieux d'affaires internationaux sensibles au *French bashing*, la France est une « startup nation », un pays d'ingénieurs mais aussi d'entrepreneurs, offrant des opportunités pour les investisseurs, les entreprises et plus largement les « talents ».

Car tout autant qu'à soutenir les startups françaises dans leurs stratégies de développement sur les marchés internationaux, le pilier « rayonner » de la French Tech vise à promouvoir la France comme territoire d'opportunités, comme l'explique la mission French Tech dans un document de janvier 2015 : « *Dans un contexte de compétition mondiale, le dynamisme d'un écosystème de startup, c'est-à-dire sa capacité à faire émerger des entreprises à la croissance forte et rapide, est fortement corrélée à son attractivité internationale pour des entrepreneurs, investisseurs, ingénieurs et développeurs, etc. En dépit de ses atouts importants, l'écosystème de startups français, c'est-à-dire la French Tech, doit renforcer son attractivité et attirer financements et talents internationaux. Ceci passe en particulier par le fait de faire mieux connaître et reconnaître à l'international cet écosystème* »¹⁵.

Cette stratégie de renforcement de l'attractivité internationale se déploie en direction de quatre cibles principales : les médias et les leaders d'opinion internationaux, en direction desquels il s'agit de faire connaître la French Tech et de susciter une perception positive de l'écosystème français ; les entrepreneurs étrangers, incités à créer ou rejoindre une startup en France ; les startups étrangères en développement international, invitées à implanter en France leur centre de décision européen ; les investisseurs internationaux et leurs conseils (avocats d'affaire et analystes financiers), afin qu'ils investissent dans les startups françaises.

¹⁵ Stratégie pour renforcer l'attractivité internationale de la French Tech, Janvier 2015, [<http://www.pearltrees.com/s/file/download/100867628/>]

Pour mettre en œuvre cette stratégie, deux dispositifs sont venus s'ajouter à la Plateforme d'attractivité internationale de la French Tech : les French Tech Hubs, parfois présentés comme « les ambassades de la French Tech » à l'étranger, et le French Tech Ticket, dévolu à l'attraction des « talents » dans l'hexagone.

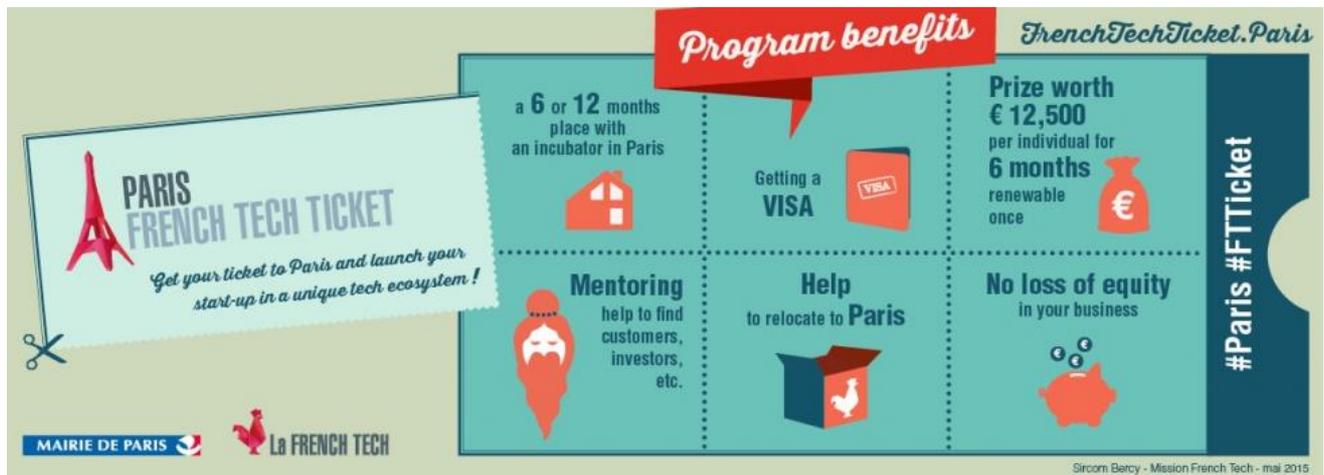
Le premier de ces dispositifs constitue le pendant à l'international du label métropole French Tech dans l'hexagone. Suivant la définition qui en est donnée dans le cahier des charges pour la labellisation French Tech Hub, ce label vient « reconnaître des écosystèmes insérés au sein de grandes Métropoles d'innovation à l'international, structurés pour 1. accélérer l'accès et le développement des start-up et entreprises de croissance françaises sur ce territoire et 2. renforcer et soutenir l'attractivité de la French Tech auprès des acteurs de ce territoire ». Le label est attribué par la mission French Tech sur la base d'un projet établi conjointement par les acteurs publics français implantés sur le territoire concerné (BusinessFrance, Bpifrance, représentants de l'Etat, des collectivités territoriales et des pôles de compétitivité...), des organismes consulaires (chambres de commerce françaises à l'étranger) et un réseau d'acteurs privés (entrepreneurs, décideurs de grandes entreprises, investisseurs, ingénieurs/développeurs, français ou pas) installés sur place et mobilisés pour la French Tech. La labellisation vise à susciter une mobilisation collective de ces acteurs pour soutenir l'accès aux marchés internationaux et le développement des startups françaises sur ces marchés, en fédérant les diverses initiatives françaises publiques (nationales et régionales) et éventuellement privées sur ces marchés, en fournissant aux startups et aux métropoles French Tech des interlocuteurs locaux, et en renforçant la visibilité de la French Tech. Tout comme pour le label Métropole French Tech, la labellisation French Tech Hub n'est associée à aucun financement venant de l'Etat. Et comme pour le label métropolitain, l'absence de financement n'a pas empêché le succès de ce label international : deux premiers hubs ont été labellisés en 2014 (Boston et San Francisco¹⁶), auxquels se sont ajoutés trois autres 2015 (New York, Tel Aviv, Tokyo), et six en janvier 2016 (Abidjan, Cape Town, Londres, Barcelone, Hong Kong et Montréal).

Le dernier des dispositifs de ce pilier « Rayonner » est le French Tech Ticket, qui s'apparente à un « pack d'accueil » à destination des entrepreneurs étrangers (éventuellement déjà présents en France, par exemple terminant leurs études), désirant créer ou implanter leur startup en France qui bénéficient d'un accompagnement dans leur installation, sous la forme notamment d'un titre de séjour et d'une place en incubateur. A la date d'écriture de ces lignes, il n'est effectif qu'à Paris où son expérimentation a débuté en mai 2015 (pour un accueil des premiers lauréats en janvier 2016)¹⁷. Dans la capitale, le French Tech Ticket s'organise autour d'une procédure accélérée pour l'obtention d'un titre de séjour, d'une « Help Desk » assistant les lauréats dans le cadre des formalités administratives, d'une bourse versée par Bpifrance

¹⁶ Tout comme Paris pour le label Métropole French Tech, ils ont été labellisés d'office lors de la visite de François Hollande dans la Silicon Valley en février 2014, sans en passer par un appel à projet.

¹⁷ En juin 2016, le gouvernement a annoncé que le French Tech Ticket serait généralisé en 2017 à toute la France. Les candidats auront la possibilité de postuler dans trois incubateurs parmi les 41 labellisés par la mission French Tech (22 en Ile de France et 19 dans le reste de la France).

(12 500€ pour 6 mois, renouvelable une fois) et d'un hébergement gratuit dans un incubateur, ainsi que d'une carte de fidélité Gold et des tarifs réduits sur les vols Air France



Concluons cette présentation des trois piliers de la French Tech et des dispositifs sur lesquels reposent chacun de ces piliers (résumés dans l'infographie reproduite en annexe 2) par deux remarques transversales.

Tout d'abord, il convient de souligner que l'initiative French Tech portée par le gouvernement met systématiquement en avant les acteurs privés de l'écosystème, en particulier les deux figures de l'investisseur en capital-risque d'une part, de l'entrepreneur créateur de startup d'autre part. Ceux-ci ne sont pas simplement les bénéficiaires des dispositifs de la French Tech ; ils doivent aussi en être les porteurs et les promoteurs, ce qui se traduit par la mise en avant d'entrepreneurs « emblématiques » à l'échelle nationale comme à celle des écosystèmes métropolitains. Corollairement, le rôle des acteurs publics (Etat et agences partenaires de cette initiative, collectivités labellisées) se limite à la fourniture d'outils –et, secondairement de financements– destinées à organiser et valoriser leur mobilisation collective. En cela, l'initiative French Tech relève, dans la typologie classique de Théodore Lowi¹⁸, de la catégorie des politiques dites procédurales ou constitutives, dont les ressortissants sont des collectifs que l'action publique cherche à mobiliser et coordonner en prenant appui sur des instruments incitatifs.

C'est notamment le cas du label Métropole French Tech, au sujet duquel on peut d'ores et déjà faire une seconde remarque transversale. Le label territorial a, on le verra par la suite, joué un rôle central dans la mobilisation de l'écosystème des startups françaises – ainsi que celle des plus grandes collectivités (et de leurs grands élus)– autour de l'initiative gouvernementale. Cette mobilisation, qui s'est opérée autour de la quête du label, est d'autant plus remarquable que les entreprises présentes dans les métropoles labellisées (ou souhaitant s'y localiser) ne

¹⁸ LOWI T., 1972, « Four Systems of Policy, Politics, and Choice », *Public Administration Review*, 32(4)

bénéficient pas d'un accès exclusif ou même prioritaire aux dispositifs progressivement mis en place dans le cadre de cette politique étatique, en particulier ceux qui bénéficient de l'essentiel des budgets de la French Tech.

« Il faut déconnecter la notion de métropole French Tech et les financements affichés dans la French Tech. Sur la bourse French Tech, les fonds de l'Etat vont venir s'ajouter aux ressources que mobilise le conseil régional depuis trois ans pour l'innovation. Nous sommes dans une logique de contractualisation avec le conseil régional, on s'adresse à l'ensemble du territoire régional. Il n'y a pas de territorialisation de nos outils de financements. » (Bpifrance - Directeur régional)

1.2. Le label Métropole French Tech

Le dossier de présentation de l'initiative French Tech publié par le gouvernement en novembre 2013 s'ouvre par une présentation de l'objectif poursuivi, qui se structure à la double échelle nationale et globale puisqu'il s'agit de favoriser l'émergence en France « *de startups de niveau mondial, capables de passer de quelques salariés à plusieurs milliers voire dizaines de milliers en quelques années* ». L'initiative gouvernementale n'est pourtant pas dénuée d'approche territoriale infranationale, laquelle est explicitée dans les paragraphes suivants : « *ces champions du numérique ne se développent pas n'importe où. Ils se concentrent dans des écosystèmes urbains très favorables et très dynamiques, comme l'ont montré la Silicon Valley et Israël, et plus récemment New York ou les pays scandinaves. La French Tech rassemblera des métropoles françaises présentant le dynamisme entrepreneurial le plus remarquable et porteuses d'un projet ambitieux, fédérateur et véritablement transformateur en faveur des entrepreneurs numériques. Ces écosystèmes métropolitains travailleront en équipe et tous ensemble ils formeront la French Tech. Le moteur de la French Tech, ce sont les entrepreneurs, ces hommes et ces femmes qui créent et surtout font grandir les startups, mais aussi celles et ceux qui, forts de leur expérience, se mobilisent pour leur écosystème et aident à accélérer la croissance d'autres startups* »

Ces quelques lignes résument parfaitement la lecture des enjeux territoriaux et des interventions que la puissance publique doit développer pour y répondre, qui a abouti à la création du label Métropole French Tech : dimension métropolitaine de l'économie numérique, régime de concurrence globalisée entre métropoles dont certaines sont érigées en modèles à imiter, primauté accordée aux entrepreneurs et aux logiques entrepreneuriales dans la gouvernance urbaine, approche « coopérative » d'une politique nationale qui met en concurrence les métropoles en même temps qu'elle cherche à organiser la coopération intra et inter-métropolitaine...

On reviendra, dans le troisième chapitre, sur ces caractéristiques et sur le référentiel territorial du label Métropole French Tech. La présente partie, à vocation descriptive, porte sur la genèse de ce label puis sur la conduite du processus de labellisation. En suivant un fil chronologique, de la mise à l'agenda à la deuxième vague de sélection des territoires labellisés, on cherche ici à donner à voir les jeux d'acteurs qui ont abouti à la création du label puis à son attribution à une douzaine de métropoles. L'exposé s'organise donc suivant une approche séquentielle. On verra pourtant que le processus de création et d'attribution du label sur lequel il porte est tout sauf linéaire...

a. Des quartiers numériques au label métropolitain

#Pigeons

Vendredi 28 septembre 2012, Jean-David Chamboredon, un *business angel* français publie dans LaTribune.fr une tribune intitulée « Une loi de finances anti-start-up ? »¹⁹. Il y analyse, non sans approximations, les mesures figurant dans le projet de loi de finances pour 2013 dont la mise en œuvre aurait pour conséquence de pousser à l'exil vers Londres les créateurs de startups et les investisseurs du numérique. Au-delà de l'impôt de 75 % sur la tranche des revenus supérieurs à un million d'euros qu'avait promis le candidat Hollande (disposition qui sera finalement censurée par le Conseil constitutionnel le 29 décembre 2012), il dénonce l'alignement de l'imposition des revenus du capital avec ceux du travail qui conduirait à une taxation exorbitante (plus de 60%) des plus-values réalisées lors de la revente de cessions mobilières (i.e. de parts d'entreprises). Le modèle économique des startups reposant sur des *business angels* investissant dans de jeunes sociétés avec l'espoir d'en retirer une plus-value quelques années plus tard, la mesure menacerait leur financement. Quelques heures après la mise en ligne de cette tribune, Carlos Diaz, entrepreneur français installé à San Francisco (où il dirige la société Kwarter, après avoir fondé d'autres startups) poste un message d'indignation sur son compte Facebook : « *RIP l'entrepreneuriat en France (merci c'était sympa, bon courage à ceux qui continuent d'y croire)* ». Ce message sera le point de départ d'une mobilisation intense sur le Web et les réseaux sociaux, relayée par un petit groupe d'entrepreneurs influents du numérique qui se présentent comme les « pigeons » de la politique fiscale du gouvernement. Leur appel à manifester devant l'Assemblée nationale publié le dimanche 30 est rapidement soutenu par des groupes libertariens (en particulier l'association Contribuables associés et le site web Contrepoints), puis par l'UMP à la suite de Nathalie Kosciusko-Morizet, ancienne secrétaire d'Etat chargée de la Prospective et du Développement de l'Économie numérique (et sœur du cofondateur de PriceMinister.com). Cette mobilisation sur les réseaux sociaux, qui conduit les hashtags #Pigeons et #geonpi au sommet des sujets de discussion abordés sur Twitter, à la constitution d'un groupe Facebook comptant près de 75000 membres, et à la signature d'un manifeste en faveur de « la liberté d'entreprendre » par 3 000 entrepreneurs, va s'avérer payante. Une semaine après la tribune qui a lancé la polémique, le gouvernement annonce qu'il va réviser le dispositif incriminé et rencontrer à cette fin les représentants du milieu des startups et des entreprises numériques. Il faudra néanmoins attendre avril 2013 pour que le Président de la République officialise, lors des Assises de l'entrepreneuriat, l'annulation de cette taxe sur les plus-values, avec effet rétroactif.

Les « pigeons » ont ainsi fait la preuve de leur capacité de mobilisation et de leur maîtrise des réseaux sociaux comme levier d'influence. Le contexte les a assurément aidés : depuis l'élection de François Hollande à la présidence de la République, le 5 mai 2012, la création d'une tranche d'imposition marginale à 75 % sur les très hauts revenus promise par le candidat suscite d'intenses polémiques en France et fait l'objet de critiques acerbes à

¹⁹ <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20120927trib000721685/une-loi-de-finances-anti-start-up.html>

l'international. En juin 2012, David Cameron, premier ministre britannique, déclare être prêt à « dérouler le tapis rouge » aux entrepreneurs désireux de fuir l'impôt en France : « *Quand la France instituera un taux de 75% pour la tranche supérieure de l'impôt sur le revenu nous déroulerons le tapis rouge, et nous accueillerons plus d'entreprises françaises, qui paieront leurs impôts au Royaume-Uni* » déclare-t-il à la presse. Dans un tel contexte, la mobilisation des « pigeons » a eu large écho, contribuant à dégrader plus encore l'image de la France dans les milieux économiques internationaux, où elle est perçue comme un pays peu accueillant pour les entrepreneurs et les investisseurs, incapable de s'adapter à une économie globalisée dont le fonctionnement est bouleversé par la révolution numérique. Alors que la France traverse une grave crise économique et que le secteur du numérique apparaît comme un des seuls leviers de croissance, le gouvernement se devait de réagir.

Une fenêtre d'opportunité s'ouvre alors pour la Ministre des petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique, Fleur Pellerin. Comme nous l'explique un membre de son cabinet, la ministre cherchait alors à exister politiquement, en sortant de l'ombre de son impétueux ministre de tutelle, Arnaud Montebourg. Dans cette perspective, Fleur Pellerin choisit de s'afficher comme la ministre de l'entrepreneuriat, terme qui ne figure pas dans l'intitulé de son ministère mais qui établit un trait d'union entre ceux d'innovation et d'économie numérique, et lui permet d'attacher à sa personne (ou du moins à son image) les attributs supposé du milieu de l'entrepreneuriat, et plus encore ceux de l'entrepreneuriat du secteur numérique : modernité, créativité, souplesse, ambition...

Après s'être attachée à désamorcer la fronde des « pigeons », la jeune ministre s'est efforcée d'apparaître comme la porteuse d'une stratégie ambitieuse pour le numérique, la défenseuse des entrepreneurs du secteur au sein du gouvernement, et leur ambassadrice à l'international. En la matière, les nombreux messages publics qui lui ont été adressés par des acteurs influents de ce milieu lorsqu'elle est nommée secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur, du Développement du tourisme et des Français de l'étranger dans le premier gouvernement Manuel Valls en 9 avril 2014 témoigne du succès de cette stratégie. L'initiative French Tech à laquelle elle s'est identifiée y a très probablement contribué.

Quartier(s) numérique(s)

Il serait très excessif d'affirmer que les « pigeons » ont inscrit sur l'agenda politique national l'enjeu de l'économie numérique, qui avait déjà fait l'objet de plusieurs rapports officiels et d'un portefeuille ministériel dans le gouvernement de François Fillon. Mais leur mobilisation a contribué à donner la prééminence à un cadrage particulier²⁰ des enjeux de l'intervention publique dans le domaine du numérique, sous l'angle du développement économique et du soutien aux jeunes entreprises du secteur, au détriment de cadrages concurrents insistant notamment sur les enjeux démocratiques (formulés en termes de souveraineté nationale, de

²⁰ Sur la construction des problèmes publics et les activités de cadrage desdits problèmes, cf. NEVEU E. (2015) *Sociologie politique des problèmes publics*, Paris : Armand Colin

respect de la vie privée et de la liberté d'expression, d'égal accès aux services, ou de transformation des relations entre citoyens et pouvoirs publics) qui occupaient une place équivalente dans la « stratégie du gouvernement pour le numérique » présentée par Fleure Pellerin en conseil des ministres le 10 octobre 2012. Bien évidemment, les enjeux d'attractivité internationale de la France dans le numérique apparaissaient dans cette stratégie, qui prévoyait notamment la constitution d'un « *grand quartier numérique* » à Paris ou en proche banlieue. En inscrivant ce quartier numérique parisien dans sa stratégie pour le numérique, le gouvernement rappelait à la ville de Paris qu'elle ne pouvait faire cavalier seul sur un tel projet d'intérêt national qui faisait alors l'objet de négociations entre la mairie et le fondateur de Free, Xavier Niel, et qui entraînait en concurrence avec des initiatives comparables portées par d'autres acteurs et territoires du Grand Paris. L'Etat s'affirme donc comme le grand intégrateur des diverses initiatives de quartiers numériques portées par des élus locaux et des acteurs privés, en annonçant le lancement d'une mission chargée de préciser les contours du projet et de proposer des pistes pour « *fédérer les initiatives des autres territoires dans l'objectif de mettre en réseau les différentes composantes du tissu numérique français* ». Mais alors même que ce volet économique et territorial ne constituait qu'un des volets de la stratégie du gouvernement pour le numérique (le dernier dans l'ordre de présentation de la communication en conseil des ministres), c'est celui dont l'opérationnalisation sera la plus rapide²¹ et la plus visible, avec le lancement de l'initiative French Tech en novembre 2013 et de son dispositif phare : le label Métropole French Tech.

Le premier jalon à l'origine de l'initiative French Tech a donc été posé en octobre 2012. Un second jalon sera ajouté en février 2013, à l'occasion d'un séminaire gouvernemental dédié au numérique. Dès le huit de ce mois –et donc sans attendre la tenue de ce séminaire qui a eu lieu le 28 février–, le premier ministre a confié à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) une mission de préfiguration chargée de définir les conditions de réalisation d'un quartier numérique, à Paris ou en proche banlieue, qui doit matérialiser l'ambition d'accroître l'attractivité internationale de la France dans le secteur des technologies numérique affichée par le gouvernement en octobre 2002. Le courrier adressé par Jean-Marc Ayrault à Jean-Pierre Jouyet, alors directeur général de la CDC, précise que la mission devra analyser l'ensemble des facteurs d'attractivité d'un tel quartier, étudier les initiatives similaires au plan international, associer largement les acteurs concernés (élus locaux, entrepreneurs et personnalités du numérique) afin de recueillir leurs propositions et manifestations d'intérêts, et proposer une stratégie de communication « *afin de susciter la plus large dynamique sur ce projet* ». Si la mission confiée à la CDC est centrée sur la création du quartier numérique francilien, le premier ministre exprime le souhait « *qu'un travail parallèle soit engagé avec les*

²¹ Il faudra attendre le 18 juin 2015, après deux années de concertation sous l'égide du Conseil national du numérique, pour que le gouvernement présente une nouvelle version de sa stratégie numérique (intitulée « La République numérique en actes »), dont le plan d'action se décline en quatre axes principaux : Liberté d'innover, Egalité des droits, Fraternité d'un numérique accessible à tous, et Exemplarité d'un Etat qui se modernise. Le projet de loi pour une République numérique qui en découle a été présenté en Conseil des ministres le 9 décembre 2015, avant d'être adopté en première lecture à l'Assemblée nationale le 26 janvier 2016 puis par le Sénat le 3 mai 2016.

autres territoires déjà fortement mobilisés autour de la filière numérique afin de qualifier leur intérêt pour une déclinaison locale et adaptée de ce type de "quartier numérique" ».

Autant d'éléments qu'on retrouvera, parmi d'autres, dans la « feuille de route » issue d'un nouveau séminaire gouvernemental dédié au numérique du 28 février 2013, qui s'articule autour de trois axes : « faire du numérique une chance pour la jeunesse » ; « renforcer la compétitivité des entreprises grâce au numérique » ; et « promouvoir les valeurs de la France dans la société et l'économie numériques ». C'est dans le deuxième axe que figurent les éléments qui seront à l'origine de la French Tech et de son label métropolitain. Décliné en quatre objectifs dont le premier est de « faire émerger des entreprises numériques de rang mondial »²², cet axe consacré au renforcement de la compétitivité des entreprises grâce au numérique insiste sur la nécessité « d'accroître la visibilité de l'écosystème numérique français grâce à la création de quartier d'activités numériques ». Afin de soutenir « la diversité de la création numérique en France », le document mentionne le chiffre de 15 « villes ou territoires » dans lesquels seront identifiés ou créés ces quartiers numériques, qui doivent rassembler dans « *une même zone géographique enseignement supérieur, formation à destination de "décrocheurs", recherche, incubation de jeunes entreprises innovantes, pépinière de PME, centres d'innovation de grandes entreprises, espaces partagés de travail, espaces événementiels, plateforme de fabrication décentralisée, agences de design, fonds de capital-risque, etc.* ». La feuille de route gouvernementale précise que « *ces quartiers seront mis en réseau et garantiront un accès facilité à tous les services dont ont besoin les différents acteurs de la filière numérique et notamment une présence des services publics de soutien à l'innovation* », en leur associant « *un programme d'excellence visant à identifier et à mieux accompagner les entreprises numériques à fort potentiel mondial* ». Trois actions viennent préciser et prolonger cette annonce : le lancement, en concertation avec les élus franciliens, d'un premier quartier numérique à Paris ou en proche banlieue avant la fin de l'année 2013 ; la création de « French Digital Houses » dans les principaux lieux d'innovation dans le monde, à commencer par la Silicon Valley, servant de vitrines à l'international pour les startups françaises (ce qui sera chose faite avec les « French Tech Hubs ») ; l'appui d'Ubifrance et des services du ministère de l'Économie aux entreprises de ce secteur prioritaire dans leurs démarches à l'international.

La mise en regard de la lettre de mission adressée le 8 février à la CDC et de la feuille de route adoptée par le gouvernement le 28 février fait apparaître une évolution sensible : alors que la première était centrée sur la création d'un quartier dédié au numérique dans la capitale, la déclinaison d'un tel quartier dans d'autres territoires n'y était abordée que de façon accessoire, la seconde inverse le rapport Paris/province. La feuille de route gouvernementale prévoit en effet la création de quartiers numériques dans 15 villes ou territoires, parmi lesquels le quartier numérique parisien apparaît simplement comme le premier créé. Cette évolution ne sera pas sans conséquences sur le déroulement et le contenu du rapport de la

²² Les trois autres étant les suivants : « Favoriser la recherche et l'innovation dans le domaine du numérique » ; « Garantir l'appropriation du numérique par l'ensemble de l'économie » ; « Doter la France des infrastructures du XXI^e siècle ».

mission de préfiguration constituée par la Caisse des dépôts, organisé autour de huit recommandations dont une seule porte spécifiquement sur le quartier numérique parisien²³.

Apprendre des succès étrangers

Pilotée par Catherine Mayenobe, responsable du Programme des Investissements d'Avenir (PIA) à la CDC, la mission de préfiguration a remis au gouvernement en juillet 2013 son rapport intitulé *Les "Quartiers numériques". Une ambition collective au service du rayonnement international des écosystèmes numériques français et de leurs "Tech Champions"*. Pour établir ce rapport, ses rédacteurs –Philippe Dewost et Maud Franca, deux cadres de la mission PIA de la CDC– ont engagé des travaux dans trois directions. Tout d'abord, la préfiguration du quartier numérique parisien a fait l'objet de réflexions menées en concertation avec les élus franciliens, auxquels ont été associés des acteurs issus du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, des investisseurs et des entrepreneurs impliqués dans l'incubation de jeunes entreprises innovantes. Parallèlement, un benchmark a été réalisé « auprès des clusters digitaux les plus performants à l'international »²⁴ pour identifier les meilleures pratiques et les conditions de succès. Enfin, les rédacteurs se sont appuyés sur les remontées d'une vaste consultation des acteurs du numérique lancée par Fleure Pellerin, portant sur leurs attentes, besoins et idées concernant la définition des projets de quartiers numériques, et les orientations à retenir en priorité pour le quartier parisien. 700 contributions ont été recueillies entre le 8 février et le 23 avril 2013, dont 50 provenant de l'étranger.

Le rapport s'ouvre par une série d'affirmations relatives à la compétition internationale pour l'attraction des entreprises, des capitaux et des « talents », qui se déclinerait avec une intensité et une géographie particulière dans le secteur du numérique. L'économie de ce dernier connaît une profonde recomposition à l'échelle mondiale, avec la montée en puissance de quelques grandes métropoles européennes et des pays émergents qui viennent contester la prééminence de la Silicon Valley. La crise de 2008 a exacerbé ces tensions concurrentielles entre territoires soucieux d'attirer les entreprises d'un secteur en forte croissance, générateur d'emplois et de revenus et dont les technologies vont, d'après le cabinet McKinsey copieusement cité, « transformer le monde d'ici 2025 ». Les Etats seraient donc confrontés à l'impérieuse nécessité de s'engager dans la « bataille » de l'attractivité numérique, en prenant appui sur les métropoles qui en seraient les « fers de lance ». Dans

²³ Nos enquêtes ne nous ont pas permis de saisir précisément comment s'était opéré ce passage du quartier numérique aux quartiers numériques. Plusieurs acteurs qui n'ont pas participé au processus de décision l'ont expliqué par la présence –ou l'influence– de maires de grandes villes dans le gouvernement, à l'image d'un responsable de la BPI : « *Le premier ministre était l'ex-maire de Nantes, le ministre de la Défense c'était l'ex-Président de la région Bretagne, donc Rennes, la maire de Lille, Aubry, était influente, la ministre de la recherche était très proche du milieu de la recherche et de l'innovation de Grenoble... Il y avait des relais évidents, des poids lourds, pour impulser une politique nationale vers les métropoles* ».

²⁴ Ce « benchmark » réalisé en régie par la mission de préfiguration, correspond en réalité à une série d'études de cas établies sur une base documentaire. Les clusters étudiés sont les suivants : TechCity (Londres), Silicon Allee (Berlin), Silicon Alley (NYC), Silicon Valley (SF/LA), Silicon Wadi (Tel Aviv), Austin, Tsukuba (Tokyo), Shanghai, Kista (Stockholm).

cette compétition globalisée, la France dispose d'atouts importants, mais souffre d'une image dégradée auprès des investisseurs, d'un déficit de visibilité renforcé par la fragmentation des initiatives prises par les pouvoirs publics locaux pour soutenir l'économie numérique, conduisant au décrochage de Paris vis-à-vis de Londres, dont la Tech City est érigée en modèle dès le troisième paragraphe du rapport et à laquelle il est fait référence à de multiples reprises dans les pages suivantes, comme l'illustre cet extrait²⁵ : « *Les grands acteurs de l'économie numérique pratiquent depuis longtemps l'arbitrage entre marchés, territoires de production et cadres fiscaux, en tirant partie de la compétition que se livrent certains États à travers leur régime de TVA, leur fiscalité des entreprises, ou leur marché du travail. Cette compétition a évolué ces dernières années pour élargir son champ aux entrepreneurs, aux talents et aux fonds d'investissement. C'est ainsi qu'au Royaume Uni, le gouvernement et la Mairie de Londres ont dévoilé une initiative d'ampleur visant non seulement à capitaliser sur l'après JO 2012, mais également à attirer en Angleterre les meilleurs investisseurs, entrepreneurs, et faire de Londres la destination de choix pour les sièges européens de multinationales du secteur numérique. Les deux simples mots Tech City résument et manifestent tout un dispositif de pilotage regroupant les échelons métropolitains et nationaux, des mesures fiscales adaptées, une gouvernance incarnée par Joanna Shields (ancienne directrice de Facebook Europe), assortis d'importants moyens de promotion et de communication. Tech City s'est ainsi imposée en quelques mois comme la tête de pont de la Silicon Valley en Europe et le creuset de tous les espoirs. Elle démarche activement les meilleurs projets d'entreprise identifiés sur la scène européenne pour les convaincre de venir s'installer à Londres.* »

Le rapport s'organise donc autour d'une lecture des caractéristiques de l'économie numérique et de son ancrage urbain, aussi fermement affirmée que sommairement étayée, que les auteurs synthétisent sous la forme de trois « paradoxes ». Le premier paradoxe est celui de « l'hyperlocalité » : alors même les talents et les capitaux sont mobiles à l'échelle globale, qu'internet permet de tout concevoir, développer, optimiser et vendre à distance, les écosystèmes numériques sont très concentrés géographiquement dans quelques métropoles marquées par une forte densité d'entrepreneurs et qui attirent l'essentiel des flux d'investissements. De ce fait, la compétition internationale passe d'abord par une compétition entre villes, et tout particulièrement entre capitales. La seconde spécificité de l'économie numérique (dont on peine à voir ce qu'elle a de paradoxal) serait le caractère non dirigé de son développement, qui résulte de processus itératifs dont émergent constamment de nouveaux projets sous la forme de startups, soutenues par l'intervention rapide et massive des acteurs du capital-risque, permettant à certaines de ces sociétés de s'imposer en quelques années comme les champions sur leur marché, par « darwinisme accéléré » et dans une

²⁵ On peut noter que le cas londonien auquel il est fait référence tout au long du rapport y est abordé d'une manière assez discutable, s'agissant notamment du rôle des acteurs publics dans l'émergence de Tech City. Ce cluster de quartiers dégradés de l'East London a en effet émergé à la fin des années 2000 sans le soutien des gouvernements nationaux et locaux. Bénéficiant d'une charge foncière relativement faible, cette zone a vu l'arrivée d'un certain nombre d'entreprises de nouvelles technologies et de startups profitant de la baisse des prix dans l'après-crise de 2008. Ce n'est que dans un second temps, avec l'organisation des Jeux Olympiques et l'installation du village olympique à proximité, que les pouvoirs publics ont réellement contribué à son développement en favorisant la concentration des investissements publics et privés dans cet espace..

logique du « winner takes all ». La vitesse à laquelle ces phénomènes se déroulent constitue un défi pour les acteurs publics, inscrits dans de toutes autres temporalités. Pour autant, et ce serait là un troisième paradoxe, les choix de localisation des acteurs du secteur, « qu'ils soient entrepreneurs, investisseurs en capital-risque ou multinationales, ne s'opèrent pas tant sur les divers paramètres de l'attractivité d'un territoire, que sur la stabilité du cadre de cette attractivité ». Si l'on comprend bien le rapport, l'enjeu d'une politique d'attractivité internationale dans le secteur du numérique résiderait donc d'abord dans la fourniture d'un cadre réglementaire et institutionnel stable, répondant aux besoins du capital-risque.

En conclusion de la synthèse par laquelle s'ouvre le rapport et qui fait office d'introduction, trois enjeux sont mis en avant pour les Quartiers numériques : la mise en réseau des écosystèmes numériques, leur promotion internationale et la facilitation des démarches des entrepreneurs et des investisseurs. Ces enjeux se déclinent en huit recommandations, qui font chacune l'objet d'un des chapitres du rapport (cf. synthèse en annexe 2)

1. Mettre en réseau des « Quartiers numériques » d'excellence sur le territoire.
2. Reconnaître Paris comme métropole numérique et vitrine internationale.
3. Déployer l'Ultra Haut Débit fixe et mobile dans les « Quartiers numériques ».
4. Promouvoir une France créative, entrepreneuriale et innovante incarnée par les « Tech Champions ».
5. Déployer une identité unique pour accroître la visibilité internationale des « Quartiers numériques ».
6. Mettre l'initiative française en réseau avec plusieurs capitales numériques.
7. Déployer un dispositif fiscal attractif pour amplifier l'investissement des business angels.
8. Mettre en œuvre une gouvernance et un calendrier ambitieux.

Le rapport de la mission de préfiguration est donc, comme l'indiquent ces titres, prescriptif. Faisant l'économie d'une analyse détaillée et d'une discussion des facteurs développement de l'économie numérique et de critères de localisation de ses acteurs, il s'organise autour d'une juxtaposition d'affirmations étayées par des *verbatim* issues des contributions reçues dans le cadre de la consultation et des récits édifiants de *success stories*, ainsi que des citations de « gourous » du management, d'entrepreneurs de la Silicon Valley, ou d'études de cabinets de conseil en stratégie. Dans les éléments de diagnostic posés comme dans les recommandations formulées, une même logique argumentaire se déploie, qui relève d'une forme de *benchmarking* ou du moins de la mobilisation systématique d'exemples étrangers érigés en modèles, ce qui permet dans un même mouvement d'insister sur la concurrence que se livrent les Etats et les villes à l'échelle internationale, de pointer le retard français sur un certain nombre d'entrées, et de fournir des répertoires de « bonnes pratiques » dont l'adoption permettrait de combler ce retard. On trouve pas moins de 25 références à la Tech City londonienne dans le rapport, et des dizaines qui renvoient aux situations, aux actions et aux modes de gouvernance des quartiers numériques de quelques autres métropoles

européennes, américaines et, dans une moindre mesure, du reste du monde. L'omniprésence de ces références contribue à asseoir le diagnostic initial insistant sur l'existence d'une compétition globalisée des territoires pour l'attraction de ressources mobiles, et sur les déficits, manques, handicaps des villes françaises inscrites dans cette compétition face à leurs principales concurrentes. La mobilisation de cas étrangers permet aussi et surtout d'identifier des « bonnes pratiques » qui peuvent être mises en avant comme source d'inspiration pour la France. En cela, le rapport dégage les grandes lignes d'une politique nationale des quartiers numériques incitant les acteurs territoriaux à adopter des « bonnes pratiques » qui auraient fait la preuve de leur efficacité à l'international, plutôt que d'en susciter de nouvelles.

Notons que le « benchmark » proposé apparaît très frustré, dans la présentation des cas étudiés sans aucun systématisme, comme dans les sources mobilisées qui se réduisent à des articles de presse et de la littérature grise, sans jamais mobiliser les travaux de recherche portant sur les territoires et les expériences cités. Les seules travaux « scientifiques » (ou du moins visiblement considérée comme tels par les auteurs du rapport) auxquels il est fait référence sont ceux de Richard Florida, dont les théories sont utilisées dans le premier chapitre pour justifier la nécessité d'une politique de structuration de quartiers numériques et pour en caractériser les contours. Les travaux de ce consultant permettent en effet aux auteurs du rapport d'articuler les enjeux d'aménagement urbain et de croissance économique, par le biais de l'attractivité des « talents » d'une « classe créative » à la recherche de territoires « cools »²⁶, dont la concentration et les interactions seraient au cœur du développement d'une économie fondée sur l'innovation : *« Dans une économie de la connaissance qui repose sur la recherche, l'innovation et les talents, le développement économique des territoires passe par la création de nouveaux modes de planification urbaine, notamment par l'émergence de quartiers-centres, qui attirent dans les grandes villes les talents (artistes, designers, architectes, développeurs, ingénieurs, universitaires, chercheurs, etc.), les entreprises technologiques, les lieux d'innovation et de travail collaboratif en réseau, qui sont propices à l'émergence d'idées nouvelles. Ces quartiers favorisent l'émulation, la mise en relation des individus et la créativité au sens large. La conception de ces nouveaux quartiers doit prendre en compte la sociologie propre à la communauté du numérique pour être susceptible de l'attirer. C'est la théorie développée encore aujourd'hui par Richard Florida, docteur en aménagement urbain de l'université Columbia, auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet. Il existe donc un lien entre le développement économique et la concentration d'entrepreneurs et de créatifs en un même lieu. (...) La densité permet d'atteindre des tailles critiques de quartiers qui offrent des viviers de talents suffisamment attractifs. C'est le cercle vertueux mis en avant par Richard*

²⁶ Les historiens des productions administratives et des politiques urbaines françaises relèveront probablement que le rapport de la CDC a posé les premiers jalons de ce que l'on nommera peut être un jour une « politique du cool ». Y figure en effet, dans le chapitre 5 consacré au déploiement d'une identité unique pour accroître la visibilité internationale des Quartiers numériques, la proposition de « Développer le "coolness factor" ». On ne résiste pas, en guise d'intermède ludique, à la tentation d'en recopier *in extenso* le contenu : *« Cet état d'esprit, implicite à Londres et explicite à Berlin (peu opulent, mais cool), permettra à la marque de symboliser la génération Y, moteur de l'économie numérique. Afin d'emporter l'adhésion des entrepreneurs et de refléter leurs valeurs et leur culture, la marque devra notamment véhiculer les qualités propres à la communauté des ingénieurs : pragmatisme, rapidité, adaptabilité et inventivité ».*

Florida dans ses ouvrages, qui montrent comment les talents attirent les talents eux-mêmes et contribuent de fait à créer un esprit d'émulation positif. »

Pour faire émerger ces quartiers numériques à mêmes de relancer la France dans la bataille internationale de la compétitivité et de l'attractivité, trois priorités sont mises en avant :

- mettre en réseau les meilleures compétences issues des différents écosystèmes numériques pour atteindre des concentrations critiques d'entrepreneurs, des viviers de talents significatifs et suffisamment attractifs à l'échelle mondiale ;
- créer des environnements attractifs qui donnent envie aux meilleurs talents de venir, de travailler, de les visiter (y compris de l'étranger) ;
- développer une culture favorable à l'innovation : cultiver l'esprit collaboratif, de partage de la connaissance, l'apprentissage entre pairs par la pratique, l'entraide entrepreneuriale ; mettre à disposition de nouveaux lieux ouverts et innovants, comme les Fab lab, espaces de création collective, de structures d'appui (incubateurs, accélérateurs) et de convivialité.

Ces priorités dessinent en creux ce qui manque, pour les rédacteurs du rapport, aux écosystèmes numériques des métropoles régionales françaises les plus dynamiques dans ce secteur : *« des lieux étendard servant de points de ralliement à l'ensemble des acteurs à l'échelle d'un quartier (ingénieurs, développeurs, designers, chefs de projet, chercheurs, étudiants, etc.) et disposant d'une taille critique, à l'instar d'EuraTechnologies à Lille »*. Le rapport incite donc les collectivités et les acteurs des écosystèmes locaux à aménager de tels quartiers, et l'Etat à soutenir leurs initiatives par le biais d'une charte des quartiers numériques, adossée à un label national. Ce label aurait trois objectifs principaux : affirmer l'ambition de l'Etat de placer la France et ses territoires dans les premiers pays attractifs pour les acteurs de l'innovation, auxquels seraient garantis des environnements adaptés à leurs besoins en termes d'infrastructures réseaux, d'aménagement d'espaces, d'équipements mutualisés technologiques, de lieux de convivialité ; accroître l'exemplarité des écosystèmes numériques français et promouvoir leur qualité dans l'Hexagone et à l'international ; assurer la pérennité des projets de Quartiers numériques en organisant une gouvernance territoriale qui inscrive ces projets dans les schémas d'aménagement locaux. Après avoir énoncé les objectifs du label Quartier numérique, dont le nom devrait être déposé par l'Etat afin qu'il puisse garder la maîtrise de ses conditions d'usage, le rapport propose un mode d'emploi pour son attribution qui s'opérerait par le biais de deux appels à projets successifs, sur le modèle des Ecocités du PIA. Le premier appel à projets viserait à identifier les territoires prêts à expérimenter le dispositif, les premiers enseignements de cette expérimentation servant à calibrer un deuxième appel à projets plus large.

C'est donc dans ce premier chapitre du rapport de la CDC qu'apparaît l'idée d'une labellisation territoriale des quartiers numériques, qui sera concrétisée quelques mois plus tard par la publication d'un cahier des charges pour l'attribution du label Métropole French Tech.

Apprendre des échecs nationaux et des acteurs locaux

Le 28 janvier 2014, sept mois jour pour jour après la remise du rapport Quartiers numériques, le cahier des charges pour l'attribution du label Métropole French Tech est diffusé sur le site de la French Tech. Ce cahier des charges présentant les objectifs de label et les critères de labellisation s'accompagne d'un modèle de dossier de candidature long de 24 pages que les candidats doivent utiliser pour répondre à l'appel à labellisation, précisant l'ensemble des informations quantitatives et qualitatives qui doivent être réunies et transmises à la Mission French Tech.

Les dossiers que les candidats doivent constituer s'organisent en deux parties. La première est consacrée à la description de l'écosystème entrepreneurial numérique existant, la seconde au projet de développement de cet écosystème.

Le diagnostic demandé en première partie vise à montrer que la masse critique et le dynamisme des startups et entreprises de croissance du numérique font du territoire considéré un des « lieux leaders de l'entrepreneuriat numérique en France ». Une trentaine d'indicateurs doivent être renseignés par les candidats qui ont vocation, au-delà du diagnostic initial, à servir de base à un tableau de bord mesurant dans la durée l'évolution de l'écosystème et l'impact du projet. A ces informations statistiques doivent s'ajouter des informations nominatives témoignant de la mobilisation de l'écosystème pour la croissance de ses startups numériques, sous la forme d'une liste d'entrepreneurs emblématiques qui ont vocation à devenir les « ambassadeurs » de cet écosystème à l'international, ainsi que la liste des programmes privés et publics existants d'accélération des startups.

La seconde partie, intitulée « Un projet ambitieux, mobilisateur et fédérateur de croissance de l'écosystème de startups du territoire », comprend dix entrées au travers desquels les candidats au label doivent :

- présenter leur stratégie de développement de l'écosystème numérique (stratégie à 10 ans et programme de développement opérationnel à 3-4 ans, dessinant la « feuille de route »²⁷ collectivement arrêtée) ;
- faire la preuve de la mobilisation collective des acteurs du territoire autour de cette stratégie (attestée par une lettre d'engagement de tous les partenaires publics et privés mentionnés dans le dossier précisant leur contribution au projet, ainsi que par la description des structures mises en place pour sa gouvernance « fédératrice » et son animation opérationnelle par une équipe « d'esprit et de culture entrepreneuriales ») ;
- présenter les programmes opérationnels existants et envisagés pour organiser la croissance et la visibilité de l'écosystème (programme à destination des entreprises « championnes » du territoire, programmes privés d'accélération, programme d'animation événementielle fournissant des opportunités d'échanges entre les acteurs

²⁷ « Feuilles de route » plutôt que « plans d'action » car, précise le cahier des charges, « l'innovation et la croissance des entreprises ne peuvent faire l'objet d'une planification » en raison de l'évolution rapide du secteur.

de l'écosystème, programmes d'attractivité et de visibilité internationale, programmes d'accueil de talents étrangers, programmes d'accès et de développement des compétences au bénéfice des startups, programmes d'inclusion sociale et d'ouverture sur le grand public, politique d'achat public favorable aux startups) ;

- décrire les aménagements, les infrastructures et les services existants ou projetés les plus favorables à la croissance et à l'attractivité internationale de l'écosystème numérique (présentation du ou des espaces urbains concentrant les entreprises et les infrastructures numériques, du « bâtiment-totem emblématique », des espaces d'expérimentation et de démonstration d'innovations numériques).

Le cahier des charges pour le label Métropole French Tech et les documents diffusés simultanément par la Mission French Tech reprennent donc les objectifs qui étaient ceux de la labellisation proposée dans le rapport de la CDC : dynamiser l'attractivité de la France dans le domaine de l'économie numérique et de l'innovation dans les nouvelles technologies. Dans le fil du rapport de la CDC, le cahier des charges précise en outre la représentation des enjeux territoriaux qui président à la labellisation : dimension métropolitaine de l'économie numérique, centralité des entrepreneurs privés désignés comme les « moteurs » du dynamisme de l'économie numérique, dimension réticulaire et coopérative de l'innovation au sein des « écosystèmes » numériques. La mise en regard de ce cahier des charges et des recommandations du rapport Quartier numérique dont il découle fait apparaître trois évolutions principales.

Tout d'abord, alors que la mission de préfiguration devait initialement définir les conditions de réalisation d'un quartier numérique à Paris ou en proche banlieue, le cahier des charges pour la labellisation ne concerne que les métropoles de province. Cette mise à l'écart de la capitale du processus de labellisation Métropole French Tech est justifiée de la façon suivante : l'Ile-de-France accueille plus de la moitié des startups françaises, bénéficie d'une visibilité internationale inégalée et joue de ce fait un rôle particulier de locomotive de tout l'écosystème national. De ce fait, Paris occupe une position particulière dans la politique des métropoles French Tech : la capitale est à la fois tenue à l'écart de la labellisation et mise au centre de celle-ci, puisque le label a pour but « *d'identifier les écosystèmes les plus dynamiques et engagés hors d'Ile-de-France, et de les mettre en réseau autour de l'écosystème de Paris et sa région* ». Cette centralité s'incarne dans la Halle Freyssinet, rachetée par le fondateur de Free, Xavier Niel, pour y établir - avec le soutien de la ville de Paris et de la Caisse des Dépôts- une structure d'accueil pour un millier de startups dès 2016. Un espace de 800m² dédié à la French Tech, accessible aux startups des métropoles labellisées, est prévu dans cet équipement régulièrement présenté comme « le plus gros incubateur numérique du monde »

Ensuite, le cahier des charges pour la labellisation Métropole French Tech témoigne d'un souci de sélectivité plus marqué que le rapport de la CDC. La feuille de route du gouvernement pour le numérique du 28 février 2013 mentionnait le chiffre de 15 « villes ou territoires » dans lesquels seraient identifiés ou créés des quartiers numériques. Ce chiffre a disparu du rapport CDC qui, dans la charte des quartiers numérique proposée en annexe, mentionne leur création « dans les principales métropoles françaises » et indique que le projet devra être

porté par la présence d'au moins un « *Tech Champion* »²⁸ capable de jouer un rôle de « mentor » pour l'ensemble de l'écosystème. Les critères arrêtés dans le cahier des charges publié par la mission French Tech ne diffèrent pas radicalement de ceux proposés dans ce rapport, mais ils sont bien plus nombreux et précis, avec notamment deux indicateurs à renseigner qui semblaient exclure *de facto* de nombreux territoires : la liste des entreprises de l'écosystème avec un chiffre d'affaires supérieur à 5 M€, et la liste des investissements de capital-risque et capital développement supérieurs à 1M€ dans des entreprises du territoire au cours des trois dernières années. Si le nombre d'écosystèmes bénéficiant du label n'était pas fixé à l'avance, les critères du cahier des charges laissaient entrevoir une labellisation très sélective, comme le soulignait la mission French Tech sur la page internet consacrée à ce label : seul « *un nombre limité d'écosystèmes en France semble susceptible d'être labellisé Métropole French Tech* ». Ce souci de sélectivité, que les membres de la mission French Tech ont régulièrement et fortement rappelé pendant toute l'année 2014 (correspondant à l'élaboration des dossiers de candidature au label), a visiblement été entendu dans les territoires : en novembre 2014, seuls 15 dossiers de candidature au label avaient été déposés à la mission French Tech²⁹.

La dernière évolution qui mérite d'être soulignée transparait dans la terminologie utilisée, laissant entrevoir un changement d'échelle du projet, du quartier (numérique) à la métropole (French Tech), qui apparaît cohérente avec les réformes institutionnelles entreprises par le gouvernement de Jean-Marc Ayrault visant à reconnaître le fait métropolitain et renforcer le rôle moteur des métropoles dans les dynamiques et les politiques de développement économique. Le fait que le cahier des charges pour la labellisation des métropoles French Tech ait été publié le 28 janvier 2014, soit le lendemain du vote de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (dite loi MAPTAM) semble donner du crédit à cette hypothèse de cohérence. Les entretiens réalisés avec les membres de la mission French Tech et du cabinet du ministre l'invalident pourtant :

« Quand on a lancé le label Métropole French Tech, on a même pas pensé au fait que le terme métropole renvoyait à quelque chose de précis sur le plan juridique et politique ! Ça montre bien à quel point on est des OVNI dans le monde de l'action publique ! Nous, on était focalisés sur les écosystèmes et les acteurs privés, pas sur les collectivités (...) Les élus pensent périmètres, parce que les collectivités ce sont des périmètres. Notre logique est différente : on pense pôles et réseaux, sans s'enfermer dans des frontières. On labellise des écosystèmes, pas des collectivités » (Mission French Tech)

Le passage des quartiers numériques auxquels était consacré le rapport éponyme aux métropoles French Tech n'en marque pas moins une inflexion significative, en ce qu'elle correspond à un net infléchissement de la dimension aménageuse du projet. Les enjeux de développement du secteur numérique étaient abordés, dans le rapport de la mission de

²⁸ Dont le rapport précise les caractéristiques : chiffre d'affaire supérieur à 5 millions d'euros ; plus de 25 employés ; croissance du chiffre d'affaires et/ou de l'effectif d'au moins 25 % par an ; plus de 40 % du ça réalisé à l'international.

²⁹ A titre de comparaison, l'appel à candidature pour les pôles de compétitivité avait suscité plus de 100 réponses

préfiguration constituée au sein de la CDC, sous un angle spatial et aménageur tout autant que capitalistique et entrepreneurial. Les quartiers numériques envisagés se situaient au croisement de ces deux approches. Il en va autrement du cahier des charges pour la labellisation, dans lequel il n'est quasiment plus fait de lien entre l'espace physique urbain et le développement économique. Un changement de « philosophie » du projet, pour reprendre un terme fréquemment employé par les acteurs, s'est donc opéré : le soutien à l'innovation et à la croissance de la filière numérique n'est plus abordé à partir d'éléments matériels (aménagement de morceaux de ville par des infrastructures haut débit, des équipements, des bâtiments...) mais immatériels (communication, animation, financement). Ainsi, alors que le rapport de la CDC consacrait une de ses huit recommandations au déploiement de l'Ultra Haut Débit fixe et mobile dans les Quartiers numériques, le cahier des charges pour la labellisation ne l'évoque qu'au détour du sous point consacré aux espaces d'expérimentation numérique³⁰. Le passage d'une approche *hard* à une approche *soft* apparaît plus nettement encore dans la place accordée au « bâtiment étendard », qui constituait l'élément central des quartiers numériques envisagés dans le rapport de la Caisse des Dépôts. Requalifié « bâtiment totem », il ne fait l'objet que d'un sous-point en toute fin du cahier des charges des métropoles French Tech.

«C'est l'idée du bâtiment totem qu'on retrouve dans le cahier des charges. Mais ils [la mission French Tech] ont bien insisté sur le fait que la dimension aménagement, ce n'est pas le volet central. La French Tech, ce n'est pas les quartiers numériques. Ils nous l'ont répété : on n'est pas dans l'aménagement du territoire. D'où la relégation de toute cette dimension aménageuse / espace urbain en toute fin de dossier » (Nantes Métropole – Direction du développement économique)

Ces évolutions résultent pour partie des négociations qui ont eu lieu entre administrations centrales (et entre celles-ci et diverses agences nationales impliquées dans la politique de soutien au numérique), conduisant à répartir la responsabilité des multiples volets de la stratégie numérique du gouvernement entre différentes administrations et agences. Le déploiement de l'Ultra Haut Débit dans les Quartiers numérique que préconisait le rapport de la CDC a ainsi été remplacé par un plan France Très Haut débit lancé au printemps 2013, piloté par une mission Très Haut Débit dont le périmètre d'intervention est national. Mais les évolutions observables, du rapport Quartiers numériques au cahier des charges du label Métropole French Tech, peuvent aussi s'expliquer par un changement d'échelle des réflexions : alors que le rapport CDC était extraverti, tourné vers les expériences internationales, le cahier des charges a été rédigé dans un cadre national, en interaction avec les acteurs de quelques métropoles régionales. Sans attendre la publication de ce cahier des charges, ces acteurs se sont mobilisés pour contribuer à sa définition (cf. études de cas en deuxième partie). En procédant à un benchmark international, le rapport Quartiers

³⁰ « La "Métropole French Tech" intégrera dans son "quartier numérique" des projets existants ou à venir d'expérimentation, notamment d'expérimentation sur les usages numériques. (...) Cet espace urbain pourra à ce titre bénéficier d'infrastructures favorables à ces expérimentations, que ces infrastructures soient déjà opérationnelles ou bien en phase pilote (réseaux de communications électroniques à "ultra haut débit" (UHD), réseaux de capteurs environnementaux, etc.) »

numériques cherchait à apprendre des succès étrangers. La logique d'apprentissage qui a abouti au cahier des charges du label Métropole French Tech est d'une autre nature, consistant à apprendre des erreurs des politiques nationales antérieures d'une part, des acteurs des territoires d'autre part.

Alors même que la politique French Tech et sa déclinaison territoriale que constitue le label métropolitain prolonge celle des pôles de compétitivité, en ce qu'elle vise à faire émerger des *clusters*³¹ de l'innovation pour restaurer la compétitivité de la France, elle constitue à bien des égards le miroir inversé de cette politique lancée en 2004. Les responsables de la mission French Tech ne s'en cachent pas lors des entretiens, qui présentent les pôles de compétitivité comme un échec et un contre-modèle en matière de politique nationale de soutien à l'innovation territorialisée. Deux critiques principales sont adressées à cette politique emblématique de la réorientation de la politique d'aménagement du territoire vers le renforcement de la compétitivité et de l'attractivité territoriale au début des années 2000 : sa faible sélectivité spatiale et son orientation vers les institutions publiques et les grands groupes.

L'appel à projet Pôle de compétitivité avait suscité plus de cent candidatures, parmi lesquelles 71 ont été retenues, couvrant l'ensemble du territoire français. Le fait que ces pôles aient fait l'objet d'une hiérarchisation, distinguant en leur sein une poignée de pôles de « portée mondiale » bénéficiant de près de la moitié des crédits n'atténue pas les critiques formulées en leur direction par les porteurs de la French Tech. Car ces critiques portent moins sur le saupoudrage des financements publics³² que sur la dimension politique de la sélection qui a intégré des objectifs d'aménagement du territoire, sur la place centrale des institutions publiques de recherche et d'innovation ainsi que des grands groupes privés dans ces pôles au détriment des jeunes entreprises les plus innovantes, et sur la lourdeur bureaucratique corolaire des structures mises en place pour les faire fonctionner. Autant de caractéristiques auxquelles s'oppose un label Métropole French Tech qui vise à distinguer un nombre réduit de territoires, s'appuie prioritairement sur les acteurs (et les capitaux) privés engagés dans le développement de produits et services directement valorisables sur les marchés, et valorise la figure de l'entrepreneur-innovateur qui seul, comme l'avait théorisé Schumpeter, peut sauver l'économie des ornières de la bureaucratie !

« Notre projet politique, si on peut dire, c'est un projet qui s'oppose aux politiques d'innovation traditionnelles. Des politiques portées par le corps des Mines qui fonctionnent par subvention aux grands groupes. Ce sont des politiques qui tournent sur un référentiel dépassé, inadapté au monde actuel. Les pôles de compétitivité, ça ne crée pas de valeur. Notre vrai projet, c'est d'adapter les politiques d'innovation à un monde en transformation, d'y introduire de l'agilité et de la prise de risque. Au-delà des startups, c'est de produire un effet d'entraînement vers les entreprises de taille intermédiaires qui se battent dans

³¹ C'est-à-dire des réseaux d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires.

³² Ce saupoudrage était au centre de la plupart des critiques adressées à la politique des pôles de compétitivité. Cf. par exemple le rapport publié par l'Institut de l'Entreprise en 2012 (*Pôles de compétitivité : transformer l'essai. Trois propositions pour émerger des « Silicon Valleys » à la française*).

une mondialisation violente et d'éviter que toute la valeur soit progressivement aspirée par les Google, Facebook et autres. Les vrais acteurs de l'innovation, ce sont des acteurs émergents, des acteurs invisibles pour les pôles de compétitivité qui soutiennent les acteurs installés » (Mission French Tech)

« Les pôles de compétitivité, ça a été compliqué... C'est toujours pareil, quand le politique s'en mêle... Au départ, on voulait créer des lieux type la Silicon Valley où sur un même territoire vous avez de la recherche, de l'enseignement, de l'entreprise et éventuellement des financeurs qui permettent que tout ça montent en puissance. La Silicon Valley, aux Etats-Unis, si vous regardez, il n'y en a qu'une... Il y a d'autres endroits sur le numérique, mais vous avez deux, trois endroits sur la santé, deux, trois endroits sur le territoire à l'échelle des États-Unis et à l'échelle du marché américain. Au départ, les pôles, on disait 'on va créer une douzaine pour la France', moi, je trouvais ça déjà beaucoup. On a fini à 71 parce que chaque politique a voulu avoir son pôle et que sa région soit dans la liste. Aujourd'hui, on a un peu réduit, mais il y en a toujours un certain nombre. Parce qu'après, le problème, c'est que toutes ces structures, il faut les faire vivre, et elles ont du mal à trouver un modèle économique rentable. Et elles vivent aussi beaucoup de ressources et de deniers publics, faut pas se leurrer. » (BPI – Direction régionale)

A l'image des acteurs de l'écosystème numérique, les porteurs de la politique French Tech se font les chantres de l'« agilité » et de l'« innovation disruptive » qui, parce qu'elle déstabilise l'ordre économique établi et les régulations publiques, ne pourrait émerger de ces pôles de compétitivité portés par ceux-là mêmes qu'elle menace. Les pôles de compétitivité ne sont d'ailleurs pas seulement mis à distance comme contre-modèle de référence, mais aussi comme acteurs. Ils ne sont mentionnés qu'une seule fois dans le cahier des charges du label Métropole French Tech, en treizième position (sur seize) dans un encadré intitulé « Exemples d'acteurs de l'écosystème d'une Métropole French Tech ». Cette mise à l'écart a été durement ressentie par les principaux concernés qui n'ont pas été avares de critiques lors des entretiens à l'égard d'un label dont tous les autres acteurs locaux – à l'exception notable des responsables de structures publiques historiques des politiques d'innovation comme les technopôles – louaient les vertus.

« Quid du Pôle ? Ou plutôt quid des pôles en général ? En général, en France, il y a eu une association des Pôles à certaines candidatures plus ou moins intense (...) Et il n'y a pas que les pôles. L'État n'a pas fait que ça. Il a créé des SATT, les sociétés d'accélération du transfert de technologies. Il a créé et financé bien d'autres éléments du mille-feuille. Moi, je pense que ça [la French Tech], ça va créer des confusions titanesques. Vous vous mettez à la place d'une PME. Une PME, ça fait quelques années, qu'on leur explique, quel est le rôle des CCI, quel est le rôle des pôles de compétitivité, quel est le rôle d'autres structures. Là, ils vont se poser des questions. C'est alimenté par des financements prévus pour des structures qui existent encore. Ça va compliquer, c'est clair. » (Pôle de compétitivité - Directeur).

« Nous on est dans le mortier, dans le concret. La French Tech, c'est juste un label. Avoir un label c'est bien, mais qu'est-ce qu'il y a derrière ? Accélérer le développement des startups, les accompagner dans leur internationalisation, c'est pas que des paillettes, ça a un coût. Et passer de la recherche fondamentale à l'innovation, ça se fait pas en organisant des apéros ou à coups de pitch de 3 minutes ! (...). Quand la mission [French Tech] est venue, on les a reçus, on leur a expliqué ce qu'on faisait ... Je n'ai pas l'impression qu'ils aient vraiment compris.

Si ça n'avait tenu qu'à eux, on aurait été éjectés du projet.» (Pôle de compétitivité- Chargé de mission).

Les évolutions relevées dans le cahier des charges du label Métropole French Tech au regard des recommandations du rapport Quartiers numériques tiennent aussi à la mobilisation des acteurs des écosystèmes métropolitains les plus engagés dans des dynamiques collectives de développement de leur filière numérique. Plusieurs collectivités disposaient dans leurs cartons d'un projet de construction et de développement d'un quartier dédié au numérique ou d'un bâtiment destiné à l'accueil d'incubateurs et de startups. Dans certaines métropoles (Toulouse, Nantes et Lille), les entrepreneurs du numérique étaient déjà structurés autour d'une Cantine numérique calquée sur le modèle de celle ouverte à Paris en 2008 à l'initiative de Silicon Sentier. Pour les acteurs de ces territoires, notamment ceux qui étaient cités dans le rapport de la CDC, celui-ci constituait une reconnaissance de leurs initiatives en même temps qu'il ouvrait une fenêtre d'opportunité pour donner une visibilité et des ressources supplémentaires à des dispositifs existants, ou pour faire avancer des projets inscrits à leur agenda. Ces acteurs ne pouvaient être indifférents à un rapport dont les orientations convergeaient avec leurs stratégies et les recommandations au gouvernement ouvraient de nouvelles opportunités pour les approfondir.

« On avait un projet de construction de bâtiment dédié au numérique dans les papiers à Montpellier-Métropole. Et quand il y a eu les Quartiers numériques qui sont sortis, du coup, on s'y est intéressé, en disant 'ça nous donnerait des leviers de développement sur ce bâtiment, sur ce pôle numérique'. Et on trouvait que la philosophie de la Caisse des dépôts sur ces Quartiers numériques correspondait assez bien à ce qu'on imaginait au niveau de ce quartier qu'on souhaitait mettre en place et développer. C'est pour ça qu'on s'y est intéressé dès la mi-2013 (...) On a invité des personnes à la Caisse travaillant sur les Quartiers numériques pour échanger là-dessus.(...) Et dès qu'il y a eu la transformation du projet Quartiers numériques en Métropoles French Tech, on s'est positionné dessus. On était déjà prêt à démarrer, à embrayer sur ce volet. » (Montpellier Métropole – Direction du développement économique).

Les mois qui ont suivi la publication du rapport Quartiers numériques ont été mis à profit par les acteurs de ces écosystèmes pour amorcer la préparation de leur candidature au futur appel à projet. Comme on le verra dans les deux monographies de la partie suivante, le second semestre 2013 a été marqué par des échanges verticaux entre ceux qui, au niveau national, préparaient le cahier des charges du label métropolitain et ceux qui, dans les métropoles, ont cherché à en influencer les termes pour qu'ils soient adaptés à leur situation et leurs projets. D'un côté, les membres du cabinet de Fleur Pellerin ont pris contact avec des acteurs métropolitains qui leur paraissaient susceptibles de se positionner sur le futur appel à projet, pour les inciter à s'y préparer. De l'autre les auteurs du rapport ont été invités dans plusieurs métropoles par les directions régionales de la CDC, pour présenter ce rapport et sensibiliser les acteurs locaux aux opportunités qui s'y dessinaient. Mais ces échanges n'ont pas été à sens unique. Les échanges avec le cabinet de la ministre et les responsables du volet numérique du PIA ont aussi permis aux acteurs locaux de manifester leur intérêt à l'égard de l'initiative nationale, leur envie de se positionner sur un futur appel à projet, et de formuler des critiques

et des suggestions sur certains aspects du rapport qui leur paraissaient peu pertinents ou inadaptés aux spécificités et aux dynamiques locales.

« [A la réception du rapport Quartiers numériques] on a commencé par le contester parce qu'on a trouvé qu'il y avait une vision trop centrée sur un lieu. Nous, le lieu-totem, on l'avait déjà et donc notre notion de quartier numérique était différente. (...). Donc, on a contesté la dimension urba du projet en disant que pour nous, cette logique de quartier numérique, elle est à la confluence du développement de la filière numérique, du développement des autres filières et de la notion de ville numérique. C'est donc la notion de développement des infrastructures numériques mais aussi de développement des usages pour la ville numérique au service des citoyens. (...) Et puis, ce qu'on a reproché au rapport, c'était de regarder les choses d'un petit peu loin et d'un peu théorique autour de modèles qui ne sont pas forcément transposables. L'exemple de la Tech City à Londres, l'exemple de la Silicon Valley. Dans le rapport, on a une vision un peu angélique, idyllique de ce qui se passe à la Tech City. Et la Tech City, c'est effectivement tout un quartier qui comporte que des startups. Mais nous, c'est pas notre vision des choses, du coup, on la challenge un petit peu. Mais gentiment. On challenge aussi des sujets sur le très haut débit parce qu'on sent bien qu'il y a un petit lobbying des opérateurs autour d'un quartier numérique avec des lignes fixes et de l'ultra haut débit fixe et mobile. » (Lille Métropole - Direction du développement économique)

« On a accueilli la mission PIA de la CDC en octobre 2013 pour une présentation du rapport. Les échanges ont été très riches. Ils voulaient voir un peu ce qu'on faisait, trouver des idées pour leur propre politique. (...) Il y avait des éléments sur la labellisation dans le rapport, mais c'était encore un peu flou. Nous à l'époque on était dans l'optique quartier numérique, mais quand ils sont venus, on a bien vu que ce qui les intéressait le plus c'était la dynamique collective qui s'était mise en place (...) A l'époque, Nantes n'était pas sur leurs radars... parce qu'historiquement on n'est pas une place forte du numérique avec des poids lourds de l'informatique ou des telecoms comme Lyon ou Rennes. Je crois qu'ils ont été étonnés de voir toutes ces initiatives, de voir que le milieu des startups était hyper mobilisé et organisé autour de la Cantine. Ce qui fait qu'à défaut d'avoir un poids lourd, on a un réseau qui pèse. Et quand on a reçu le cahier des charges quelques mois plus tard, on s'est tous dit qu'ils avaient été séduits par ce qu'on leur avait vendu. » (Nantes Métropole - Direction du développement économique)

Les évolutions relevées, du rapport Quartiers numériques au cahier des charges métropole French Tech, peuvent ainsi s'expliquer par la mobilisation des acteurs locaux, qui sont notamment parvenus à décentrer l'approche initiale de la CDC, polarisée sur un quartier et un bâtiment étendard, vers une approche métropolitaine et donc polycentrique.

« Une fois qu'on a vu qu'[avec le rapport Quartiers numériques] on avait cette opportunité d'avancer, ensuite, il y a eu la deuxième phase, la phase de lobbying où très vite on a dit au gouvernement, qui était encore dans l'optique, 'Paris vitrine internationale et le reste, on verra après'... Nous on leur a dit 'attendez, vous ne pouvez pas continuer à dire que Paris est la seule vitrine internationale. Qu'elle soit la vitrine, très bien, mais n'oubliez pas qu'en régions, il y a des savoir-faire, il y a des compétences, il y a des écosystèmes très forts et il va falloir les considérer'. Et deuxièmement, au regard de Lyon, et Paris était dans la même situation que Lyon, contrairement à Lille par exemple, où on avait plusieurs pôles numériques et l'idée d'avoir un seul pôle nous paraissait une aberration. Parce que, d'abord, les boîtes se mettent pas là où on leur dit de se mettre. Et deuxièmement, dans le cas du numérique, il n'était pas forcément intelligent de

mettre que des boîtes qui se ressemblent au même endroit. Il fallait peut-être au contraire favoriser les croisements. Et parler justement de startups multidisciplinaires et non pas startups numériques, parce que si on met que des boîtes du numérique ensemble, c'est pas comme ça qu'on créera l'innovation. Ça ça a été nos deux remarques principales : 'faites évoluer votre modèle, pour, un, intégrer les régions ;et deux, pensez pas polarité et localisation unique, mais réfléchissez plutôt multipolarité et réseaux'. Ça c'était en juillet 2013. Et nos deux demandes ont été intégrées parce que quand French Tech est apparu, un, la polarité bâtiment étendard dans lequel on met tout, est devenu le bâtiment totem, mais ce n'est plus le complexe immobilier quartier numérique. Donc, ça ça a été compris. Et la deuxième qui était de dire 'il y a des territoires dans lesquels il y a des choses intéressantes' a été aussi compris parce qu'ils ont labellisé des territoires. Après, à notre sens, ils en ont labellisé trop mais au moins ils ont eu cette approche nationale et pas uniquement parisiano-centrée. (Grand Lyon - Direction du Développement économique)

« Avec les contacts que l'on a avec la Caisse des dépôts, on était en contact avec les rédacteurs du rapport pour leur dire 'attention, vous êtes en train de sortir un appel à projets sur lequel vous allez avoir des micro-territoires', alors qu'en même temps l'État porte une politique sur les métropoles. Et donc, assez rapidement, l'appel à projets a évolué pour aller sur une labellisation métropole. On n'a pas été les seuls, je pense que d'autres territoires ont aussi plaidé pour ça. » (Préfecture de Région PACA)

Le cahier des charges sur la base duquel l'Etat a sélectionné les métropoles French Tech ne peut donc être vu comme un ensemble d'exigences de l'État auxquelles les territoires ont dû se conformer. Les échanges verticaux qui se sont noués au second semestre 2013 ont permis aux métropoles qui revendiquaient une exemplarité dans le domaine du numérique de d'influer sur la définition de son contenu, dans un sens qui leur est favorable³³. Les acteurs de ces métropoles ont ainsi contribué à la définition des règles du jeu auxquelles ils se sont soumis... et dont ils sont sortis gagnants !

b. Sélectionner « l'équipe de France du numérique »

La publication du cahier des charges du label Métropoles French Tech le 30 janvier 2014 a donné le coup d'envoi du processus de labellisation. Les porteurs de l'initiative nationale ont lourdement insisté à cette occasion sur le caractère sélectif du label, qui doit –suivant les termes utilisés dans le document de présentation de l'initiative French Tech accompagnant le cahier des charges– distinguer « un nombre limité de métropoles », présentées comme les « métropoles phares du numérique en France ». Afin d'éviter la multiplication des candidatures et pour anticiper sur les critiques des territoires qui ne bénéficieraient pas de cette reconnaissance nationale, le même document affirme le caractère gagnant-gagnant d'un dispositif qui, en distinguant quelques lauréats (et donc nécessairement des perdants), doit bénéficier à tous : « le succès de « l'équipe de France » des « Métropoles French Tech » a un effet d'entraînement sur l'ensemble des territoires, y compris ceux qui n'ont pas été labellisés ».

³³ On retrouve ici le mécanisme analysé par Vincent Béal, qui permet aux villes reconnues comme des « modèles » d'influencer le contenu des politiques de l'Etat et de bénéficier plus aisément de ses ressources. BEAL V. (2014), « «Trendsetting cities» : les modèles à l'heure des politiques urbaines néolibérales », *Métropolitiques*, 30 juin 2014. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Trendsetting-cities-les-modeles-a.html>

Le label étant sélectif, le processus conduisant à son attribution s'est apparenté à une compétition entre territoires pour intégrer « *l'équipe de France du numérique* ». Cette métaphore sportive, régulièrement utilisée dans la communication gouvernementale sur les métropoles French Tech, vient naturaliser et célébrer les vertus de la concurrence. Le label métropolitain ainsi présenté n'a pas seulement pour mérite de distinguer les plus méritants. Au-delà, il stimule l'émulation, poussant chacun à se dépasser, en même temps qu'il incite à la coopération puisqu'il s'agit d'entrer dans une équipe et donc dans un jeu collectif pour remporter ce qui, en poursuivant l'analogie sportive, s'apparente à une Champions League ou une Coupe du monde de l'attractivité numérique. Dans cette perspective, la cohésion de l'équipe est nécessaire mais non suffisante ; elle doit s'accompagner d'individualités d'exception, les « *Tech Champions* » et les « *talents* » dont la présence doit tirer le collectif vers le haut niveau mondial. Cette exaltation de la compétition ne relève pas seulement d'une rhétorique portée par des acteurs publics cherchant à se légitimer auprès d'entrepreneurs et d'investisseurs du secteur numérique qui ne sont pas avares de critiques à l'égard des régulations publiques, présentées comme obsolètes, inefficaces et injustes. Elle s'incarne plus concrètement dans les différents instruments de l'initiative French Tech (Fonds d'investissement, plateforme d'attractivité, Bourse, Pass et Ticket) dont les bénéficiaires sont sélectionnés au terme de procédures compétitives : appel à projet, sélection des projets les plus performants ou prometteurs, octroi de récompenses.

La sélection des métropoles French Tech résulte donc une compétition dont le label couronne les vainqueurs, mais quelles en sont les règles ? C'est à cette question que s'attache cette section consacrée aux règles du jeu de la labellisation, que l'on aborde ici dans une perspective nationale. La deuxième partie de ce rapport, consacrée aux cas de Nantes et d'Aix-Marseille, nous permettra de revenir de façon plus détaillée sur cette labellisation en la considérant sous un angle local.

Les règles du jeu : dialogue compétitif

Le cahier des charges du label définit le but du jeu et, de façon très précise, le contenu attendu des dossiers de candidature. Il apporte aussi des précisions sur les équipes pouvant s'engager dans la compétition. Dans le dossier de présentation de l'initiative French Tech publié fin novembre 2013 par le ministère du redressement productif, qui annonçait le contenu de ce cahier des charges (en précisant qu'une version détaillée de celui-ci serait publiée en décembre 2013), il était indiqué qu'« *en termes de gouvernance, le projet est structuré autour d'un consortium d'acteurs publics et privés avec la métropole comme chef de file et déposant du projet* ». La loi MAPTAM allant être adoptée le mois suivant, cette formulation semblait limiter le championnat à une dizaine de candidatures correspondant aux métropoles instaurées par cette loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles.

« Il y a eu un hiatus autour de la question de la Métropole. On a lancé l'appel à projet pile au moment du projet de loi Notre, ce qui n'a pas été sans nous poser quelques soucis. Partout où on avait des problèmes d'alignement politique entre la métropole et la ville centre ou la région, ça a été compliqué. Lyon avec Colomb

et Queyranne, Montpellier, Bordeaux –ca reste compliqué avec Rousset–, Aix-Marseille où c'est très complexe. » (Conseiller ministériel)

Mais la référence à la métropole comme chef de file a disparu de la version définitive du cahier des charges (tout comme la notion de chef de file) : « *le projet est porté et déposé par une collectivité ou un groupe de collectivités. Si deux projets sont déposés au sein de la même aire urbaine, les deux projets sont jugés irrecevables* ». La première phrase ouvre donc la voie à des candidatures portées par des pôles métropolitains ou toute autre groupement de collectivités. La seconde ferme la porte aux candidatures concurrentes qui se dessinaient alors dans certaines aires métropolitaines, en particulier autour d'Aix et de Marseille et dans une moindre mesure entre Rennes et Saint-Malo ainsi que dans les agglomérations lilloises, toulousaines (avec la Sicoval) ou grenobloise (avec le Grésivaudan). Dans ces derniers cas, il s'agissait moins de décourager des petites candidatures qui seraient restées au stade du « témoignage » que d'encourager des regroupements avec des chefs de file métropolitains. En dépit des précisions ainsi apportées, la référence à la métropole dans la dénomination du label a maintenu une forme d'ambiguïté durable qu'illustre cet extrait de l'interview à Ouest France du vice-président de Brest Métropole chargé de l'économie, après l'attribution du label à BrestTech+ en juin 2015 : « *Ce label représente plus d'un an de travail collectif avec nos associés, Lannion, Morlaix et Quimper. Brest a joué le rôle de locomotive en pilotant cette candidature. On voit tout l'intérêt du statut de métropole sans lequel nous n'aurions pas pu entrer dans la FrenchTech* »³⁴.

Une annexe de ce cahier des charges est spécifiquement consacrée au *Processus de labellisation*. Le document, produit par la Mission French Tech qui est justement chargée d'organiser et de réguler ce processus, présente le cadre général et le déroulement de la compétition : la balle est d'abord dans le camp des acteurs locaux, qui doivent se mettre en ordre de bataille pour construire leur dossier de candidature, en établissant le projet demandé et en réunissant toutes les informations demandées. Une fois le projet déposé et sa complétude vérifiée par la mission French Tech, une phase de « *co-construction* » s'engage entre celle-ci et les porteurs du dossier, pour aboutir à une nouvelle version du projet. Il est précisé que « *cette phase de co-construction pourra être de durée variable en fonction en particulier de la maturité initiale du projet déposé* ». Au terme de cette phase, le projet fait l'objet d'une évaluation par un « *comité composé de personnalités externes à la mission French Tech et internationales* ». Cette évaluation peut aboutir à la décision (1) de labellisation du projet, (2) s'il n'est pas jugé encore suffisamment mûr, au renvoi vers une nouvelle phase de co-construction (assorti de recommandations sur les points d'amélioration attendus), (3) au refus du label.

Cette annexe présentant le processus de labellisation demeure cependant relativement sommaire et imprécise, laissant dans le flou quelques points cruciaux pour le déroulement de la compétition : Combien de temps dure le match ? Qui en assurera l'arbitrage ? Combien y aura-t-il de vainqueurs ?

³⁴ « BrestTech +, l'excellence numérique », *Ouest France*, 29/6/2015

La durée du match n'était pas fixée au départ : au contraire, il est indiqué dans le cahier des charges que « *L'appel à labellisation «Métropole French Tech» est ouvert sans échéance préétablie de clôture* ». L'absence de date butoir pour le dépôt des candidatures n'a pas empêché les acteurs des métropoles de s'engager dans une course de vitesse. Car la mission French Tech ayant précisé que « *les candidatures seront examinées au fur et à mesure de leur réception* » et que « *la procédure de labellisation sera mise en place au moins deux fois par an.* », tous ont voulu déposer leur dossier au plus vite, avec l'espoir d'être la première (ou parmi les premières) métropole labellisée.

Le cahier des charges et ses annexes ne sont pas plus précis s'agissant des critères et des modalités d'évaluation des projets en concurrence pour l'obtention du label. Il indique seulement que « *l'évaluation du projet sera notamment réalisée par un comité composé de personnalités externes à la mission French Tech et internationales* ». En dépit de l'ambiguïté introduite par ce « *notamment* », la référence à un comité composé de personnalités externes semble apporter une indication précieuse : la mission French Tech a pour responsabilité d'organiser la compétition mais pas de l'arbitrer. Puisqu'elle est engagée dans la co-construction des projets avec les métropoles, il est normal qu'elle ne prenne pas part à leur évaluation puisqu'elle serait alors juge et partie. Mais la compétition ne s'est pas déroulée exactement comme prévue. Le comité qui devait accueillir des personnalités internationales pour juger les dossiers (et, par sa composition, légitimer la décision d'attribution) n'a jamais été mis en place. C'est donc la mission French Tech et la ministre Axelle Lemaire qui ont été en première ligne pour l'arbitrage : la mission n'a pas décidé quels seraient les projets lauréats parmi les 15 qui avaient été déposés, mais seuls les 9 qu'elle a estimé assez matures pour être soumis à labellisation l'ont été. La phase de co-construction des projets a donc permis à la mission French Tech de filtrer les candidatures au label et ainsi de jouer un rôle clé dans l'arbitrage des candidatures. Ce fut du moins le cas en première mi-temps, l'intervention de l'arbitre suprême en seconde mi-temps ayant changé les règles du jeu.

Quand ils se sont engagés dans la conquête du label, les porteurs de projet ignoraient donc les critères précis présidant à attribution (parmi toutes les informations demandées, lesquelles déterminent le choix ?), les arbitres (un jury international ? la mission French Tech ? la Ministre?) et surtout combien il y aurait de vainqueurs. Cette question était pourtant au centre de leurs préoccupations, leur chance de décrocher le label et la valeur distinctive de celui-ci dépendant directement du nombre de récipiendaires. Il en allait de même pour les autres ressources associées au label. Au-delà des bénéfices d'image, les acteurs locaux pouvaient en effet espérer que le label leur donne accès à de nouveaux guichets, en particulier aux 200 millions fonds d'accélération mis en avant dans les communications gouvernementales sur l'initiative French Tech. Cette perspective, qui a pu contribuer à leur mobilisation, ne s'est finalement pas concrétisée : le label est un pur instrument symbolique, délié des instruments financiers de la French Tech.

Les règles du jeu n'étaient donc que très partiellement définies au coup d'envoi de la compétition. Les évolutions observées au fil de celle-ci, dans le cadre de la co-construction entre la mission French Tech et les candidats au label, apparentent la procédure de

labellisation à une forme de dialogue compétitif³⁵, dans lequel les écosystèmes territoriaux prendraient la place des entreprises concurrentes et le cahier des charges sans valeur réglementaire aurait remplacé le code des marchés publics.

Ces règles du jeu –sinon le règlement officiel de la compétition– ont été progressivement précisées au cours de la première mi-temps, conclue par l'annonce d'une première vague de métropoles labellisées, avant de changer en cours de deuxième mi-temps. L'opacité et l'évolution des règles témoignent de la dimension incrémentale de la démarche, qui a été diversement appréciée par les acteurs locaux engagés dans l'élaboration des projets. Certains y ont vu le signe du pragmatisme et de l'« agilité » de la mission French Tech. D'autres ont critiqué ce qu'ils ont vu comme un manque de professionnalisme voire le signe d'une méconnaissance du fonctionnement des territoires et non une preuve de cette agilité propre à l'économie numérique :

« Sous couvert d'une co-construction, je trouve qu'on dissimule une lacune. C'est facile de dire 'on va co-construire', c'est surtout qu'ils n'ont rien anticipé et qu'ils connaissent tellement mal ce qui se passe sur les territoires qu'ils se dissimulent derrière la co-construction. Donc, ils ont laissé les choses suffisamment dans le vague pour pouvoir faire rentrer ce qu'ils voulaient à l'intérieur. » (CCI – Service études)

On ne dispose pourtant pas d'éléments permettant d'affirmer que le flou initial a été organisé volontairement par la mission French Tech, que ce soit –comme le laisse entendre la citation précédente– pour affirmer son pouvoir ou pour entretenir par ce biais la mobilisation des acteurs territoriaux. Mais il est clair que ce flou a contribué à la forte mobilisation observée dans les territoires. S'il avait été annoncé au départ que le label bénéficierait à une vingtaine de territoires, ne donnerait pas d'accès privilégié à un nouveau guichet³⁶, et que les structures publiques chargées des politiques d'innovation ne pourraient bénéficier des budgets associés à l'initiative French Tech³⁷, il n'est pas certain que les métropoles se seraient engagées avec tant de détermination dans l'élaboration d'une candidature.

Les règles du jeu ayant été définies sur un mode incrémental, il faut examiner le déroulement du jeu pour les saisir. Cet examen amène à distinguer deux périodes, les règles n'ayant pas été les mêmes pendant la première mi-temps qui a pris fin avec la désignation de premières métropoles labellisées en novembre 2014, et la seconde qui s'est conclue en juin 2015 par

³⁵ Le dialogue compétitif est une procédure des marchés publics (anciennement nommée « appel d'offres sur performance ») destinée à la réalisation de projets complexes, réservée aux hypothèses où la personne publique ne peut définir seule et à l'avance les moyens techniques ou le montage juridico-financier répondant à ses besoins. Le dialogue compétitif s'ouvre par un dialogue avec chacune des entreprises présélectionnées après une mise en concurrence, en vue de retenir celles dont les propositions paraissent le mieux adaptées à la réalisation du projet.

³⁶ L'ambiguïté sur ce point a été longtemps entretenue, à tel point que les articles de presse présentant le label ont systématiquement fait référence, pendant toute l'année 2014, au budget de 215 millions d'euros de la French Tech auxquels la labellisation donnerait accès.

³⁷ Ce n'est qu'en décembre 2014, soit après l'annonce des résultats de la première vague de labellisation, que la BPI a publié son Appel à manifestation d'intérêt pour les investissements dans des structures d'accélération de la croissance de startups innovantes, dans lequel il a été annoncé que seules sociétés privées étaient éligibles aux 200 millions d'euros du Fonds French Tech Accélération sous forme, non de subvention, mais de prise de participation dans le capital.

l'octroi du label à 4 métropoles supplémentaires ainsi qu'à la distinction de 4 « écosystèmes remarquables » bénéficiant d'un label thématique qui n'avait jamais été envisagé jusqu'alors.

Première mi-temps : filtrage technique

Dans la plupart des métropoles retenues lors de la première vague de labellisation, les acteurs du numérique n'avaient pas attendu la publication du cahier des charges pour se lancer dans la course au label. Les contacts avec les rédacteurs du rapport Quartiers numériques, puis avec les institutions partenaires de la Mission French Tech et le cabinet de Fleure Pellerin leur avaient permis de recueillir des informations sur l'initiative en cours de préparation et de valoriser en direction de ceux-ci leurs atouts et leurs projets. Dans les autres territoires, où les projets de soutien au numérique étaient moins avancés et les acteurs du secteur moins organisés et reliés aux décideurs parisiens, c'est la publication du cahier des charges qui a marqué le signal de départ de la mobilisation locale.

Les premières sont donc parties avec un temps d'avance et ont cherché à conserver cette avance. La volonté d'être parmi les premiers sur la ligne d'arrivée a contribué à la mobilisation collective dans ces métropoles, qui avaient déjà avancé dans la formalisation d'un projet de quartier numérique et/ou la réalisation d'études sur leur écosystème numérique. Une bonne partie des informations nécessaires à la formalisation du diagnostic et du projet demandé étaient donc disponibles localement, ce qui leur a permis d'établir rapidement leur dossier de candidature. Moins de trois mois après la publication du cahier des charges, les premiers dossiers de candidature étaient déposés par les métropoles de Lille, Nantes, Aix-Marseille et Lyon, avec l'espoir de faire partie des premiers labellisés dans le cadre d'une procédure du « fil de l'eau ».

« Je suis affirmative, c'est nous qui avons déposé le dossier en premier ; c'était le 19 mars. On a vu David Monteau le 21 février 2014 sur le territoire pour se rendre compte de la dynamique et là, on lui a carrément posé la question « qu'est-ce qu'on fait ? Notre candidature est prête, mais... ». Nous ce qu'on voulait, c'était déposer la candidature avant les élections municipales, parce que personne ne savait dire comment allaient être les résultats. Donc on voulait s'inscrire dans la dynamique. On avait une candidature qui était perfectible, on le savait, mais c'était négocié avec David Monteau. » (Aix-en-Provence - Direction de la Stratégie numérique)

« On voulait être dans le 1^{er} jury, passer dans les premiers pour faire la preuve de notre dynamisme. Donc on s'est mis en ordre de bataille pour être dans le premier cercle... euh... pour passer dans le premier jury. C'était une question de visibilité : on ne veut pas être une métropole de second rang ! Très clairement, l'objectif c'était de déposer le dossier dans les premiers et être dans le premier cercle des labellisés » (Nantes Métropole - Direction du développement économique)

« Il y avait un challenge posé par les élus, c'était d'être les premiers à déposer. De mémoire, je ne sais plus si on était les premiers, mais il y avait cette émulation interne » (Lille Métropole - Direction du Développement économique)

« Lyon est venu très vite dans la course, mais vraiment très vite, parce que, moi, j'avais une mission, une injonction, il fallait que fin janvier 2014, je sorte le dossier de labellisation terminé. Quand vous savez qu'on a été labellisé en

novembre, moi, j'avais l'injonction de le sortir en janvier. Et les autres n'avaient même pas commencé à l'écrire. Même l'appel à projets n'existait pas à ce moment et pourtant j'avais cette injonction et j'avais mobilisé pas mal de gens pour travailler sur un appel qui n'était pas sorti. » (Lyon Métropole - Direction du Développement économique)

Ces dépôts rapides n'ont pas abouti à une labellisation aussi rapide, au fil de l'eau. Six mois après la publication du cahier des charges, quinze candidatures étaient parvenues à la mission French Tech, sans qu'aucune ne passe le cap de la labellisation : French Tech Aix-Marseille, Bordeaux Métropole Numérique, Brest Tech, Digital Grenoble, Lille is French Tech, Lor'n Tech (Nancy-Metz), Lyon French Tech, Nantes Tech, Montpellier Métropole Numérique, French Tech Côte d'Azur (Nice-Sophia Antipolis), La French Tech Rennes, French Tech Rouen Normandie, Saint-Étienne Atelier Numérique, Toulon-La Ruche Digitale, French Tech Toulouse³⁸.

Au fil de leur dépôt, ces dossiers ont été examinés par l'équipe élargie de la French Tech (constituée des agents de la mission French Tech et de représentants des institutions partenaires de l'initiative), dont les réunions hebdomadaires portent alternativement sur l'international, l'accélération, le label métropolitain et l'avancement de l'initiative gouvernementale. C'est donc à un rythme mensuel que les dossiers de candidature au label métropolitain ont été examinés et discutés.

L'examen de chaque dossier se prolonge par une journée de visite sur site d'une délégation conduite par le directeur de la mission French Tech, David Monteau, accompagné de membres de son équipe et de représentants de la Direction Générale des Entreprises (DGE), de Bpifrance et de la CDC. Le programme de la journée comprend des visites d'équipements, des rencontres avec des entrepreneurs et des réunions de travail consacrées aux projets d'accélérateurs, au bâtiment totem et au projet dans son ensemble. La journée se conclut par une restitution au cours de laquelle la délégation parisienne fait part de ses réactions, insistant sur les « points d'optimisation » à apporter dans la nouvelle version du dossier que tous nomment « la v2 ».

« En fin de journée, on fait une restitution. C'est le moment où on donne nos premières réactions sur le dossier. On leur fournit des indications sur ce qu'il faut faire pour améliorer le dossier. On fait des piqures de rappel aussi. Par exemple on peut dire que le portage doit vraiment être plus entrepreneurial que politique, ou que le modèle économique du projet d'accélérateur n'est pas abouti ou qu'il y a trop de lieux différents dans le dossier et qu'il faut resserrer" » (Mission French Tech)

Après cette journée de « co-construction », les porteurs de projet s'attèlent à la préparation de la V2. Dans cette phase, échanges se prolongent avec Mission French Tech, qui veille à ce que la nouvelle version du dossier prenne bien en compte les demandes formulées. C'est donc cette mission qui juge que la co-construction a abouti et que le projet est suffisamment

³⁸ On notera que cette liste correspond assez précisément à la hiérarchie des métropoles française, à deux exception près : Strasbourg n'y figure pas (son dossier, porté par le pôle métropolitain Strasbourg Mulhouse, ne sera déposé que début 2015), contrairement à Saint-Etienne qui n'est que la 17^e aire urbaine française par son nombre d'habitants.

mature pour qu'une V2 soit déposée et fasse l'objet d'un nouvel examen lors d'une réunion de l'équipe French Tech élargie.

« *La co-construction, c'est la mission French Tech qui accompagne les acteurs du territoire dans la construction du projet. On leur dit : il faut que vous soyez plus ambitieux sur tel ou tel point. Et on les accompagne jusqu'au dépôt de la V2, ce qui prend plus ou moins en temps suivant les villes (...) On a une métropole qui a déposé un dossier qui ne rentrait pas du tout dans le cadre. Ils restaient dans leur approche classique de la technopole. C'était très éloigné de ce qu'on souhaite voir dans la French Tech : des entrepreneurs et des petites boîtes. Donc là, la co-construction a pris beaucoup de temps.* » (Conseiller ministériel)

« *Pour la V2, on a besoin d'avoir tous les éléments qui étaient restés en suspens dans la V1. Les lettres de soutien des grands groupes avec leur apport aux projets, l'adhésion d'entrepreneurs emblématiques, l'assurance d'un portage politique complet Région/Métropole/Ville...* » (Mission French Tech)

La durée de cette phase de co-construction n'avait pas été définie initialement, pas plus qu'une date butoir n'avait été fixée pour le dépôt et l'examen des V2. Il était juste indiqué dans le cahier des charges que « *la procédure de labellisation sera mise en place au moins deux fois par an* ». Pourtant près d'un an après l'annonce du lancement du label Métropole French Tech et alors que la phase de co-construction était arrivée à son terme dans plusieurs métropoles qui avaient déposé leur V2, aucune des candidatures n'était parvenue au bout du processus d'examen, sanctionné par l'octroi ou le refus du label : début novembre 2014, quinze métropoles avaient déposé un dossier de candidature et la mission French Tech avait procédé à l'étude et à une visite sur site dans treize d'entre elles³⁹ ; parmi ces dernières, neuf avaient établi une V2 intégrant les points d'optimisation discutés pendant la visite et quatre demeuraient au stade de la co-construction (Saint-Etienne, Toulon, Brest et Nice).

Les acteurs locaux commençaient alors à manifester *mezza voce* leur impatience, à laquelle Axelle Lemaire a répondu par un tweet le 3 novembre 2014, dans lequel elle a annoncé qu'elle sifflerait la fin de la première mi-temps la semaine suivante.



³⁹ Les deux projets qui n'avaient été au bout du processus d'examen étaient ceux de Lor'n Tech (Nancy-Metz) et de Rouen French Tech CREA.

Le 12 novembre, Axelle Lemaire a effectivement mis fin au suspense en révélant les lauréats au micro de France Info : « *sur quinze dossiers, nous avons décidé d'attribuer le label à neuf candidats : French Tech Aix-Marseille, Bordeaux Métropole numérique, Digital Grenoble, Lille is French Tech, Lyon French Tech, Nantes Tech, Montpellier Métropole numérique, La French Tech Rennes, French Tech Toulouse* ». Toutes les métropoles qui étaient arrivées au terme de la phase de co-construction et avaient déposé une V2 ont donc été labellisées. Pour cette première vague de labellisation, la sélection s'est donc jouée en amont de la décision ministérielle, au stade de la co-construction. Pour le dire autrement, l'attribution du label résulte d'un filtrage (technique et *in itinere*) des candidatures plus que d'un arbitrage (politique et *ex post*) entre celles-ci.

« Il y a un examen collectif des projets par la mission French Tech, avec la DGE, Bpifrance, le CGI. Au départ on avait prévu un jury international mais c'était un peu complexe donc on a préféré se contenter des avis techniques et ensuite c'est la ministre qui choisit (...) Pour la première vague, ça a finalement été très simple : sur les 15 candidatures, il n'y en avait que 9 qui avaient rendu leur V2. Et tous avaient de bons dossiers qui ont passé le cap. » (Conseiller ministériel)

Deuxième mi-temps : arbitrage politique

L'attribution du label à neuf métropoles n'a pas mis fin à la compétition. La proclamation des résultats de la première mi-temps s'est en effet accompagnée de l'ouverture d'une nouvelle phase de labellisation, dont les règles du jeu ont été rappelées (et précisées) par la mission French Tech dans un document diffusé le même jour⁴⁰. Il y est notamment écrit que « *le dépôt des projets et les labellisations se font au fil de l'eau, sans date butoir* ». Le rappel n'était pas inutile, cette mention qui figurait dans le cahier des charges initial n'ayant pas été respectée pour la première vague de labellisation, puisque le fil de l'eau a été remplacé par une labellisation groupée. S'il réaffirme ainsi les règles du jeu énoncées au départ, le document fournit aussi des indications sur le processus de labellisation qui diffèrent de celles figurant dans le cahier des charges initial. Celui-ci prévoyait que la labellisation s'opérerait sur la base d'une évaluation des projets réalisée par un « *comité composé de personnalités externes à la mission French Tech et internationales* » ; il est désormais indiqué que « *la décision de labellisation est prise par la Secrétaire d'État au Numérique, Axelle Lemaire, sur propositions de la Mission French Tech et des partenaires fondateurs* ». Le comité envisagé initialement n'ayant jamais été constitué, cette indication doit moins s'analyser comme un changement des règles du jeu à la mi-temps qu'à une explicitation de celles-ci à destination des concurrents souhaitant s'engager dans la deuxième mi-temps.

La clarification opérée demeure cependant incomplète. Un dernier point, crucial, est en effet laissé dans le flou : combien de métropoles viendront s'ajouter aux neuf premières lauréates du label ? Les indications de la mission French Tech laissent une nouvelle fois penser que leur nombre sera réduit : « *Le nombre d'écosystèmes régionaux qui seront à terme labellisés*

⁴⁰ Mission French Tech, « Le label Métropole French Tech destination des écosystèmes de start-up les plus remarquables en France », 12 novembre 2014

Métropoles French Tech n'est pas fixé à l'avance. Les critères restent le respect du cahier des charges (taille critique de l'écosystème existant, dynamique remarquable, levées de fonds, nombre de start-up en très forte croissance, success stories de niveau mondial, ...) et la cohérence, la qualité et l'ambition des projets. À ce titre un nombre limité d'écosystèmes en France semble susceptible d'être labellisé Métropole French Tech »⁴¹.

Ce rappel, dont on aurait pu penser qu'il allait dissuader nombre de territoires de s'engager dans l'élaboration d'un lourd dossier de candidature avec un espoir de succès limité, n'a pas empêché la multiplication des candidatures. Les six métropoles dont le projet n'avait pas abouti à une labellisation (Rouen, Nancy-Metz, Nice, Toulon, Saint-Etienne et Brest) se sont maintenues dans le jeu. Celles qui avaient amorcé leur candidature mais n'avaient pas bouclé leur dossier à temps pour la première vague ont poursuivi leur mobilisation et elles ont été rejointes par de nouvelles concurrentes dont certaines relèvent plutôt de la catégorie des villes moyennes que des métropoles : Strasbourg, Toulon, Tours, Orléans, Caen, Besançon, Limoges, Angers, Avignon, Annecy ont déposé un dossier de candidature, et de nombreuses autres (Clermont-Ferrand, Amiens, Dijon, Le Mans, Reims, Pau, Laval, Niort, Hénin-Beaumont...) ont engagé des démarches dans cette perspective.

L'intérêt ainsi porté par de multiples villes au label Métropole French Tech et la prolifération de nouvelles candidatures pour la deuxième vague de sélection qui s'annonçait pourtant très sélective sont moins liés aux résultats de la première vague qu'à la manière dont ils ont été publicisés. Si l'annonce elle-même le 12 novembre par Axelle Lemaire n'a pas bénéficié d'une vaste couverture dans les médias généralistes nationaux, il en a été autrement dans la presse spécialisée et dans la presse régionale des métropoles labellisées. Loin d'être limitée au moment de l'annonce des lauréats, la communication sur l'attribution du label s'est intensifiée dans les semaines et les mois qui ont suivi. Les métropoles distinguées ont accordé une large place à ce label sur leurs divers supports de communication. La presse locale n'a pas été en reste, relayant cette communication publique en mettant en avant la distinction à l'occasion de divers événements locaux (Web2day et Digital Week à Nantes, Blend Web Mix à Lyon, Semaine Digitale à Bordeaux...) et/ou de déplacements d'Axelle Lemaire qui ont donné lieu à des cérémonies de remise officielle du label. Les acteurs privés des écosystèmes labellisés ont eux aussi largement communiqué sur le sujet sur internet et les réseaux sociaux, renforçant la visibilité du label métropolitain et le désir de l'obtenir auprès de leurs pairs d'autres territoires. La mise en visibilité locale du label s'est prolongée à l'échelon national, à la faveur d'articles qui lui ont été consacrés ou qui y faisaient référence dans la presse économique (en particulier dans l'Usine nouvelle, les Echos et Challenges qui ont consacré des dossiers à chacune des neuf premières métropoles labellisées).

« On savait que l'annonce de la première vague allait faire du buzz. Mais pas à ce point. On a été très agréablement surpris par cette effervescence. C'est magique ! (...) On a même été contactés par Hénin-Beaumont ! On ne leur a pas dit non. On leur a juste demandé de faire un dossier pour qu'ils se rendent compte qu'ils n'avaient pas la taille. » (Mission French Tech)

⁴¹ Ibid

« Ca a vraiment pris, au-delà de nos espoirs. On a vu remonter de beaux dossiers, y compris d'écosystèmes qu'on n'avait pas forcément identifiés. Il y a eu des révélations pour nous qui regardions les choses de loin (...). La gestion de la deuxième vague s'annonce plus compliquée. Il y a plus de candidats et il y aura moins d'élus. Ça a été dit clairement par Axelle Lemaire au moment des vœux de la French Tech et elle l'a redit dans la presse » (Conseiller ministériel)

Comme l'indique ces extraits d'entretiens, la floraison de candidatures à la suite de la première vague de labellisation constitue un motif de satisfaction pour les porteurs de l'initiative French Tech qui y ont vu –à raison– le signe d'une appropriation et d'une valorisation de la marque FrenchTech par les acteurs visés et d'une mobilisation des territoires dans des dynamiques collectives de structuration de projets de croissance des écosystèmes numériques. Mais ce succès a eu son envers. La mission French Tech a en effet dû faire face à l'afflux de manifestations d'intérêt, de demandes d'informations puis de dossiers de candidature qu'elle a dû instruire et surtout, dans un second temps, co-construire. Or elle ne disposait que de moyens humains réduits pour le faire (la mission ne comptait que 6 membres au premier semestre 2015) et nombre de candidatures provenaient de territoires dont les écosystèmes étaient loin d'avoir la masse critique attendue, qui ne pouvaient donc être retenus sauf à dévaluer le label.

La mission French Tech a dû s'adapter à cet afflux. Pour certaines villes, le déplacement sur site de la mission nationale a été remplacé par la réception à Paris d'une délégation locale (ce fut par exemple le cas pour Annecy). Mais les responsables nationaux de la French Tech ont surtout cherché à maîtriser cette multiplication des candidatures. Tout d'abord, ils ont incité les postulants à se rapprocher, que ce soit par le regroupement de plusieurs candidatures concurrentes dans une candidature commune (à l'image des villes normandes de Rouen, Caen et Le Havre) ou par le rapprochement de villes candidates avec des métropoles déjà labellisées (par exemple Annecy vis-à-vis de Grenoble ou Angers vis-à-vis de Nantes), lesquelles joueraient alors un rôle de tête de réseau régional de la French Tech. Ensuite, ils ont rappelé aux entrepreneurs et aux élus territoriaux qui craignaient de ne pas figurer sur la carte de l'économie numérique française que l'initiative gouvernementale en faveur de celle-ci ne se réduisait pas au label métropolitain, et que les startups n'avaient pas besoin d'être localisées dans une métropole labellisée pour faire partie de « l'équipe de France » de la French Tech et bénéficier de ses dispositifs. Enfin, ils ont insisté sur la sélectivité du label, saisissant toutes les occasions pour rappeler aux acteurs locaux mobilisés qu'il n'y aurait que très peu d'élus lors de la deuxième vague. Axelle Lemaire et les responsables de la mission nationale ont ainsi tenté de dissuader certaines candidatures en annonçant que le nombre d'écosystèmes labellisés en deuxième serait bien plus réduit que lors de la première. Si aucun chiffre n'était officiellement donné (ce qui aurait été en contradiction avec l'affirmation initiale suivant laquelle le nombre d'écosystèmes labellisés Métropole French Tech n'était pas fixé à l'avance), le directeur de la mission French Tech a laissé entendre à qu'il y aurait un maximum de douze ou treize métropoles labellisées au final : *« "Il y aura très peu" de labels décernés, a laissé entendre aujourd'hui M. Monteau, sans donner de chiffre précis. Neuf ou dix candidatures au label, dont les six refusées en novembre, sont actuellement à l'examen. Trois ou quatre nouveaux pourraient donc entrer dans le cercle de la French Tech. Ils viendront s'ajouter*

aux neuf territoires sélectionnés en novembre »⁴². Lors d'une audition par la Commission développement économique, innovation, numérique de l'Association des Maires des Grandes Villes de France (AMGVF) le 1^{er} avril 2015, David Monteau a même été plus loin, laissant entendre que la deuxième vague pourrait n'avoir qu'un seul nouveau lauréat : « *M. Monteau confirme une deuxième série de labellisation en juin 2015, même si peu de nouveaux seront validés – 9 l'ont déjà été, et seules dix à douze villes devraient être labellisées au final. Le principe reste de labelliser des nœuds de réseau* »⁴³.

Mais la régulation des candidatures s'est, une nouvelle fois, surtout opérée en jouant sur le calendrier. Il avait été annoncé en novembre 2014 que le dépôt des projets et les labellisations se feraient au fil de l'eau, sans date butoir, ce qui a contribué à susciter un flux continu de nouvelles candidatures. Pour stopper ce flux, les responsables de l'initiative French Tech ont décidé quatre mois plus tard de changer les règles du jeu, pour reconduire celles qui avaient finalement été adoptées en première mi-temps, à savoir d'opérer une labellisation groupée en juin. Mais alors que les recalés de cette première mi-temps pouvaient espérer être lauréats de la seconde, les perspectives ont radicalement changé puisqu'il a aussi été décidé que la deuxième vague marquerait la fin de la labellisation pour une période de trois ans.

« Pour la 2e vague, Axelle Lemaire a décidé qu'on ferait encore une annonce groupée, en se calant sur le calendrier politique. Donc on a dit qu'on arrêterait le fil de l'eau et aussi qu'on arrêterait la labellisation pour trois ans après cette 2e vague » (Mission French Tech)

L'information sur ces nouvelles règles du jeu décidées en mars 2015 a d'abord été diffusée officieusement, au gré des rencontres entre les responsables nationaux de la French Tech et les porteurs des candidatures locales, avant d'être officialisée sur le site de la French Tech le 26 mai 2014 : « *Une deuxième vague de labellisation de candidats au label Métropole French Tech sera annoncée par Axelle Lemaire, secrétaire d'état au numérique, autour de la mi-juin 2015. Cette vague, qui comprendra un nombre restreint de lauréats, clôturera pour une période de 3 ans le dispositif d'identification et de labellisation des écosystèmes de startups dynamiques et matures à travers la France. En effet, les labels sont par principe remis en jeu au bout de 3 ans, et à ce moment-là, quelques nouveaux écosystèmes, qui auraient fortement progressé depuis 2015 pourraient rejoindre la liste des Métropoles French Tech des régions françaises et de Paris-Ile-de-France. La date de clôture des dépôts de dossiers de labellisation est fixée à lundi 8 juin 2015, 8h.* »

Les rappels de la sélectivité du label et l'annonce d'une clôture de la labellisation en juin 2015 n'ont pas été sans effet. Ils ont notamment conduit à la structuration de candidatures groupées portées par des réseaux de villes (organisés ou non en pôle métropolitain), réduisant d'autant le nombre de dossier en lice. C'est notamment le cas des villes normandes (Caen, Rouen, Le Havre), alsaciennes (Strasbourg, Mulhouse), lorraines (Nancy, Metz, Epinal,

⁴² « La Mission French Tech à Strasbourg : il y aura peu d'élus en juin... », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 13 avril 2015

⁴³ Compte-rendu de la Commission développement économique, innovation, numérique de l'AMGVF, 1^{er} avril 2015

Thionville), méridionales (Avignon, Arles, Nîmes), picto-charentaises (Poitiers, La Rochelle, Niort, Angoulême) et du Val de Loire (Orléans, Tours). Ces rappels ont aussi contribué à un surcroît de mobilisation des élus locaux et régionaux dans la défense du dossier de leur territoire, à l'image du député d'une ville moyenne qui nous a fait la liste des personnes qu'il avait contactées dans cette perspective : le directeur de la mission French Tech, un membre du cabinet d'Axelle Lemaire, Emmanuel Macron, deux conseillers du Président de la République et un conseiller du Premier ministre. Ces interventions individuelles d'élus, en faveur d'un dossier précis, ont été prolongées par de (timides) réactions collectives des associations d'élus locaux, critiques à l'égard de la sélectivité excessive du label⁴⁴.

« Les élus passent leur temps à nous appeler : les maires, les députés... Ils veulent tous en être. Il faut savoir résister à la pression. On leur répète qu'on va faire comme pour la première vague, qu'on sera le plus objectif possible (...) Le dossier lorrain, ils s'y sont tous mis. On a fini par monter une réunion ici, il y avait le président du conseil régional, les maires de Nancy et Metz, les députés du coin. »
(Conseiller ministériel)

Le 8 juin 2015, date de clôture du dépôt des dossiers, quatorze candidatures⁴⁵ avaient été adressées à la mission French Tech et instruites par celle-ci. L'arbitrage était alors dans les mains d'Axelle Lemaire, qui envisageait d'annoncer les résultats le 18 juin à l'occasion de la présentation de la Stratégie numérique du gouvernement appuyée sur les résultats – remis le même jour – de la concertation « Ambition numérique » conduite depuis octobre 2014 par le Conseil national du numérique.

Combien y aura-t-il de métropoles labellisées ? Quelles seront-elles ? Dans une interview à L'usine Digitale publiée le 10 juin, David Monteau entretient le suspense : « *Nous avons en tout cas terminé les visites de métropoles et l'examen des dossiers. Il y a aujourd'hui 14 candidats à la deuxième vague de la labellisation. Certains projets datent de la première vague. Ils ont revu leur copie, dans une logique de co-construction avec nous. D'autres sont arrivés au fil de l'eau. Combien seront sélectionnés au final, en plus de 9 métropoles actuelles. 2, 3, 4, 5... plus ? Axelle*

⁴⁴ A l'occasion de l'audition du directeur de la mission French Tech à l'AMGVF le 1^{er} avril 2015, ces élus ont exprimé leur intérêt pour l'initiative gouvernementale dirigée vers les métropoles, mais aussi leur crainte d'une sélectivité excessive, qui laisserait de côté la plupart des grandes villes : « *Les membres de la commission ont vivement réagi aux propos de M. Monteau. Une inquiétude très partagée a porté sur la manière d'intégrer et de donner de la visibilité aux territoires non labellisés, et à construire des liens avec les nœuds existants. Mais pour M. Monteau, la métropole French Tech n'est pas une métropole institutionnelle, puisqu'il s'agissait au départ d'un réseau d'entrepreneurs, et il existe de ce fait une tension entre la logique territoriale et la dynamique des entreprises (...). Il existe des pépites sur des territoires plus limités. Limiter les métropoles French Tech en nombre fait peser le risque de détourner les financements vers les seuls endroits labellisés, voire de faire partir les start-ups vers les villes où elles penseront pouvoir bénéficier de l'écosystème créé. La gestion des annonces est dangereuse, puisque les territoires risquent de faire face à l'incompréhension des médias. Il y a en effet de nombreuses confusions entre les différentes appellations et certains raccourcis peuvent être très dommageables localement : l'Alsace était ainsi absente de la première labellisation car elle n'avait pas encore déposé de projet, mais ce délai a été interprété comme le révélateur d'un manque de dynamisme de l'économie locale » (Ibid)*

⁴⁵ Saint-Etienne Atelier Numérique, Toulon, Brest Tech+ (Brest, Lannion, Morlaix, Quimper), Côte d'Azur (Nice, Cannes, Grasse, Sophia-Antipolis), Normandy French Tech (Caen, Rouen, Le Havre), LorNTech (Nancy, Metz, Epinal, Thionville), Angers French Tech, French Tech Loire Valley (Orléans, Tours), Avignon Provence Culture Tech, French Tech Alsace (Strasbourg, Mulhouse), Annecy French Tech, Limoges French Tech, Toulon Ruche Digitale

Lemaire tranchera. Pour nous, l'initiative perdrait de son sens avec trop de villes labellisées : une dizaine de métropoles French Tech nous paraît être un bon équilibre. Ce sera notre socle ».

C'est alors que survint un coup de théâtre. En déplacement à Angers le 12 juin 2015 pour inaugurer la Cité de l'objet connecté⁴⁶, François Hollande conclut son discours par une annonce inattendue : « *Que les choses soient claires entre nous : on ne rentre pas dans la French Tech à l'applaudimètre. On rentre dans la French Tech parce qu'on a toutes les conditions pour réussir, être armé et faire aboutir des projets. On rentre dans la French Tech parce qu'on a été capable de faire ses preuves. Parce qu'on était disposé à ouvrir une Cité, à la faire réussir, à transformer des idées en objets, des innovations en fabrication. Vous aurez la French Tech !* ». Le discours présidentiel s'achève sous un tonnerre d'applaudissement, les cris de joie fusent dans la salle où tous se félicitent de cette annonce. Tous... sauf Axelle Lemaire et les membres de la mission French Tech qui peinent à cacher leur trouble. Son ministre de tutelle, Emmanuel Macron, avec lequel elle entretient alors –si l'on en croit les articles de presse– des relations tendues, semble moins gêné par l'annonce présidentielle, qu'il répercute sans tarder sur son compte twitter :



Cette annonce anticipée de l'attribution du label à Angers, une semaine avant la date prévue de proclamation des résultats de la deuxième vague de labellisation, était d'autant plus surprenante que le dossier de candidature angevin avait été remis dix jours plus tôt à la mission French Tech, et donc trop tardivement pour que celle-ci engage avec les porteurs du projet le travail de co-construction prévu. Comment la ville préfecture du Maine et Loire, partie en dernier dans la course au label est-elle ainsi parvenue à gagner la partie avant même le coup de sifflet final ?

Pour répondre à cette question, il faut revenir un mois en arrière. Luc Belot, député PS très investi dans les dossiers numériques⁴⁷, est alors à la manœuvre pour essayer de faire inaugurer la Cité de l'objet connecté par le Président de la République. Le 6 mai 2015, il déjeune avec le sénateur-maire LR d'Angers, Christophe Bechu. Rivaux politiques mais alliés pour défendre les projets de développement économique du territoire, les deux jeunes élus

⁴⁶ Imaginé dans le cadre du Plan Objets Connectés (un des 34 plans de reconquête pour la *nouvelle France industrielle* lancés par le gouvernement en 2013), le projet a été porté par la société Eolane avec le soutien d'Eric Carreel, président de la start-up Withings et en collaboration avec les industriels locaux de la mécanique et de la plasturgie. La Cité de l'objet connecté est une plateforme d'innovation industrielle, abritant un centre d'innovation et une usine de production qui permet aux start-up d'y développer des projets en mode collaboratif.

⁴⁷ Il a notamment été désigné secrétaire national-adjoint du Parti socialiste au numérique, rapporteur du projet de loi relatif aux données publiques, puis rapporteur de la loi pour une République numérique.

(ils ont 41 ans) évoquent pour la première fois le label Métropole French Tech. Au regard du cahier des charges, la candidature angevine n'est pas illégitime : à l'échelle du bassin d'emploi, la filière numérique/électronique compte plus de 900 entreprises représentant près de 7000 salariés ; son écosystème numérique compte plusieurs grandes entreprises leaders dans leur domaine (Eolane, Evolis, Valeo, Bull...), des entreprises innovantes (Creative Eurecom, Afone, Octave...) et des startups (We Forge, groupe InWest, Qowisio...); Angers dispose en outre avec la Cité de l'objet connecté d'un bâtiment étendard qui est parfaitement dans l'esprit de la French Tech. Les deux élus décident alors de lancer un *blietzkrieg*, pour déposer un dossier avant la date limite (8 juin) et saisir l'opportunité de l'inauguration de la Cité des objets connectés prévue mi juin pour faire la promotion de leur candidature.

La suite est racontée par Luc Belot : « *Le dossier a été monté en deux semaines. A quatre, en bossant jour et nuit. Moi, pendant ce temps j'ai vu Francky Trichet [adjoint au Maire de Nantes chargé de l'innovation et du numérique], Christophe Clergeau [Vice-Président de la Région et tête de liste PS pour l'élection régionale de décembre 2015], David Monteau, le cabinet Lemaire. Pas Axelle, parce qu'elle était la garante du bon déroulement... Tous me disent : vous partez trop tard, vous n'êtes pas dans les clous. Moi je dis : OK, si on labellise une démarche de co-construction avec la mission French Tech, on est hors des clous, mais si on labellise un écosystème, on est dans les clous. On a déjà toutes les données par la technopole, on a le projet et le bâtiment totem avec la Cité de l'objet connecté, on a l'entreprise leader avec Eolane, on a tout l'écosystème mobilisé. On a lancé le hashtag #AngersFrenchTech sur Twitter et dans la journée on a eu des centaines de soutien. En 9 jours notre hashtag a eu plus de citations que d'autres villes qui l'avaient lancé depuis 6 mois.* »

Le dossier est bouclé dans les temps mais il s'agit d'une V1 qui est donc « hors des clous » : son dépôt tardif rend impossible la phase de co-construction prévue dans le cahier des charges. Conscient que la candidature angevine était hors-jeu au regard du règlement, le député a su saisir l'opportunité de l'inauguration de la Cité des objets connectés pour changer les règles du jeu : « *A un moment, on fait de la politique. Ce n'est pas moi qui ai fait coïncider l'inauguration de la Cité des objets connectés et l'annonce des labellisations ! J'étais en contact quasi-hebdomadaire avec le conseiller industrie du président sur la cité. X [cabinet du Président de la République] est une vieille copine, Y [cabinet du Président de la République] est un copain, je le vois tous les mardis. Je leur ai dit qu'ils ne pouvaient pas faire venir le Président et les ministres pour l'inauguration de la Cité et nous annoncer deux jours après qu'on est rejeté de la French Tech. Je vois Macron, je lui dis la même chose et il me répond 'on fait de la politique' (...) Le jour de l'inauguration, sur le discours rédigé par le cab du PR, il était écrit en gros 'ne pas faire d'annonces sur la French Tech'. Et il l'a fait ! Quand le PR dit, à la toute fin de son discours, 'Vous aurez la French Tech', c'est le délire dans la salle. Derrière moi il y a Monteau et je sais que ça le fout dans la merde. Lemaire et Leroux [conseiller de la ministre], ça les fait sourire parce qu'ils savent comment fonctionne le PR. (...) Je discute 5' avec Axelle et elle me dit que maintenant il va falloir qu'on voit comment on gère ça, ce qu'on peut faire avec Tours et Orléans. Moi je lui dis : no way ! »*

L'annonce présidentielle place Axelle Lemaire et la mission French Tech dans une position délicate, à quelques jours de la proclamation des résultats de la deuxième vague de labellisation. Celle-ci, qui était envisagée initialement pour le 18 juin, est repoussée au 24 juin. C'est depuis New York, où Axelle Lemaire clôtura la première journée de la French Touch Conference, que seront annoncés les noms des lauréats. La veille, Challenges publie sur son site internet un article intitulé « *Les cinq nouvelles métropoles labellisées French Tech* », qui s'ouvre ainsi : « *Brest, Caen, Rouen, le Havre et Nice: telles sont les nouvelles villes que Bercy a choisi pour recevoir le label FrenchTech dans les prochains jours. La région Lorraine devrait elle aussi être labellisée par la secrétaire d'Etat au numérique Axelle Lemaire* ». Angers ne figure pas dans cette liste qui a « fuité ». S'agit-il d'une fausse information ? D'une nouvelle promesse présidentielle non tenue ? D'un acte d'insubordination d'Axelle Lemaire, qui aurait fait primer les règles définies dans le cahier des charges sur l'annonce de François Hollande ? Rien de tout cela, comme on le verra le lendemain avec la proclamation des lauréats. Le 24 juin, tout l'écosystème français suit en streaming Axelle Lemaire annoncer depuis New York les noms des nouvelles métropoles French Tech : Brest Tech +(Brest, Lannion, Morlaix, Quimper), French Tech Côte d'Azur d'Azur (Nice, Cannes, Grasse, Sophia-Antipolis), LorNTech (Nancy, Metz, Epinal, Thionville) et Normandy Tech (Rouen, Caen, Le Havre). Quatre nouvelles métropoles French Tech s'ajoutent donc aux neuf premières. Elles sont rejointes par quatre « écosystèmes thématiques remarquables » sur lesquels a été identifiée « une thématique d'excellence autour de laquelle se construit l'écosystème d'innovation ». Ces territoires ne bénéficient pas du label Métropole French Tech mais d'un label thématique French Tech qui leur est décerné à titre pilote : French Tech Alsace #medtech, Angers FrenchTech #IoTtech, Avignon Provence #culturetech, Saint-Etienne #designtech. Comme le résume Luc Belot, « *l'annonce du PR a foutu la mission French Tech dans la merde parce qu'il y avait plusieurs autres territoires qui méritaient autant le label que nous, et qu'ils n'avaient pas du tout prévu de le distribuer largement. Donc ils s'en sont sortis en créant ce label thématique (...). En tout cas, je crois que Saint-Etienne et Avignon peuvent me dire merci !* ».

Dans les mois qui avaient précédé le discours présidentiel à Angers, la mission French Tech avait envisagé une telle labellisation « à deux niveaux », avant d'y renoncer pour conserver au label son caractère distinctif :

« On a réfléchi à la mise en place d'une labellisation à deux niveaux, mais on a finalement décidé de ne pas le faire. A partir du moment où on a des écosystèmes remarquables, on ne peut pas dire qu'il y a en a des très remarquables et d'autres qui le sont moins. Deux niveaux, ça dévaloriserait le label. Mais on réfléchit en ce moment à la manière dont on va traiter ceux qui ne seront pas labellisés. Je vois combien, pour ceux qui ont décroché le pompon, c'est une fierté. On a surtout pas intérêt à démobiliser les troupes. Il faut que tous sentent qu'ils sont dans la French Tech, même s'ils ne figurent pas sur la carte des métropoles labellisées. »
(Mission French Tech)

« On a sûrement pas assez défini le nombre de lauréats au départ. On voulait se laisser des libéralités la dessus. Et on n'a pas non plus défini la procédure de traitement pour les écosystèmes non retenus : comment on les associe à l'initiative ? Ce qu'on veut, c'est éviter le côté ligue 1/ligue 2. Si je prolonge l'analogie sportive, on préférerait avoir une équipe A et équipe Espoirs, mais c'est difficile. Si on prend Orléans, Laval, Niort, Annecy... ces écosystèmes ne sont

pas suffisamment matures pour intégrer ce club fermé, on n'est pas à la taille critique. Donc si on veut que le label garde sa crédibilité, ce n'est pas possible de leur donner. Le label doit être sélectif mais pas exclusif» (Conseiller ministériel)

La création d'un nouveau label thématique, plutôt qu'un label de deuxième niveau⁴⁸, permet à la mission French Tech de respecter la promesse présidentielle (« Vous aurez la French Tech ») tout en conservant au label métropolitain son caractère sélectif. Elle satisfait pleinement les acteurs des trois « écosystèmes thématiques remarquables » retenus, qui peuvent même estimer ce label thématique plus distinctif que le label décernés aux treize métropoles French Tech, à l'image de Luc Belot : « *On n'est pas une des 17 métropoles French Tech, mais LA ville IoT [Internet of Things] de la French Tech. Toulouse aussi est sur l'IoT, mais un américain qui voit la carte de la French Tech, il voit d'un côté Toulouse Métropole French Tech et de l'autre Angers égale IoT. Moi, ça me va !* ». Enfin, l'octroi de ce label thématique à Saint-Etienne, Avignon et Strasbourg, permet de ne pas créer une catégorie *ad hoc* pour Angers, et de neutraliser les critiques qui aurait pu être formulées par d'autres villes dont les dossiers étaient bien plus « dans les clous ».

* * *

Dans une interview donnée à l'Usine Digitale en octobre 2014, Axelle Lemaire se posait en garante des règles du jeu fixées au lancement du processus de labellisation des Métropoles French Tech : « *Le seul critère de labellisation, c'est le respect du cahier des charges qui a été fixé et qui reste intangible. Il doit permettre de reconnaître les écosystèmes performants et à fort potentiel. Il ne s'agit ni d'une course de vitesse ni d'un concours de beauté. Nous voulons rompre avec la logique de concurrence entre les territoires et faire émerger un véritable réseau de métropoles qui, toutes, disposent des atouts nécessaires à leur croissance et à celle de la France* »⁴⁹. Les règles du jeu ont pourtant sensiblement évolué au fil de la première mi-temps, qui a abouti à la labellisation de neuf premières métropoles, et plus encore de la seconde dont huit autres sont sorties gagnantes, la moitié de ces dernières se voyant distinguées par un nouveau label thématique qui n'avait jamais été évoqué avec que son attribution ne soit annoncée. L'intangibilité des règles du jeu a donc laissé place à l'instabilité, qui s'est prolongée après le coup de sifflet final. Car alors même que l'annonce des lauréats de la deuxième vague devait marquer la fin du processus de labellisation pour une durée de trois ans, il n'aura fallu attendre qu'un semestre pour qu'une nouvelle phase de labellisation soit lancée. Le 19 janvier 2016, Axelle Lemaire et Emmanuel Macron annonçaient en effet le lancement d'un appel à candidatures pour la labellisation de nouveaux Réseaux thématiques French Tech, qui viendraient rejoindre les quatre écosystèmes thématiques distingués en juin 2015 (Strasbourg, Angers, Avignon et Saint-Etienne).

⁴⁸ Ce qui aurait ramené la French Tech à son contre-modèle des pôles de compétitivité, à la fois nombreux et hiérarchisés en deux catégories : pôles mondiaux et nationaux.

⁴⁹ « "La French Tech, ce n'est ni un concours de beauté ni une course de vitesse", insiste Axelle Lemaire », *L'Usine Digitale*, 15 octobre 2014

Nos enquêtes ayant été réalisées avant le lancement de cette nouvelle phase de labellisation, on laissera de côté dans le présent rapport cette troisième mi-temps. Notons juste, en guise de conclusion de ce premier chapitre, que la mission French Tech et la secrétaire d'Etat dont elle dépend ont su faire preuve « d'agilité », pour parler comme les acteurs de l'économie numérique. A l'image des startups qui n'hésitent pas à changer radicalement de *business plan* en fonction des réactions du marché ou, plus largement, pour s'adapter aux transformations de leur environnement, la mission French Tech a su faire évoluer rapidement son offre de label, dans ses modalités de distribution comme dans le contenu de sa gamme.

2. DECROCHER LE LABEL : ÉTUDES DE CAS

Le premier chapitre portait sur la genèse du label Métropole French Tech puis sur le processus de labellisation, abordés à l'échelle nationale. Inversons désormais le regard, pour considérer la réception locale de ce label étatique, les mobilisations opérées et les projets développés pour le décrocher, ainsi que les effets de la labellisation nationale sur la gouvernance territoriale.

Cette analyse du label du point de vue de ses récipiendaires s'appuie sur l'étude des cas de Nantes et d'Aix-Marseille. Le choix de ces deux métropoles est d'abord justifié par des raisons pratiques. Notre recherche a débuté en décembre 2014⁵⁰, alors que les résultats de la première vague de labellisation venaient d'être annoncés. C'est donc parmi les neuf premières métropoles labellisées que devaient être sélectionnés nos terrains. Les deux membres de l'équipe ayant déjà réalisés plusieurs recherches à Nantes (Renaud Epstein) et Aix-Marseille (Nicolas Maisetti), portant notamment sur des distinctions obtenues par ces deux métropoles (Capitale Verte de l'Europe et Label diversité pour Nantes, Capitale Européenne de la Culture pour Marseille), leur sélection nous assurait une connaissance du terrain et un accès plus aisé à celui-ci.

Outre cet aspect pratique, retenir Nantes et Aix-Marseille présentait l'intérêt de nous assurer des cas d'étude très contrastés, dont la comparaison paraissait de nature à éclairer les effets du label national sur la gouvernance et les politiques des métropoles. Nantes s'est en effet imposée, dans les années 1990 et 2000, comme une ville modèle sur les plans de l'intégration intercommunale, du projet urbain, de l'innovation publique, du développement durable et, plus globalement, en termes de construction d'une capacité d'action collective à l'échelle métropolitaine⁵¹. Autant de « qualités » qui lui valent de figurer en bonne place dans tous les classements de l'attractivité des villes françaises et d'accumuler les prix, labels et autres distinctions⁵². Marseille est plus souvent présentée comme un contre-modèle et l'aire urbaine qu'elle forme avec Aix-en-Provence fait figure de métropole ingouvernable, ou du moins mal gouvernée. Intégrée fonctionnellement, l'aire urbaine Aix-Marseille est très fragmentée sur le

⁵⁰ Quelques entretiens exploratoires avaient été réalisés à Nantes dès septembre 2014.

⁵¹ Cf. notamment PINSON G. (2002) *Projets et pouvoirs dans les villes européennes. Une comparaison de Marseille, Venise, Nantes et Turin*. Thèse de doctorat de science politique. Université Rennes I ; DORMOIS R. (2004) *Coalitions d'acteurs et règles d'action collective. L'exemple des dynamiques de planification urbaine dans les agglomérations de Nantes et de Rennes*, thèse de doctorat science politique, Université de Montpellier 1 ; Garat I., POTTIER P., GUINEBERTEAU T., JOUSSEAUME V., MADORE F. (dir.) (2005), *Nantes. De la belle endormie au nouvel Eden de l'Ouest*, Paris : Anthropos ; CORDIER M., MEUNIER J.-M. (2009) *L'animation intercommunale des politiques locales de l'habitat : avancées et limites de la construction d'une capacité d'action collective dans les agglomérations de Lyon, Nantes et Toulouse*, Rapport pour le programme POPSU ; DEVISME L. (dir.) (2009) *Nantes. Petite et grande fabrique urbaine*, Marseille : Parenthèses ; EPSTEIN R., KIRSZBAUM T. (2011), *Les politiques intercommunales entre coopération, coordination et compétition*, Rapport pour le PUCA ; BEAL V. (2011), *Les politiques du développement durable. Gouverner l'environnement dans les villes françaises et britanniques (1970-2010)*, Thèse de doctorat de science politique, Université Jean Monnet de Saint-Étienne.

⁵² EPSTEIN R. (2015), « Nantes, capitale des titres », *Place Publique*, 54

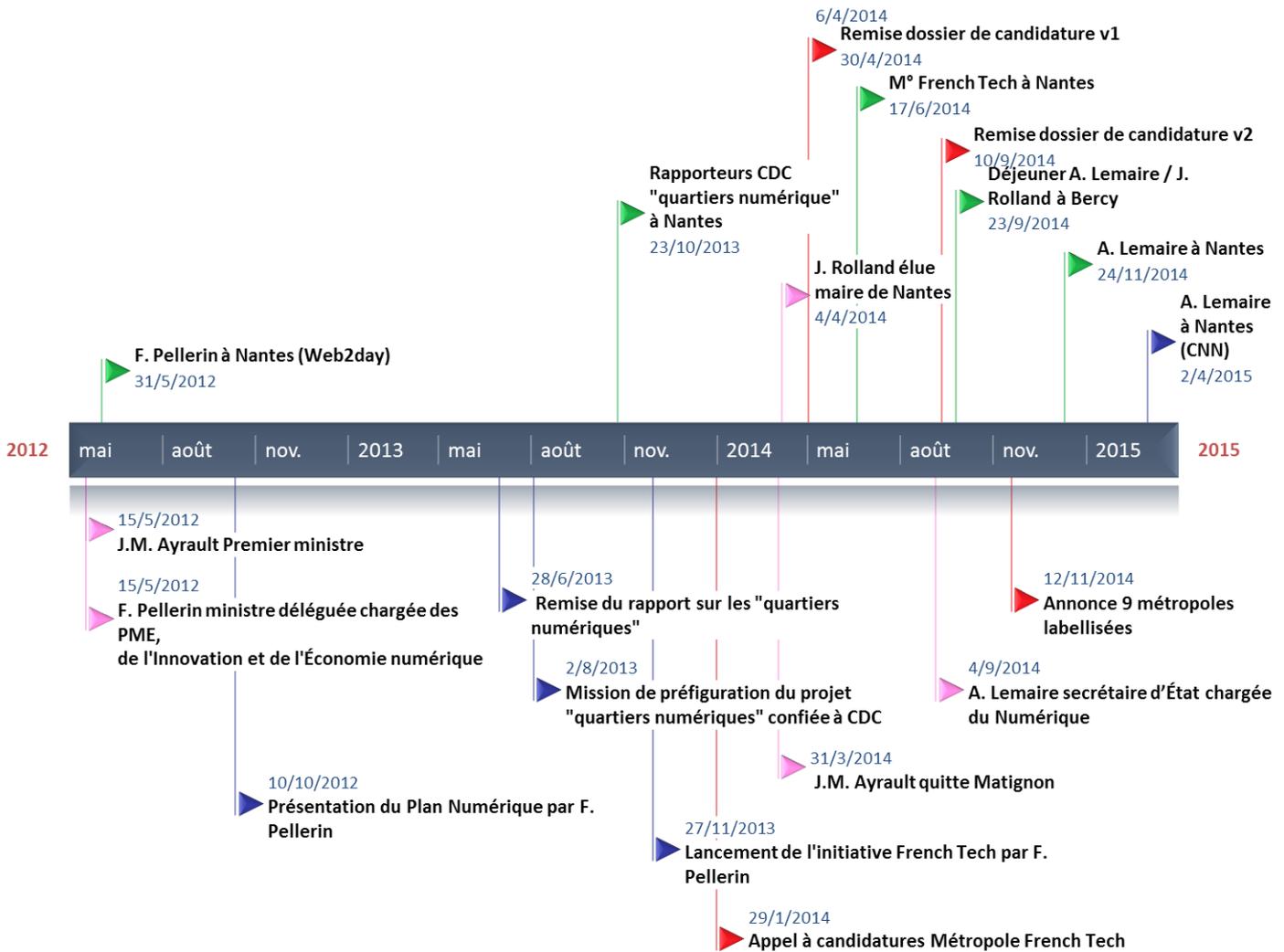
plan institutionnel⁵³. À l'issue d'un processus long et conflictuel, non sans effet sur la candidature au label Métropole French Tech, la Métropole Aix-Marseille a été instaurée le 1er janvier 2016 ; elle regroupe 92 communes et remplace les 6 établissements publics de coopération intercommunale existants jusqu'alors.

2.1. #NantesTech



La présentation du cas nantais s'organise en quatre parties, qui suivent une logique chronologique. Elle s'ouvre par une partie introductive présentant le système d'acteurs du numérique et la manière dont il s'est structuré au cours des dernières années. Les deux parties suivantes portent sur la manière dont ces acteurs se sont mobilisés pour décrocher le label Métropole French Tech, puis sur leur succès. Enfin, la dernière partie examine les effets locaux de la labellisation nationale.

⁵³ Cf. DONZEL A. (dir.), 2001, *Métropolisation, gouvernance et citoyenneté dans la région urbaine marseillaise*, Paris : Maisonneuve & Larose ; DOUAY N., 2009, « L'émergence des politiques métropolitaines marseillaises : entre conflits et apprentissages », *European Journal of Geography*, 459 ; MAURICE O., OPPENHEIM J-P., 2001, « La Communauté urbaine de Marseille: un fragment métropolitain », in BARAIZE F., NEGRIER E. (dir.) *L'invention politique de l'agglomération*, Paris : l'Harmattan ; MAURICE O., 2015, « Métropole en tension. La construction heurtée des espaces métropolitains », *Espaces et sociétés*, 160-161 (1).



a. Le numérique à Nantes

Innovation institutionnalisée

Ville de tradition commerçante et industrielle, Nantes ne figure pas parmi les places historiques de la recherche et de l'innovation technologique hexagonale. Son université n'a été créée qu'en 1962 et le géographe Jean-François Gravier estimait en 1964 que « *Nantes est une ville de main d'œuvre banale, sujette à des remous violents : première place commerciale et seule place boursière à l'Ouest, la banque et les assurances y sont pourtant mal représentées. Enfin, d'après les statistiques, c'est de toutes les cités provinciales, celle où on lit le moins. Bref la pauvreté du milieu social et l'absence quasi-totale d'activités nobles traduisent une inaptitude aux fonctions métropolitaines* »⁵⁴. Un demi-siècle plus tard, cette description ne peut que faire sourire, la capitale ligérienne étant parvenue à concrétiser l'ambition affichée par ses élites politiques et économiques depuis le début des années 1990, consistant à hisser l'agglomération dans la hiérarchie des villes européennes pour en faire la première métropole

⁵⁴ GRAVIER J-F. (1964) *L'aménagement du territoire et l'avenir des régions françaises*, Paris : Flammarion, cité par PINSON G. (2002) *Projets et pouvoirs dans les villes européennes. Une comparaison de Marseille, Venise, Nantes et Turin*. Thèse de doctorat de science politique. Université Rennes I.

du Grand Ouest. Il n'en reste pas moins que Nantes ne semblait pas être la ville de l'Ouest la mieux placée pour décrocher le label métropole French Tech au lancement de l'initiative gouvernementale. Par comparaison, Angers et Rennes bénéficiaient d'une spécialisation historique dans les secteurs de l'électronique et des télécommunications, qui remonte à l'implantation, en 1957, de l'usine Thomson de radio-télévision dans le cadre de la décentralisation industrielle à Angers et, en 1961, du Centre National d'Etudes des Télécommunications à Lannion. Le dossier de candidature nantais au label Métropole French Tech mentionne certes un nombre conséquent d'entreprises dans le secteur du numérique : 311 TPE, 237 PME et 16 ETI (entreprises de taille intermédiaires) en 2012, pour un total de 19 199 emplois. Mais l'essentiel de ces emplois est concentré dans des entreprises de service informatique et non dans des startups en forte croissance ou des grands groupes du numérique et des télécommunications. Symptomatiquement, les entreprises emblématiques de l'écosystème des entreprises de croissance du numérique mises en avant dans ce dossier de candidature sont de taille moyenne (entre 22 et 87 salariés en 2012), voire de petite taille par comparaison à celles sur lesquelles s'appuient les candidatures d'autres grandes métropoles.

Nantes ne bénéficie donc pas d'une spécialisation historique dans le numérique ou de la présence d'une entreprise leader du secteur. La capitale ligérienne peut en revanche mettre en avant un dynamisme certain en matière d'enseignement supérieur et de recherche (avec 50 000 étudiants, 2200 chercheurs et 200 laboratoires), et la présence de quelques filières d'excellence autour desquelles se développent de nombreux projets d'innovation numérique. Elle compte quatre pôles de compétitivité, dont le pôle à vocation mondiale Images et Réseaux (qui réunit 200 entreprises et 25 laboratoires et écoles à l'échelle inter-régionale de la Bretagne et des Pays de Loire) et le pôle EMC2 (Ensembles métalliques et Composites Complexes), d'où est issu l'Institut de Recherche Technologique (IRT) Jules Verne, centre de recherche mutualisé sur les technologies de l'usine du futur. Nantes est aussi engagée dans une expérimentation de grande ampleur dans le domaine du numérique médical, le nouveau CHU en construction sur l'île de Nantes devant préfigurer l'hôpital du futur. Enfin et surtout, la métropole développe depuis la fin des années 1990 un méga-projet urbain visant à faire émerger un nouveau cœur de ville sur cette île de Nantes, vaste territoire insulaire de 350 hectares encerclé par la Loire et situé face au centre historique de la ville. Dans ce cadre, un projet de renouvellement urbain appuyé sur les industries culturelles et créatives a été lancé en 2009, pour faire de la pointe Ouest de l'île le « Quartier de la Création ». Il s'agit de regrouper en un même lieu des établissements d'enseignement et de recherche et des entreprises liées à l'innovation, à la culture et à la création. Comme l'explique J.L. Charles, directeur de la SAMOA (société d'économie mixte qui pilote ce projet d'aménagement), « *le regroupement de tous ces acteurs sur un même site a pour objectif de développer de nouvelles activités, de contribuer à l'éclosion de nouveaux projets nés de la rencontre entre artistes, professionnels de la culture, étudiants, chercheurs et entrepreneurs. Ainsi réunis, tous vont pouvoir se découvrir, échanger, tisser de liens et développer des idées nouvelles mêlant des*

savoir-faire et des approches différents. »⁵⁵. La lecture du développement économique urbain qui sous-tend cet argumentaire n'est pas très éloignée de celle qu'on retrouve dans le rapport Quartiers numériques à l'origine de la French Tech, si ce n'est que le projet de cluster, qui croise les politiques culturelles, de recherche et d'aménagement urbain, est ici tourné vers les industries culturelles et créatives plus que vers les seules startups du numérique. Le projet Ile de Nantes et son quartier de la Création, qui font office de vitrine pour la métropole nantaise, ont ainsi aisément pu être mobilisés au service de la candidature au label French Tech, qu'il s'agisse de l'accueil du bâtiment étendard... ou de l'accueil des délégations des porteurs nationaux de la French Tech.

Enfin, la ville dispose avec Atlanpole d'une technopole puissante, labélisée Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation, qui sert d'incubateur régional pour les Pays de la Loire et accompagne chaque année la création et les projets de développement de plusieurs dizaines d'entreprises innovantes. Cette technopole, dirigée depuis 1996 par Jean-François Balducchi⁵⁶, un ingénieur réputé proche de Jean-Marc Ayrault, joue un rôle clé dans les politiques locale de développement économique et le portage des différents dispositifs nationaux de soutien à l'innovation. Avec la SAMOA en charge du quartier de la création, le CHU engagé dans la création de l'hôpital du futur, et bien évidemment l'Université, ce sont donc des structures publiques solidement installées dans le paysage institutionnel qui sont au centre des politiques d'innovation de la métropole.

Cette prégnance des grandes institutions se retrouve du côté des entreprises du numérique, structurées autour d'une Association des Décideurs du Numérique (ADN'Ouest) hébergée par la CCI, qui réunit des prestataires informatiques (SSII, éditeurs), des utilisateurs (directeurs de services informatique des grandes entreprises et organisations publiques du territoire) et des chercheurs. S'il a pu bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle et d'un accès privilégié aux décideurs locaux, ce groupe d'intérêt n'est pas parvenu à intégrer les startups du numérique regroupées depuis 2008 dans une association concurrente : Atlantic 2.0.

Atlantic 2.0 : les jeunes pousses sortent de l'ombre

A l'ombre de ces acteurs solidement installés dans le paysage économique et institutionnel nantais, l'écosystème du numérique nantais a vu germer des jeunes pousses dans la seconde moitié de la décennie 2000, dont la croissance rapide s'est accompagnée d'une structuration collective tout aussi rapide autour d'Atlantic 2.0. Cette association est née en 2008, à l'initiative de trois entrepreneurs du web nantais : Ludovic Simon, fondateur de Doyoubuzz, François Badénès, fondateur de Human Connect, et François Michel Estival, fondateur de MonNuage. Les actions développées par Atlanpole et les associations proches de la CCI ne

⁵⁵ http://www.nantesmetropole.fr/decouverte/les-grands-projets/une-concentration-d-activites-culturelles-et-creatives-economie-enseignement-et-recherche-international-urbanisme-48688.kjsp?RH=PROJET_QUARTIER_CREA

⁵⁶ Elu en 2014 à la présidence de l'IASP, l'association internationale qui regroupe, à travers le monde, près de 500 parcs scientifiques et technologiques, des technopoles, des incubateurs, écosystèmes et zones d'innovation.

répondant pas à leurs attentes, ils ont commencé par organiser des barcamps (ateliers-événements participatifs dont le contenu est fourni par les participants) qui ont rapidement fédéré des centaines d'entrepreneurs du web et de geeks férus du logiciel libre. Inspirés par l'entrepreneur parisien Stéphane Distinguin⁵⁷, qui leur a servi de modèle et de mentor, ils ont ensuite créé l'association Atlantic 2.0 avec l'objectif de structurer le réseau des acteurs du web et de l'innovation numérique à Nantes et dans les Pays de la Loire, en multipliant les occasions de rencontres conviviales entre ces acteurs.

« En 2007, quand j'ai monté ma boîte, la structuration de l'écosystème à Nantes, c'était zéro. Personne ne se parlait, il n'y avait pas d'animation, juste des petits dej organisés par Atlanpole mais c'était un truc d'informaticiens, pas de startups. Donc tourné vers la technique et pas vers les usages. Et c'était très... c'était des vieux tout gris. Nous on était plus jean -bière que café-croissant-cravate ! C'était pas notre culture. Donc avec les copains, on a commencé par monter des barcamps dans la halle 6 où ma boîte était hébergée. Le premier barcamp, il y avait 100 personnes, puis 150 au deuxième, 200 au troisième. Ça prend bien, mais je me rends compte que monter ces événements ça prend du temps. Et un jour je rencontre Stéphane Distinguin, on passe un super moment, il me dit "les gars, il faut que vous vous structuriez, les politiques attendent que ça donc vous aurez du soutien". Donc on décide de monter Atlantic 2.0 pour organiser des événements et faire du lobbying (...) Tu vois, le modèle de la Silicon Valley, s'ils sont les meilleurs depuis 50 ans c'est parce qu'il y a des talents mais aussi parce qu'ils se voient, se parlent dans plein d'événements, ça crée de la fluidité, ça élève le niveau. On s'est dit, nous aussi on a besoin de se rencontrer, de boire des coups et d'élever le niveau, avec des apports d'expériences venant d'ailleurs, etc. » (Atlantic 2.0 - Président)

Sous l'égide d'un jeune chef de projet, Adrien Poggetti, recruté à la création de l'association, Atlantic 2.0 a multiplié les événements destinés aux acteurs du web, dans des formats et des lieux éloignés de ceux traditionnellement privilégiés par les acteurs économiques. Aux barcamps semestriels se sont ajoutés des « open coffees » et autres « apéro afterwork » puis, en septembre 2009, le Web2day. Six ans après cette première édition, qui a réuni plus de 200 professionnels du numérique pendant une demi-journée dans un restaurant nantais, le Web2day est devenu un des principaux événements du secteur à l'échelle européenne : l'édition 2015 de ce festival professionnel, qui mêle conférences, showroom et ateliers, s'est étalé sur 3 jours, réunissant plus de 2000 participants.

C'est donc autour de l'événementiel qu'Atlantic 2.0 s'est installée dans le paysage nantais. La multiplication des événements organisés par l'association lui a non seulement permis de fédérer ce qu'on appelait pas encore « l'écosystème » nantais, mais aussi d'acquérir visibilité et reconnaissance de la part des pouvoirs publics. L'association a ainsi obtenu le soutien précoce de la Région puis de la ville de Nantes (à hauteur de 30 000€ par an jusqu'en 2014), et enfin de la DATAR qui a retenu Atlantic 2.0 parmi les 84 lauréats de la deuxième vague de son appel à projet « grappes d'entreprises » en janvier 2011. Un mois plus tard, Jean-Marc

⁵⁷ Créateur de l'agence d'innovation Fabernovel en 2003, Stéphane Distinguin est à l'origine du réseau des Cantines numériques et de l'accélérateur de startups Le Camping. Figure centrale de l'écosystème numérique français, il est membre du Conseil National du Numérique et du Conseil National de l'Industrie, président du pôle de compétitivité Cap Digital et président d'honneur de NUMA

Ayrault, alors maire de Nantes, et Jacques Auxiette, président de la région Pays de la Loire inauguraient la Cantine numérique, nouvel équipement développé et géré par Atlantic 2.0. Située en plein cœur de Nantes, la Cantine a été conçue sur le modèle de la celle développée à Paris par l'association Silicon Sentier et devenue l'espace Numa en 2013. Tout à la fois espace de coworking (travail collaboratif), d'animation événementielle et de rencontres, la Cantine vise faire se rencontrer les multiples acteurs du web et de l'innovation numérique (développeurs, entrepreneurs, usagers, designers, chercheurs ...), qui disposent de ressources complémentaires mais qui travaillent dans des lieux éclatés. Cet équipement matérialise donc de façon permanente et fixe dans l'espace urbain les fonctions qui étaient assurées jusque là de façon discontinue par les événements de l'association. Il permet en outre à Atlantic 2.0 d'amplifier ses activités animation événementielles dans un lieu dédié et d'y ajouter une offre de services (coworking, accueil des porteurs de projet, organisation de voyages d'études...) à destination de l'écosystème.

« On faisait nos événements dans des cafés, dans des écoles. L'ouverture de la cantine, ça nous a fait sortir de notre logique bohémienne. Voilà, on a enfin notre lieu à nous avec un espace événementiel, des espaces de coworking, un point d'accueil pour tous les porteurs de projets (...) On commençait à être visibles avec nos événements qui prenaient de l'ampleur. Mais avoir un équipement, ça change tout. On a pu se structurer sur la problématique du développement de l'écosystème numérique, développer des services qui répondent aux besoins des boîtes. Avec le web2day et la cantine, on a pu développer nos connexions à Paris et avoir une visibilité nationale (...) Le succès de la cantine nous a permis de trouver des partenaires privés en plus des soutiens publics. On a eu les moyens de recruter et maintenant on a une vraie équipe avec six salariés permanents. » (Atlantic 2.0 - Directeur)

En ouvrant la première cantine numérique en région (une douzaine d'équipements similaires ont été créés depuis, qui sont réunis dans un réseau national), Atlantic 2.0 a rendu visible le dynamisme de l'écosystème numérique nantais à l'échelle nationale et conforté sa position centrale dans la structuration de cet écosystème. Ce succès mérite d'autant plus d'être noté que l'association créée par de jeunes entrepreneurs du numérique n'est pas à l'origine du projet de création de la cantine numérique nantaise. C'est en effet le Pôle Image Réseau qui a pris l'initiative de ce projet dont Atlantic 2.0 s'est saisi, comme le racontent son président et son directeur :

« En 2008, les copains de Paris inaugurent la Cantine avec Delanoë. Ça cartonne, ça permet à Paris de se positionner comme ville numérique. Début 2009 le maire de Rennes dit "je veux une cantine à Rennes". Et là on découvre que les mecs du Pôle Image et Réseau décident de monter une cantine à Rennes. Et pour justifier leurs financements de la région Pays de Loire, ils disent qu'ils vont en faire une aussi à Nantes. Tout ça sans venir nous voir. A l'époque, on n'existait pas pour eux. Donc il y a une réunion qui est organisée sur le projet, on s'impose dans la réunion où il n'y a que des institutionnels : le Pôle Image et Réseau, Atlanpole, la CCI... C'est la réunion des costards-cravate ! C'est austère, chiant... et surtout on se rend compte qu'ils ne maîtrisent pas le dossier. Nous on connaît les mecs de la cantine de Paris, on connaît toutes les startups du territoire. La Cantine, c'est un truc de startups, comme nous. Quand il a fallu monter le dossier, on avait le contact direct avec les parisiens qui avaient inventé la Cantine. On savait ce qu'attendaient les startups ici. Donc on a pris le pouvoir ! » (Atlantic 2.0 - Président)

« En janvier 2009, les représentants du Pôle Image et Réseau annoncent dans une conférence de presse leur intention de créer une Cantine à Rennes et une à Nantes. Nous on était proches des gens qui ont porté la cantine parisienne, donc on se greffe sur le projet. On va dans les réunions où retrouve plein de structures : le pôle, les collectivités, des écoles... Assez vite, on se retrouve en leadership parce qu'on est les seuls à savoir comment ça marche et surtout les seuls à vraiment s'investir pour porter le machin. On a ouvert le lieu un an et demi plus tard. Je sais que c'est très rapide pour les collectivités mais pour nous c'était une éternité. » (Atlantic 2.0 - Directeur)

La Cantine marque ainsi une première victoire des modernes sur les anciens (en l'occurrence, d'Atlantic 2.0 sur le Pôle Image et Réseaux), en concurrence pour la représentation des intérêts du secteur de l'économie numérique et le portage de divers projets de soutien à ce secteur.

Le numérique en campagne

Jean-Marc Ayrault a été élu maire de Nantes en 1989 et réélu en 1995, 2001 et 2008. Sa nomination à Matignon en 2012 marque donc la fin d'un long cycle politique dans la capitale ligérienne et l'ouverture d'un nouveau que le premier ministre avait soigneusement préparé. En 2008, il avait intégré dans la liste qu'il conduisait pour les élections municipales une de ses attachées parlementaires, Johanna Rolland, qu'il a ensuite nommée adjointe chargée de l'éducation et de la jeunesse. Lorsqu'il a quitté la mairie en juin 2012, celle-ci est devenue première adjointe chargée de l'éducation, de la jeunesse, des grands projets urbains et de la politique de la ville et c'est un vieux fidèle, Patrick Rimbart, qui a occupé le siège de maire. Mais ce n'était qu'un maire de transition, qui a laissé à Johanna Rolland la tête de liste socialiste pour les élections municipales de 2014. Dans un contexte développement rapide des entreprises du numérique et de structuration de l'écosystème local autour d'Atlantic 2.0, ce passage de relais et l'arrivée à la tête de la ville d'une jeune élue (Johanna Rolland n'a que 35 ans lorsqu'elle est devenue maire) ouvrait une fenêtre d'opportunité pour les acteurs de cet écosystème, dont les relais politiques étaient jusqu'alors limités par rapport à ceux dont bénéficiaient auprès de Jean-Marc Ayrault d'autres acteurs du développement économique. Ils ont su saisir cette opportunité, en contribuant à l'élaboration du programme de campagne de Johanna Rolland.

« La Cantine a été soutenue par Ayrault. On a eu 30 000 € par an au départ, avec un deal qui était qu'en contrepartie on s'installe à horizon 3 ans sur le quartier de la création. Il a inauguré la Cantine, donc oui, même si on était pas ses poulains, il nous a soutenu. Mais Johanna c'est une autre génération. Dès qu'elle est rentrée au conseil municipal, elle a demandé à nous rencontrer pour comprendre ce qu'on faisait, savoir ce qui se passait dans l'écosystème. Avec Francky [Francky Trichet, Vice-Président numérique de l'Université de Nantes], qui est tout proche des startups, on l'a alimenté pour son programme » (Atlantic 2.0, Directeur)

« Jean-Marc Ayrault parlait un peu de numérique, mais c'est vraiment Christophe Clairgeau [Vice-Président de la Région] et Johanna Rolland qui s'en sont saisi. Ils ont vu que c'était un des seuls secteurs en forte croissance, où il y avait de la création d'emplois, du dynamisme. Dans un contexte dépressif, c'était

le domaine des bonnes nouvelles ! Les politiques ils aiment bien ces success stories, ça les change des fermetures d'usine » (Atlantic 2.0, Président)

« Johanna avait mis l'emploi en priorité n°1. Et c'est dans le secteur numérique que sont les emplois de demain (...) Au-delà, le choix du numérique ca renvoie à sa façon de voir... c'est une conviction profonde, elle est intimement convaincue qu'il faut renouveler les pratiques, qu'on ne peut plus utiliser les vieux logiciels de pensée » (Nantes Métropole, Cabinet)

La politique numérique de Nantes Métropole procédait, sous Jean-Marc Ayrault, d'une approche essentiellement aménageuse, tournée vers le haut débit et le quartier de la création⁵⁸. C'est à l'occasion de la campagne pour les municipales de 2014 que s'est opéré le virage, d'une approche *hard* vers une approche plus *soft* des enjeux du numérique. Pour élaborer son programme de campagne, Johanna Rolland et son équipe ont cherché à mobiliser divers représentants de la société civile nantaise, en organisant des ateliers participatifs thématiques. Les ateliers participatifs portant sur le numérique ont été particulièrement productifs, permettant à la future maire de renouveler le projet territorial développé et mis en œuvre pendant l'ère Ayrault, d'afficher des propositions concrètes d'action, et surtout de mobiliser autour de la future maire des acteurs influents de l'écosystème numérique nantais. C'est parmi eux qu'elle ira chercher et faire entrer en politique un acteur nodal, qui représentera par la suite l'écosystème numérique nantais : Francky Trichet.

« Sur le numérique, les ateliers participatifs ont permis de faire émerger d'autres visions que ceux des services techniques, qui étaient surtout sur l'entrée infrastructures. Avec les auditions et les contributions des chercheurs, des chefs d'entreprises, des associations, on a complété le regard pour s'insérer dans les évolutions sociétales. Tout ça convergeait pour dessiner de nouveaux enjeux de la société numérique et Francky Trichet a rapidement émergé, il apportait une vraie vision sur le sujet » (Nantes Métropole - Cabinet)

Maitre de conférences en Informatique à l'Université de Nantes depuis 2009, les travaux de recherche de Francky Trichet portent sur le domaine du "Web Social" et plus particulièrement l'analyse des réseaux sociaux. Entrepreneur tout autant que chercheur, il a déposé des brevets, pris la responsabilité d'une entreprise filiale de l'Université de Nantes dédiée à la valorisation de la recherche et au transfert de technologies, et il est devenu en 2012 Vice-Président Numérique de cette même université. Il est donc impliqué dans la politique universitaire, mais se présente en entretien comme « *peu politisé et pas attiré du tout par les partis politiques* ». Il s'est pourtant fortement impliqué dans la campagne de Johanna Rolland, en contribuant à l'élaboration de son programme puis en figurant sur sa liste. Après la victoire de cette dernière en 2014, il a été nommé adjoint au maire, délégué à l'innovation et au numérique, et élu au Conseil communautaire de Nantes Métropole. Francky Trichet figure alors parmi les nouvelles figures de la scène politique nantaise, incarnant le renouvellement que la successeuse de Jean-Marc Ayrault cherche à mettre en œuvre et en scène : il est jeune, il n'est pas encarté au parti socialiste, il est à la fois chercheur et entrepreneur, il est plus souvent en jean et T-shirt qu'en costume-cravate... Enfin, il ne fait pas partie des réseaux du

⁵⁸ Ce qui explique que le pilotage de la candidature au label Métropole French Tech en 2014 ait été assuré, au sein de la Direction générale du développement économique et de l'attractivité internationale de Nantes Métropole, par le service Aménagement numérique du territoire.

pouvoir ayraultais, qui dominent toutes les institutions locales et dont la nouvelle élue va devoir s'autonomiser. L'entrée en politique de Francky Trichet s'est opérée tardivement, dans une relation personnalisée avec Johanna Rolland comme il le raconte : *« J'ai rencontré Johanna en avril 2013, au colloque Media 2030. Le lendemain elle m'a appelé pour qu'on se fasse une séance de travail. Dès la première rencontre, le courant est passé. On avait tous les deux travaillé dans les Balkans, ça fait un gros lien (...) On a passé trois heures à discuter et elle m'a demandé de la nourrir de ma vision sur le numérique. Je lui ai envoyé une note d'une vingtaine de pages en juillet. Visiblement ça lui a plu puisqu'elle m'a demandé d'animer un groupe de réflexion sur le numérique pour la campagne. On a monté un atelier pour faire la co-construction du programme numérique. Il y avait une trentaine de personnes, c'était cool et open. On en a sorti une cinquantaine de propositions. Il y en a que Johanna a pris, d'autre qu'elle a laissé de côté, mais dans l'ensemble on en a retenu une trentaine qu'elle a mis dans son programme. Le 20 décembre –c'est le jour de mon anniversaire donc je m'en souviens- elle me propose de faire partie de la liste. J'ai pris trois semaines de réflexion et finalement j'ai dit oui : j'ai 44 ans, je suis maître de conférences et vice-président, j'ai fait le tour du boulot à l'université, j'ai monté ma petite société... Voilà, c'était l'opportunité de découvrir quelque chose de nouveau »*

L'influence de cet homme situé au croisement des réseaux scientifiques, entrepreneuriaux et désormais politiques, est visible dans le programme de campagne de Johanna Rolland qui accorde une place importante aux projets relatifs au numérique. Ils figurent dès la première proposition sur l'emploi et le développement économique, se retrouvent dans plusieurs entrées thématiques (dialogue citoyen, transparence et droits de l'opposition, petite enfance) et font l'objet d'une entrée spécifique organisée autour de sept propositions :

- Développer, au bénéfice du commerce local et avec les associations de commerçants, une plateforme de e-commerce
- Développer l'offre de services haut débit au bénéfice des TPE et PME
- Permettre l'accès pour tous à Internet. Multiplier les points d'accès au numérique : maisons de quartier, espaces numériques dans les écoles, WiFi dans les pôles d'échanges et les transports collectifs...
- Pour lutter contre la fracture numérique, soutenir la mise en place de cours, formations, ateliers intergénérationnels avec les associations et les écoles.
- Développer, en lien avec le Datalab régional, une filière d'excellence métropolitaine sur l'analyse des données (« Big Data »)
- Déployer les nouvelles technologies numériques (objets et services connectés) pour rendre la ville plus facile à ses habitants (prévention-santé, informations civiques et sociales, informations sur les transports, services urbains...), grâce à une approche collaborative avec les acteurs de l'économie numérique,, les entreprises, les services publics et les citoyens

- Faire de Nantes une grande place du numérique en Europe, en favorisant la synergie entre les acteurs (économie, recherche, start-ups...), la transition numérique des entreprises et l'arrivée d'innovateurs.

Le cahier des charges pour l'attribution du label Métropole French Tech ayant été publié le 28 janvier 2014, quelques jours avant la diffusion du document programmatique de Johanna Rolland « Mon projet pour Nantes », cette dernière proposition, la 44^e de son programme, s'apparente à une déclaration de candidature anticipée au label Métropole French Tech.

b. A la conquête du trophée : le « jeu à la nantaise »

Anticiper le signal de départ pour être les premiers sur la ligne d'arrivée

Cette 44^e proposition du programme de campagne de Johanna Rolland en témoigne : les acteurs nantais n'avaient pas attendu la publication de l'appel à candidature en vue d'une labellisation Métropole French Tech pour se positionner sur ce label. Au cours des 18 mois précédents, ils ont multiplié les initiatives visant à faire connaître et reconnaître, à l'échelon national, le dynamisme et les initiatives de l'écosystème nantais, voire à promouvoir son caractère « modèle », préparant ainsi le terrain pour la labellisation.

C'est d'abord par le biais de l'activisme événementiel d'Atlantic 2.0. que la ville de Nantes est parvenue à faire son apparition sur la carte nationale du numérique. Le 31 mai 2012, soit deux semaines après la nomination de Jean-Marc Ayrault comme chef de gouvernement, sa ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie numérique effectuait son premier déplacement officiel à Nantes, à l'occasion du Web2day. Les acteurs de l'écosystème nantais ont ainsi pu, dès la prise de fonction de la ministre, nouer des contacts et valoriser leurs actions en direction de celle qui allait par la suite lancer l'initiative French Tech.

La valorisation des initiatives nantaises vis-à-vis des porteurs nationaux de cette politique s'est prolongée et intensifiée l'année suivante, parallèlement à la formalisation progressive de cette initiative gouvernementale. A la suite de la remise du rapport de la Caisse des Dépôts sur les quartiers numériques, les directions régionales Bretagne et Pays-de-Loire de la CDC ont invité ses rédacteurs, désormais chargés d'une mission de préfiguration des quartiers numériques, à venir présenter le rapport aux élus rennais et nantais.

« Avant même que ça ne devienne la French Tech, on a senti la volonté de Fleure Pellerin d'embarquer les métropoles. On donc pris l'initiative d'inviter la mission de préfiguration pour sensibiliser les élus (...) On était très en amont de l'appel à projet, donc l'enjeu pour nous c'était de sensibiliser et de créer de l'émulation au sein de Nantes Métropole et Rennes Métropole. Parce que même si le rapport était très orienté vers les entrepreneurs, on savait que la mobilisation des collectivités était déterminante » (Caisse des Dépôts et Consignations – Direction régionale)

Cette rencontre, qui a eu lieu à Nantes le 23 octobre 2013, visait ainsi à sensibiliser les élus aux initiatives en cours d'élaboration à l'échelon national, qui allaient aboutir au lancement de l'initiative French Tech le mois suivant. Elle a surtout permis aux acteurs nantais de sensibiliser les porteurs de cette initiative à celles qui avaient été développées localement en

matière de soutien à l'économie numérique, et de leur présenter les acteurs et les lieux emblématiques de la métropole en la matière : la réunion a eu lieu à la Cantine numérique et la délégation parisienne a ensuite visité le quartier de la Création, et notamment la halle Alstom, vaste friche industrielle dont le réaménagement était alors à l'étude.

Un mois avant le lancement de l'initiative French Tech par le gouvernement, des jalons avaient donc été posés par les acteurs nantais. Ces derniers ont ensuite profité de l'inauguration du NUMA pour faire un coup d'éclat. Le 14 novembre 2013, le tout-Paris de l'économie numérique s'est réuni pour célébrer l'ouverture de cet équipement dédié à l'innovation et aux startups, porté par l'association Silicon Sentier (qui a servi de modèle à Atlantic 2.0.). Une délégation d'entreprises nantaises membres d'Atlantic 2.0. a fait le déplacement, accompagnée de partenaires institutionnels locaux (Nantes Métropole, Université, Atlanpole et Samoa). Pour attirer l'attention des décideurs parisiens et afficher les ambitions nantaises, la délégation s'est installée au pied du NUMA dans une longue caravane américaine, décorée d'un immense « *Nantes Loves NUMA* ». Cette présence visible a retenu l'attention des visiteurs, notamment de Fleure Pellerin et de ses conseillers qui ont passé un long moment avec les nantais, pour évoquer l'appel à projet en cours de préparation à destination des villes porteuses de projets de quartiers numériques et engagées dans l'accompagnement des startups de leur territoire.

« La première fois que j'entends parler de la French Tech c'était en 2013, en septembre je crois. Je reçois un mail du ministère : ils réfléchissaient à une démarche pour structurer les écosystèmes et ils nous sollicitaient pour avoir notre avis (...) donc oui, avant le lancement officiel de l'initiative French Tech par Fleure Pellerin, on savait qu'il y avait quelque chose que se tramait. On a eu des contacts avec David Monteau qu'on connaissait un peu, et on a commencé à faire du lobbying avant même le lancement de l'appel à projet. Pour l'inauguration du NUMA, on est parti à Paris avec une trentaine d'entreprises et on a planté une caravane en plein milieu de la rue sur laquelle on avait marqué « Nantes loves NUMA ». La ministre nous voit, elle s'arrête et on a eu un quart d'heure pour lui présenter tout ce qu'on faisait. Après ça, il y a eu des articles, des billets dans les blogs. Tout le monde disait : Nantes avance ses billes. Quand l'appel à projet sort, on est clairement identifié comme une ville qui va postuler »
(Atlantic 2.0, directeur)

Les acteurs nantais n'ont donc pas attendu le signal de départ de la course au label pour préparer leur opération de conquête de ce signe de reconnaissance nationale. Dès la publication du rapport CDC qui proposait la labellisation de quartiers numériques (et non encore de Métropoles), ils ont fait valoir les projets et les atouts du territoire auprès des responsables nationaux. Leur mobilisation s'est intensifiée à mesure que la perspective d'un label métropolitain se précisait. Lorsque le cahier des charges de ce label a été publié, la proactivité des startups réunies dans Atlantic 2.0. s'est avérée payante : les attendus du cahier des charges correspondaient assez précisément à la situation nantaise, comme si cette dernière avait servi de modèle pour le premier ; la candidature de Nantes était attendue par les responsables nationaux de la French Tech, et un groupe de travail avait déjà été constitué par Nantes Métropole pour préparer cette candidature.

« Fleure Pellerin parle pour la première fois de la French Tech en novembre 2013, avec les trois axes : le label, les accélérateurs, la promotion de la marque.

Quand le cahier des charges sort, fin janvier 2014, on était déjà partis ! Pour nous, la question de la candidature ne s'est même pas posée. Personne ne s'est demandé si on répondait ou pas, c'était une évidence. Et on était poussé par le milieu local qui s'est mobilisé. Les startups, les entreprises voulaient absolument en être, sachant que ce label était vraiment dirigé vers les entreprises » (Nantes Métropole – Direction du développement économique)

« On n'a pas un territoire historique du numérique comme Sofia Antipolis ou Grenoble. Notre tissu n'est pas aussi développé que celui de Lille ou Lyon. Mais on est visible, dynamique et on est exactement dans l'esprit de ce qu'ils veulent promouvoir. Quand je reçois et que je lis le cahier des charges, je ne vais pas dire qu'il a été écrit pour nous, mais il est clair qu'on est exactement sur le créneau attendu. Tous les points listés dans l'appel à projet sont ceux sur lesquels on travaille depuis deux ans : l'aide au développement des entreprises, l'international, la sensibilisation des étudiants et même le flagship, on commençait à préparer la cantine v2 avec la SAMOA. (...) L'écosystème qu'on a sur Nantes et exemplaire de ce que peut être l'ADN de la French Tech. Ce n'est pas un truc de SSII mais de startups du numérique. » (Atlantic 2.0, directeur)

Lorsque Fleure Pellerin lance l'appel à projet du label Métropole French Tech le 28 janvier 2014, les acteurs nantais sont donc –pour filer la métaphore sportive omniprésente dans leurs discours– dans les starting-blocks... voire déjà partis. La publication du cahier des charges les a conduit à accélérer leur course, pour être la (ou parmi les) première(s) métropole(s) à déposer son projet et s'assurer une place sur le podium.

Choisir le capitaine et l'étendard : luttes institutionnelles et arbitrage politique

Le cahier des charges publié par la mission French Tech en janvier 2014 aurait pourtant pu refroidir les acteurs nantais, comme ce de toutes les autres métropoles : il est très précis quant au contenu des dossiers de candidature, dont l'élaboration suppose un travail important pour collecter et agréger les données demandées, élaborer un projet détaillé et obtenir l'engagement de multiples acteurs dans ce projet. La préparation du dossier a donc un coût, pour des bénéfices non seulement incertains (puisque l'obtention du label n'est pas acquise *a priori*) mais surtout nettement inférieurs à ce qui pouvait être attendu à la lecture du rapport CDC sur les quartiers numériques. La dimension aménageuse qui traversait ce rapport laissait en effet espérer l'annonce de budgets étatiques pour l'aménagement des quartiers numériques qui auraient été labellisés. Cette dimension a disparu du cahier des charges du label. Et si des budgets nationaux sont bien mobilisés pour la French Tech, ils ne sont pas dirigés vers les opérateurs publics et parapublics traditionnels des politiques de recherche et d'innovation. Alors même que les opportunités que semblait dessiner le rapport CDC pour les institutions engagées dans le quartier de la Création (Nantes Métropole, SAMOA, Université) ou dans les politiques de soutien à l'innovation (Atlantpole, Pôle Image et Réseaux) ont disparu du cahier des charges, la candidature nantaise au label n'a pas été remise en cause.

« Quand on a su qu'il se tramait quelque chose chez Fleure Pellerin pour faire émerger des quartiers numérique, j'ai été parmi les premiers à dire qu'il fallait qu'on se positionne, qu'on monte une équipe resserrée et agile pour porter le projet. Ça c'était en 2013. Je commençais tout juste à être câblé avec les

politiques. Je venais de rencontrer Johanna Rolland qui m'a impliqué dans sa campagne (...) Quand on commence à travailler sur le dossier, c'est Nantes Métropole qui pilote et je suis associé de façon informelle. Après l'élection je reprends le dossier comme élu, avec la volonté de mettre l'université au centre du projet. Mais quand l'appel à projet sort, on réalise que la dimension universitaire est peu présente. C'est très orienté startups-écosystème, startups-écosystème, startups-écosystème... Donc on s'est adapté.» (Nantes - Adjoint au maire)

La décision de candidater au label avait été décidée avant même le lancement de l'appel à candidature national, et elle n'a pas été rediscutée une fois le contenu de cet appel connu. La candidature nantaise s'est imposée comme une évidence, comme l'indique un adjoint au maire (dont la délégation est sans rapport avec l'économie numérique) :

« Je ne sais pas si ce label va apporter vraiment des choses en termes de développement économique et d'emploi, mais je sais que si on ne l'avait pas eu, ça aurait été désastreux en termes d'image. A partir du moment où ce label existe, il n'était pas imaginable qu'on ne l'ait pas » (Nantes - Adjoint au maire)

Parmi les acteurs locaux, nul n'a contesté ou même discuté la décision de s'engager dans la conquête du label Métropole French Tech. Les modalités d'organisation de cette quête et le contenu du dossier ont en revanche suscité des tensions entre acteurs aux intérêts divergents. L'usage immodéré de la métaphore du « jeu à la nantaise » pour caractériser une action collective fluide, fondée sur la coopération de l'ensemble des acteurs territoriaux, ne peut masquer les conflits qui se sont noués au début de la préparation du dossier de candidature. Ces conflits se sont cristallisés autour de deux choix : celui du porteur de la candidature d'une part, du bâtiment totem d'autre part. Les oppositions qui se sont exprimées autour de ces deux enjeux correspondent à l'acte II querelle entre les anciens (Atlanpole, ADN'Ouest, Pôle Image et Réseau, SAMOA) et les modernes (Atlantic 2.0.), dont l'acte I s'était déjà joué entre le Pôle Image et Réseau et Atlantic 2.0. autour de la création de la Cantine.

Atlantic 2.0 s'était, on l'a vu, positionné très en amont sur la French Tech. Son leadership sur le dossier de candidature a cependant été contesté par plusieurs institutions, en particulier Atlanpole, qui bénéficiait du statut d'incubateur régional et d'une longue expérience d'accompagnement d'entreprises innovantes. Habités à porter les dispositifs nationaux et régionaux de soutien à l'innovation, les dirigeants de la technopole nantaise ont activé leurs réseaux dans les services de Nantes Métropole pour être désignés porteurs du dossier French Tech, avec le Pôle Image et Réseaux, se posant ainsi directement en concurrents d'Atlantic 2.0. Cette rivalité et les tensions qu'elle a suscité autour de la gouvernance du projet n'a cependant pas duré : dès le lancement de la préparation de la candidature nantaise au label, la lutte pour le capitanat a été arbitrée par le politique (en l'occurrence par la maire Johanna Rolland et son adjoint, Francky Trichet, chargé du dossier French Tech) en faveur d'Atlantic 2.0.

« Ce qui nous remontait des startups, c'est qu'ils n'étaient pas à l'aise dans les gros dispositifs. Par exemple, ils ne sont pas présents dans le Pôle Image et Réseaux, c'est pas leur culture. On a la chance ici d'avoir un réseau de startups hyper fédérés. Nantes, c'est un petit bourg, tout le monde se connaît. On n'a pas de gros leader mais plein de petits qui jouent collectif, avec Atlantic 2.0. qui fédère tout le monde. Dans l'appel à projet, on a choisi de mettre ça en avant.

C'est le jeu à la nantaise : on n'a pas un Zlatan mais on joue collectif. » (Nantes - Adjoint au maire)

« Quand l'appel à projet est paru, on s'est positionné auprès de Nantes Métropole pour être porteurs. Mais Atlantic 2.0. a fait un coup de force. Ils ont dit « la French Tech, c'est nous ». Ils avaient la Cantine, les liens avec les réseaux parisiens... OK, mais nous on a les compétences en ingénierie de projet, ce qui est essentiel. Mais pffff... Tout ça n'a plus d'importance. Atlantic porte mais Nantes Métropole a choisi d'avoir une gouvernance ouverte, donc ils ont dû accepter de jouer plus collectif. Aujourd'hui on a une équipe resserrée avec Atlanpole, l'IRT Jules Vernes, ADN Ouest, le quartier de la création, tous réunis autour d'Atlantic 2.0.» (Atlanpole - Chargé de mission)

Au regard du cahier des charges national, qui exigeait un portage entrepreneurial du projet, l'arbitrage en faveur d'Atlantic 2.0. s'imposait pour maximiser les chances d'obtenir le label : faute de pouvoir mettre en avant une individualité à la « Zlatan » (une entreprise de taille intermédiaire en hyper-croissance comme Voyageprivé à Aix-en-Provence ou Eolane à Angers), Nantes disposait d'un atout collectif sous la forme d'une équipe de startups fédérées autour d'Atlantic 2.0. Les solides réseaux d'Atlanpole au sein du pouvoir local, qui lui auraient peut-être permis de l'emporter du temps de Jean-Marc Ayrault, n'ont pas fait le poids face à cette structure représentant les startups nantaises, qui bénéficiait à la fois d'une image favorable et de solides réseaux dans le monde du numérique français et, avec Francky Trichet, d'un allié stratégique au sein de la nouvelle équipe municipale et métropolitaine.

En confiant le portage du dossier de candidature à Atlantic 2.0., Johanna Rolland et Francky Trichet, ont arbitré en faveur des modernes. Ils ont cependant veillé à ménager une place pour les anciens dans la gouvernance de ce projet de développement de l'écosystème métropolitain. Le dossier de candidature précise en effet que *« la gouvernance sera portée par la structure existante Atlantic 2.0, garante d'une agilité et d'une efficacité dans la prise de décision et témoignant également d'un leadership fort confié aux acteurs privés et aux entrepreneurs. Atlantic 2.0 assurera donc un rôle moteur. Il sera le garant des grandes décisions d'orientation du projet, de l'élaboration de la stratégie à dix ans et des plans de développement triennaux mais s'appuiera pour cela -dans un objectif de co-construction - sur les différentes parties prenantes (institutionnels et acteurs économiques partenaires du projet) ».*

Dans cette perspective de co-construction, le dossier prévoit la mise en place de plusieurs instances chargées de l'animation :

- Un « Entrepreneur Advisory Board » (réuni 3 à 4 fois/an) rassemblant les 13 ambassadeurs de Nantes Tech, qui en tant qu'entrepreneurs pourront ainsi débattre du projet et son avancement, remonter des problématiques d'entreprises, faire des propositions d'évolution, etc. »,
- Une « Conférence Nantes Tech » (réunie 1 à 2 fois/an) - pilotée par Atlantic 2.0 - chargée de proposer des évolutions du projet, de la stratégie et des plans de développement triennaux. Cette conférence ouverte réunie des acteurs de la formation, des entreprises et des réseaux d'acteurs de l'innovation (notamment ADN Ouest, fond d'investissement Go Capital, l'incubateur Company Campus).

- Un « Comité d'Orientation Stratégique » (réuni 2 fois/an) constitué par Nantes Métropole, la CCI, le Conseil régional, BPIfrance, un représentant de l'Entrepreneur Advisory Board et Atlantic 2.0. Piloté par Nantes Métropole, ce comité est chargé de valider le programme Nantes Tech (grandes décisions d'orientation du projet, stratégie à dix ans et plans de développement triennaux), d'en assurer le suivi et de vérifier sa cohérence au regard des politiques et schémas de développement du territoire.

Enfin, le pilotage et la gestion opérationnelle du projet ont été dévolus à une équipe opérationnelle « d'esprit et de culture entrepreneuriales » dirigée par Atlantic 2.0., mais réunissant des membres d'Atlanpole, de l'IRT Jules Verne, de la SAMOA et d'ADN'Ouest⁵⁹. La distribution des responsabilités dans la gouvernance du projet French Tech ainsi établie sous l'égide de Nantes Métropole est claire : les modernes ont gagné, mais ils ont dû composer (et coopérer) avec les anciens.

« Le but c'était de décrocher le label. Si le cahier des charges n'avait pas été centré sur les startups, s'ils avaient demandé création d'une structure porteuse nouvelle, ça aurait été différent. Mais là, le cahier des charges déterminait le choix d'un pilotage Atlantic 2.0. On avait la chance d'avoir un acteur identifié et proactif. Ils collaient parfaitement à ce qui était demandé et nous on voulait rentrer dans les cases pour décrocher le label (...) Quand Fleure Pellerin a lancé la démarche, c'était une approche très Startup Republic. Mettre en leadership Atlanpole ou le Pôle Image et Réseaux, ça n'avait pas de sens ! Ils ont eu un peu de mal à l'accepter au début mais la métropole a mis tout le monde autour de la table et posé les règles du jeu : Atlantic 2.0 est le porteur mais on est dans la gouvernance ouverte. Tout le monde a sa place dans la French Tech. » (Nantes Métropole - Cabinet)

« On s'est mis en mode "il faut gagner". Donc qu'est-ce qu'il faut pour être labellisé ? Première chose, il fallait aller vite et donc ne pas perdre de temps sur la gouvernance. On a choisi de faire ça en mode agile avec une gouvernance ouverte. Dans l'appel à projet il était écrit que la gouvernance devait être portée par des startups. Comme on avait la chance d'avoir Atlantic 2.0 qui fédère les startups, on a choisi avec Johanna de leur confier la gouvernance mais en ouvrant aux autres acteurs. On n'a pas créé de nouvelle structure, mais on a fédéré tout le monde dans un comité d'orientation stratégique qui réunit les institutions, et une équipe exécutive de sept personnes. C'est les sept mercenaires, qui représentent tous les acteurs de l'écosystème. Il manquait juste les grands groupes, donc on a en rencontré 15-20, des grosses boîtes comme Airbus, la SNCF, Accenture, et on les a réunis dans un Advisory Board. » (Nantes – adjoint au maire)

Dès la première réunion du comité de pilotage constitué et animé par Nantes Métropole en vue de l'élaboration du dossier de candidature au label Métropole French Tech (auquel participait des représentants d'Atlantic 2.0., d'Atlanpole, de l'IRT Jules Vernes, du Pôle Image et Réseaux, d'ADN'Ouest, de la SAMOA, de l'Université, de la Région et de l'accélérateur Company campus), le conflit s'est déplacé du choix du capitaine vers celui de l'étendard. Les dossiers des métropoles candidates devaient en effet identifier « un bâtiment-totem

⁵⁹ Chacune de ces institutions étant chargée d'un volet du projet : accompagnement des entreprises pour Atlanpole, relations avec les industries des secteurs du « Manufacturing » pour l'IRT Jules Verne, relations avec les Industries Créatives et Culturelles pour la SAMOA/Cluster Quartier de la Création, aspects formations & emplois et relations avec les grands décideurs numériques pour ADN'Ouest.

emblématique », présentant les caractéristiques suivantes : être le réceptacle principal de l'animation et des programmes d'accélération ; héberger l'équipe d'animation du projet, des entreprises innovantes, des équipes de recherche publique, des partenaires régionaux (implantations permanentes ou intermittentes et espaces mutualisés d'accueil) ; offrir des infrastructures (très haut débit) et des services aux entreprises du territoire (espace de co-working, fabLab, etc.) ; proposer un lieu d'expérimentation numérique sur les usages ; servir de vitrine pour l'écosystème régional (showroom, évènements, etc.).

Une nouvelle fois, le sujet a donné lieu à une opposition entre anciens et modernes, mais suivant une configuration légèrement différente des épisodes précédents, puisque la SAMOA a fait alliance avec Atlantic 2.0., contre Atlanpole et l'IRT Jules Verne. Ces derniers disposaient en effet chacun d'équipements susceptibles de répondre au cahier des charges pour le bâtiment-totem French Tech : le Hub Creativ dans le parc d'innovation de La Chantrerie pour Atlanpole ; le Technocampus à Bouguenais pour l'IRT Jules Verne. Face à ces bâtiments localisés en périphérie (au Nord de Nantes pour le Hub Creativ, au Sud-Ouest pour le Technocampus), la SAMOA a mis en avant le quartier de la création sur l'île de Nantes, et plus particulièrement la Halle Alstom dont le projet de rénovation était en cours de définition. Cette option était aussi celle défendue par Atlantic 2.0., qui s'était engagée à déménager la Cantine numérique dans le quartier de la Création à l'horizon 2017. L'opposition n'était donc pas seulement entre anciens et modernes ; s'y ajoutait une opposition entre deux conceptions de l'ancrage spatial des processus d'innovation dans la métropole. D'un côté, la SAMOA et Atlantic 2.0. défendaient un ancrage central et la concentration dans un même espace urbain des acteurs de l'économie numérique (startupers, chercheurs, designers, artistes, etc) pour multiplier les occasions de rencontres et d'échanges. De l'autre côté, Atlanpole et l'IRT Jules Verne défendait une vision plus technopolitaine et polycentrique des processus d'innovation technologique. Au risque de la caricature, ces deux conceptions de l'innovation ont en commun de concevoir celle-ci comme le résultat d'une mise en réseau d'acteurs issus de mondes professionnels divers, et d'hybridation de leurs savoirs et de leurs ressources, mais elles s'opposent quant à la configuration spatiale à privilégier pour ces rencontres : les anciens privilégient la cafétéria inter-institutionnelle quand les modernes mettent en avant les vertus des bars et des terrasses de café, citations de Richard Florida à l'appui.

« Dans les discussions sur le bâtiment totem, on a insisté pour que Nantes Tech ne soit pas que la marque de l'île de Nantes. Certains acteurs ont tendance à considérer que la vie numérique se passe que là : la cantine en centre-ville et le quartier de la création sur l'île de Nantes. Nous, on défend l'idée d'une technopole métropolitaine. Une technopole hors les murs, à l'inverse de Sophia Antipolis. Parce que pour nous, l'innovation est diffuse, elle ne se limite pas au centre. Elle est à la Chantrerie, qu'ils avaient tendance à mettre de côté dans le projet, alors qu'il y a l'école des mines, l'école de design. Les collectivités ont investi dans le Hub Creativ, c'est une formidable pépinière avec 70 boîtes du numérique. Que le site étendard soit le quartier de la création, OK, mais pour le bâtiment étendard, il y en a plusieurs. Parce que l'innovation elle est à Bouguenais où il y a le Technocampus de l'IRT Jules Verne. Elle est un peu partout. Là... euh... on a un peu... on a discuté pour dire que la French Tech ça ne pouvait pas être que l'île de Nantes. Le numérique, pour se nourrir, il a besoin

d'être au croisement de pleins de secteurs. Du coup, du numérique il y en partout. » (Atlanpole – Chargé de mission)

« Une des premières discussion qu'on a eu, c'est sur le bâtiment totem. Atlanpole a mis en avant le Hub Creatic à la Chantrerie. Mais ils savaient bien que ça ne rentrait pas dans le cahier des charges. Le bâtiment totem, il doit être dans le tissu urbain, accessible. Ça ne colle vraiment pas avec la Chantrerie ! Nous on avait dans nos cartons la halle Alstom. La discussion a été animée. On leur disait : lisez l'appel à projet, la centralité du bâtiment totem est un argument prépondérant. Sachant qu'en plus, en amont de l'appel à projet, on avait reçu plein de fois la CDC, le PIA pour leur présenter le projet de quartier de la création. Au final, il y a eu un arbitrage politique : le bâtiment totem, c'est la halle Alstom, mais on fait un maillage avec les sites en périphérie, le Hub Creatic et l'IRT Jules Verne. » (Samoa – Chef de projet)

Comme l'indique l'extrait d'interview précédent, l'arbitrage opéré par les élus nantais a bénéficié une nouvelle fois aux modernes : le dossier de candidature met en avant l'île de Nantes et le quartier de la Création, présentés comme « le cœur et la vitrine de l'écosystème numérique nantais (...). L'un des points majeurs du projet Nantes Tech à horizon 10 ans repose sur la densité des acteurs présents au sein du Quartier de la Création. Ces acteurs sont issus de secteurs variés et complémentaires : web, design, architecture, média, industries créatives et culturelles, économie sociale et solidaire... On trouvera sur ce quartier des publics d'enseignants, de chercheurs, d'entrepreneurs, de startups, d'étudiants et d'artistes. La SAMOA (Société d'aménagement de la Métropole Ouest Atlantique) porte la double mission d'aménagement urbain de cette île (1.000.000 m² SHON construits entre 2003 et 2020) et d'animation du réseau des acteurs des Industries Culturelles et Créatives (ICC) constitué en cluster pour conforter le travail coopératif et les mises en réseau. Le numérique y est considéré comme transversal et irrigue l'ensemble des 5 filières des ICC, renforçant ainsi Nantes dans le développement des contenus et des usages du numérique ». Près de dix pages du dossier de candidature sont consacré à ce quartier de la Création et au bâtiment-totem retenu : la Halle 6 Alstom, qui doit accueillir en 2017 la Cantine numérique, un hôtel d'entreprises et un espace de l'Université.

Les anciens n'ont cependant pas été complétement mis hors-jeu : les espaces et bâtiments défendus par Atlanpole et l'IRT Jules Verne apparaissent dans le dossier de candidature French Tech, mais dans une position relativement périphérique. Trois pages leur sont consacrées, à la suite des dix pages dévolues au quartier de la création : « Cet espace, cœur de la French Tech à Nantes, sera en résonance avec d'autres espaces métropolitains mais aussi régionaux en cohérence avec la stratégie de développement de l'écosystème numérique. Au niveau métropolitain : les lieux d'innovation et d'activités numériques que sont le parc d'innovation de la Chantrerie (HUB Creatic) et la Jules Verne Manufacturing Valley (IRT Jules Verne) (...); au niveau régional, Nantes Tech pourra compter et s'appuyer sur les compétences en Réalité Virtuelle (Laval, Saint-Nazaire) et Objets connectés (Angers) »

Qu'il s'agisse du choix du capitaine ou de l'étendard, des intérêts concurrents se sont donc opposés autour du projet French Tech. Mais dans les deux cas, le conflit a été éteint par un arbitrage politique précoce opéré sur la base du cahier des charges national, en faveur des modernes contre les anciens. Mais les perdants n'ont pas complètement perdu : les responsables politiques ont veillé à ce qu'ils trouvent leur place dans la gouvernance du

projet, et à ce que leurs espaces apparaissent dans sa géographie. Le « jeu à la nantaise » n'est donc pas le résultat d'un accord spontané entre tous les acteurs de l'écosystème, mais le produit d'arbitrages politiques opérés par la maire fraîchement élue et un de ses adjoints qui, réunis, disposaient d'importantes ressources d'autorité et de légitimité liées à l'onction du suffrage universelle pour la première, à un multi-positionnement favorable au croisement de plusieurs mondes (politique, universitaire, entrepreneurial) pour le second.

Co-construction du projet

Les oppositions inter-institutionnelles qui auraient pu bloquer ou même simplement freiner l'élaboration du dossier de candidature au label Métropole French Tech ayant fait l'objet d'un arbitrage politique qu'aucune des parties prenantes n'a contesté, celles-ci ont pu s'engager sans délais dans l'élaboration du projet et du dossier. Dans un contexte d'incertitude quant au nombre de métropoles candidates au label et au nombre de récipiendaires, tous ont adhéré au mandat qui leur a été donné, consistant dans l'élaboration rapide d'un dossier répondant précisément aux exigences du cahier des charges afin que la candidature nantaise soit parmi les premières à être rendue... et retenue.

« L'idée c'était d'être hyper réactif. On avait un retroplanning parce qu'on nous avait annoncé un premier jury de sélection en juin. On voulait être dans le 1^{er} jury, passer dans les premiers pour faire la preuve de notre dynamisme. Donc on s'est mis en ordre de bataille pour être dans le premier cercle... euh... pour passer dans le premier jury. C'était une question de visibilité : on ne veut pas être une métropole de second rang ! Très clairement, l'objectif c'était de déposer le dossier dans les premiers et être dans le premier cercle des labellisés » (Nantes Métropole – Direction du développement économique)

Dans cette perspective, un groupe de pilotage de la candidature a été constitué par Nantes Métropole dès la publication du cahier des charges national. Piloté par une cadre en charge de l'aménagement numérique du territoire au sein de la direction de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur de la Métropole, ce groupe réunissait les principales institutions porteuses des politiques de soutien à l'innovation et d'animation de l'écosystème local : Atlantic 2.0., ADN'Ouest, Atlanpole, Company Campus, IRT Jules Verne, Pôle Image & Réseaux, Région Pays-de-Loire, SAMOA, Université.

La première réunion de ce groupe, dont la composition illustre le principe d'une « gouvernance ouverte » retenu par les élus nantais, a été consacrée à l'analyse du cahier des charges. Sur cette base, différents membres du groupe ont été missionnés par Nantes Métropole pour préparer des volets spécifiques du dossier de candidature nantaise. Le volet aménagement du projet a été pris en charge par la SAMOA et Nantes Métropole, le volet accompagnement des entreprises a été confié à Atlantic 2.0. et Atlanpole, les aspects relatifs au financement des entreprises sont revenus à la Région. Enfin, l'Agence d'urbanisme de la région nantaise a été missionnée par Nantes Métropole pour établir la « cartographie de l'écosystème » demandée, en complétant et en agrégeant les données fournies par la CCI, Atlantic 2.0 et la SAMOA.

« Pour la candidature, le rôle de la CCI a été assez modeste, parce que Nantes Métropole et Atlantic 2.0 étaient à la manœuvre. Notre rôle, pour l'essentiel, ça a été de fournir des données, parce qu'on gère l'annuaire exhaustif des entreprises du territoire. » (CCI - Directeur)

Cette cartographie, consistant dans la réalisation d'un diagnostic quantitatif au travers duquel la métropole devait faire la preuve de sa « masse critique » et de son « dynamisme remarquable », supposait la mobilisation d'un nombre considérable de données sur les entreprises constituant l'écosystème numérique métropolitain (cf. premier point de l'appel à candidature reproduit en annexe 3). Le travail à réaliser pour établir ce diagnostic était d'autant plus conséquent que les frontières du secteur numérique étaient loin d'être définies. Il s'agit en effet d'un secteur émergent, dont le périmètre chevauche plusieurs catégories des nomenclatures administratives et statistiques existantes. Chaque métropole candidate devait donc, pour établir son diagnostic, établir un certain nombre de conventions statistiques et les justifier. En particulier, les dossiers de candidature devaient expliquer le périmètre thématique retenu pour les entreprises de l'écosystème en précisant par exemple les codes NAF pris en compte. Ce travail de diagnostic a été d'autant plus aisé et rapide, à Nantes, que les acteurs locaux avaient engagé des réflexions méthodologiques sur le sujet avant même le lancement de l'initiative French Tech. Porteuse du quartier de la Création, la SAMOA avait en effet chargé l'Agence d'urbanisme de la région nantaise (et son homologue de la région nazairienne) de créer un observatoire des industries culturelles et créatives, dont le premier rapport avait été remis en octobre 2014. Les choix méthodologiques opérés à cette occasion, consistant à aborder ces industries dans une double logique de filière (en intégrant dans les ICC à la fois les activités amont et aval) et de métier, se sont avérés utiles pour établir rapidement le dossier de candidature French Tech. Outre le fait que les données déjà traitées dans cet observatoire ont pu être aisément reprises, l'approche par filière a permis de donner une représentation favorable de l'écosystème numérique nantais : la « masse critique » est en effet d'autant plus aisément atteinte qu'on intègre dans le périmètre des entreprises et des activités qui ne relèvent pas directement du numérique mais qui se situent en amont ou en aval dans la filière.

« Nantes Métropole a passé des commandes ciblées et s'est chargé de compiler ce qui remonté. On a tous fourni des données et des éléments d'argumentaires. De notre côté, on a alimenté toute la partie du dossier sur la halle Alstom, sur les opportunités foncières, sur les enjeux des ICC [industries culturelles et créatives]. Comme on venait de sortir le rapport de l'observatoire des ICC, on avait beaucoup d'éléments pour quantifier le tissu. On a aussi fourni tous les bilans chiffrés sur nos actions d'animation » (SAMOA – Chef de projet)

Parallèlement à ce travail technique de collecte et de traitement de toutes les informations demandées dans le dossier de candidature, réalisé par les différentes institutions réunies dans le comité de pilotage, un travail plus collectif s'est opéré au sein de ce groupe, visant à mettre en forme le projet lui-même, dans sa dimension stratégique et dans sa déclinaison en programmes d'action. Sur la plupart des volets, Ce travail piloté par Nantes Métropole, qui s'est chargée de la production du dossier intégrant l'ensemble des contributions fournies par les membres du comité de pilotage, a abouti à la remise d'une première version du dossier de

candidature le 30 avril 2014, soit trois mois seulement après la publication du cahier des charges.

Conformément à ce qui était dans ce cahier des charges, cette première version a fait l'objet d'un examen par la Mission French Tech, puis d'une phase de « coconstruction ». Celle-ci s'est amorcée le 17 juin 2014, par une visite d'une délégation parisienne (composée de deux membres de la mission French Tech, dont son directeur, d'un représentant de la Direction Générale des Entreprises et d'un représentant de la BPI). Leur visite, soigneusement organisée par Nantes Métropole, s'est déroulée de la façon suivante. La matinée a été consacrée à des rencontres individuelles avec les responsables des principales institutions impliquées dans l'animation de l'écosystème (Atlantic 2.0., Atlanpole, IRT Jules Verne), avec quelques entrepreneurs emblématiques dudit écosystème mis en avant dans le dossier de candidature, et avec des représentants de grandes entreprises technologiques implantées dans le territoire (SFR, Airbus). Le déjeuner a été l'occasion d'une rencontre plus collective avec des startupers nantais, dans les locaux d'une des startups les plus dynamiques du territoire (iAdvize). Enfin, l'après-midi a été consacrée à une présentation du quartier de la Création et de la hall 6 Alstom, la visite de ces lieux étant animée par Francky Trichet et le directeur de la SAMOA.

Au terme de cette visite et avant de repartir à Paris, la délégation French Tech a présenté à l'ensemble des acteurs rencontrés ses remarques et ses demandes, qui étaient pour l'essentiel des demandes de précisions et d'approfondissements sur la stratégie, la distribution des rôles entre institutions partenaires et la formalisation des engagements et des contributions de chacune d'elles.

« Toutes ces remarques nous ont été faites oralement, à chaud, dans une réunion de travail en fin d'après-midi (...) Sur la gouvernance ils nous ont dit qu'on devait donner une place encore plus forte aux entrepreneurs. Atlantic 2.0 comme tête de réseau ça leur convenait bien, mais ils voulaient qu'on mette aussi en avant l'implication d'entrepreneurs individuels. Ils nous ont aussi demandé de retravailler le programme d'accompagnement des entreprises en hyper croissance sur le territoire. Et il y a aussi le Pass French Tech, qu'ils nous ont demandé de retravailler. Comme c'était un dispositif national, on l'avait peu mis en avant dans la V1. Ils nous ont demandé de préciser comment on le déclinaient localement » (Nantes Métropole – Direction du développement économique)

« Le retour a été globalement positif. Ce qu'ils nous demandaient, c'était surtout de s'assurer que tout le monde allait s'engager, de s'assurer que le projet allait fédérer tous les acteurs, non seulement les startups mais aussi les grands groupes et les investisseurs qui peuvent financer leur développement, les acteurs des FabLab, l'université, etc.» (Nantes Métropole – Cabinet)

Contrairement à ce qui était prévu, les remarques et demandes formulées « à chaud » par la délégation nationale n'ont pas fait l'objet d'une formalisation dans un document écrit transmis aux acteurs nantais. C'est donc sur la base des éléments formulés à l'oral lors de cette journée, puis d'échanges téléphoniques entre la mission French Tech d'une part, les représentants de Nantes Métropole et d'Atlantic 2.0. d'autre part, que ces derniers se sont attelés à établir une version modifiée de leur dossier de candidature, qui sera transmis à la mission French Tech le 10 septembre 2014.

« Il y avait quelques points à préciser et des choses à compléter. Mais dans l'ensemble on était dans les clous. On a immédiatement basculé dans la préparation de la V2, sans attendre le retour écrit formalisant leurs remarques. Ils devaient nous l'envoyer avant l'été mais on ne l'a jamais reçu. Visiblement, ils ont été débordés. Mais on est resté en contact avec eux pendant tout le mois de juillet, par mail et conf call. On a profité du calme du mois d'août bouclé pour boucler l'écriture de la V2, qu'on a remis tout début septembre. »
(Nantes Métropole – Direction du développement économique)

Tant sur le plan formel que du contenu, cette v2 du dossier de candidature nantais, respecte fidèlement les exigences du cahier des charges national. Elle s'ouvre par une présentation de l'écosystème (diagnostic chiffré, présentation des entreprises avec un CA supérieur à 5M€, de la dynamique de création d'entreprises numériques innovantes et des investissements en capital, des événements et des équipements destinés aux acteurs du numérique, des startups et des entrepreneurs emblématiques de l'écosystème, des programmes d'accélération privés et publics), qui représente près d'un tiers du dossier (50 pages sur un total de 160).

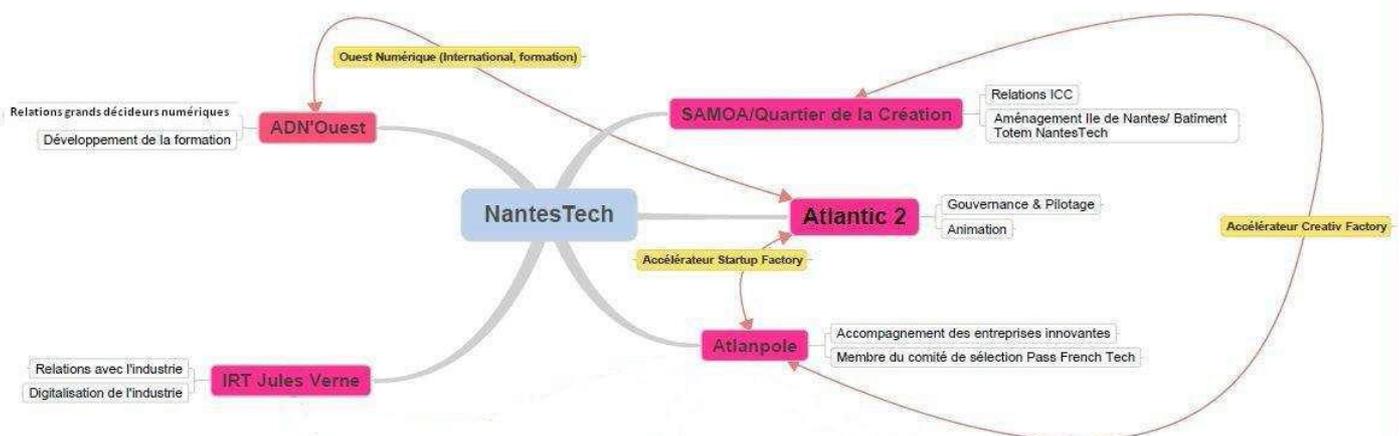
La seconde partie est consacrée au projet lui-même (« *Un projet ambitieux, mobilisateur et fédérateur de croissance de l'écosystème de startups du territoire* »). Elle s'ouvre par une présentation de la stratégie de développement à 10 ans de l'écosystème numérique sur le territoire, dont l'ambition affichée est la suivante « *A l'horizon 2025, Nantes Métropole a pour ambition de devenir l'un des écosystèmes les plus vibrants, influents et inspirants d'Europe pour les entrepreneurs du numérique* » en prenant appui sur une « *dynamique collaborative vertueuse (le fameux « Jeu à la Nantaise ») impliquant les acteurs du numérique, de l'industrie de pointe, du design, de la culture et de l'enseignement supérieur et de la recherche* ». Pour atteindre les objectifs affichés (création de 10.000 emplois supplémentaires, émergence de 10 TechChampions, création de 5 accélérateurs, 2 événements reconnus à l'échelle internationale), trois « *axes majeurs de développement et de singularité de Nantes* » sont mis en avant :

- L'Ile de Nantes et le quartier de la création, espace urbain situé en cœur de ville, « *inédit et fortement différenciant à l'international via la concentration en un même lieu d'environ 10000 acteurs incluant créatifs, startupers, makers, chercheurs et étudiants* ». Le dossier précise, dans un étrange sabir, que « *la pensée créative et l'expérimentation sont au cœur de l'ADN Nantais et ce projet de réhabilitation de l'Ile de Nantes, qui offrira à l'horizon 2030 plus de 10 000 logements (700 000 m²) et 450 000 m² d'activités et de bureaux, en est la concrétisation. L'écosystème nantais se dote ainsi d'un espace urbain ultra-attractif pour l'implantation des futurs French Tech Champions* »
- Des accélérateurs adossés aux filières d'excellence et d'avenir du territoire. Le projet prévoit en effet de créer, en complément des dispositifs d'accélération publics existants sur la métropole, cinq accélérateurs, dont trois accélérateurs thématiques fondés sur les grands projets structurants et les filières industrielles d'excellence du territoire : Santé-Biotechnologie pour l'Hôpital du futur ; Aéronautique, Naval, Energies Marines Renouvelables et Technologies avancées de production pour l'Usine

du futur ; Industries Culturelles et Créatives autour du Quartier de la Création : « *Les frottements générés au sein de ces trois secteurs clés par la rencontre entre grands groupes, laboratoires de recherche de renommée internationale et startups doivent maximiser les chances (1) d'attirer les talents internationaux sur ces percolations thématiques et (2) de faire émerger les futurs TechChampions de Nantes, tant d'un point de vue innovation technologique et rupture d'usage que d'un point de vue accès à de nouveaux marchés. Ces accélérateurs, qui fonctionneront en réseau, reposeront sur des logiques de mentoring fortes* ».

- Un réseau de coopération et une dynamique événementielle de portée internationale, prenant appui sur les réseaux de villes dans lesquels Nantes est impliquée (partenariats académiques avec Québec, Montréal, Tokyo, Nagoya, Lancaster, San Francisco et Melbourne ; réseau des villes créatives -European Creative Industry Alliance- avec Amsterdam, Milan, Berlin, Barcelone et Helsinki) d'une part, sur l'amplification des événements et conférences dédiés au numérique, en particulier le Web2day et la Nantes Digital Week. Le projet French Tech est ainsi à la fois appuyé sur et mis au service de la stratégie d'internationalisation développée depuis un quart de siècle par la métropole Nantaise, que résume ce paragraphe de conclusion de la présentation de ce troisième axe de développement de la French Tech : « *Nantes Tech it Easy ! Ville réputée pour sa qualité de vie, Nantes est naturellement une « Startup City » ayant pour ambition d'être comparée à Barcelone, Austin ou Amsterdam dans les 10 ans. Mais Nantes est avant tout un territoire où le collectif prime. Et l'envie première reste de mettre tous les talents nantais au service d'une équipe de France rivalisant avec les grands pays mondiaux du numérique.* »

Après la présentation de cette stratégie de développement à 10 ans, déclinée dans un programme de développement opérationnel à 3-4 ans, la seconde partie du dossier de candidature est consacrée à la description des acteurs publics et privés mobilisés pour la mettre en œuvre, de leurs engagements et de leur rôle dans la mise en œuvre du projet. Cette partie comprend notamment une présentation détaillée de l'organisation de sa gouvernance, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, cette dernière étant résumée dans le schéma suivant :



Le dossier se poursuit par la présentation des dispositifs d'accélération, qu'il s'agisse de la déclinaison locale du dispositif national visant à faire émerger des entreprises « championnes » du territoire (Pass French Tech, mis en œuvre par le Pôle Images et Réseaux) ou des dispositifs locaux de détection et de soutien à la croissance des entreprises innovantes (avec notamment deux programmes privés d'accélération de startups et d'entreprises de croissance portés par Company Campus et Atlantic 2.0). Suivant la trame du dossier de réponse établi par la mission French Tech, sont ensuite présentés le programme d'animation de l'écosystème, le programme d'attractivité et de visibilité internationale, les programmes d'accueil de talents étrangers, les programmes d'accès et de développement des compétences au bénéfice des startups, les programmes d'inclusion sociale et d'ouverture sur le grand public, la politique d'achat public favorable aux startups. Le dossier de candidature se termine par un sous-point consacré aux « *aménagements, infrastructures et services porteurs des caractéristiques les plus favorables à la croissance et l'attractivité internationale de l'écosystème numérique* ». C'est donc par la présentation du projet urbain de l'Île-de-Nantes et plus spécifiquement du quartier de la Création et du bâtiment-totem que se conclut la candidature nantaise, cette ultime sous-partie occupant près de 20 pages dans le dossier.

c. Labellisation : la "révélation numérique"

L'outsider qui ne pouvait pas perdre

Les acteurs nantais, qui voulaient boucler leur dossier de candidature avant les métropoles concurrentes pour maximiser leurs chances d'obtenir le label et surtout pour espérer être la première métropole labellisée French Tech, sont parvenus être, parmi les premiers à déposer leur v2. Leur empressement s'est néanmoins avéré inutile : comme on l'a vu dans la première partie, la sélection des premiers lauréats ne s'est pas faite au fil de l'eau mais de façon groupée. Entre le dépôt de la candidature nantaise et l'annonce de la première vague des métropoles labellisées, trois mois se sont écoulés, au cours desquels toutes les agglomérations qui devançant Nantes dans la hiérarchie urbaine française -sur le critère du nombre d'habitants- ont déposé leur dossier de candidature. Parmi celles-ci, se trouvaient plusieurs métropoles qui, au regard des critères définis dans le cahier des charges national (en particulier la masse critique de l'écosystème numérique mesurée notamment par la présence de grandes entreprises numériques et l'importance des levées de capitaux des startups et ETI du territoire au cours des dernières années), semblaient en meilleure position que la capitale ligérienne pour décrocher le label. Les responsables nationaux de la French Tech ayant multiplié les déclarations qui laissaient penser que le nombre de lauréats se compterait sur les doigts d'une main, la métropole nantaise faisait figure d'outsider dans la compétition.

Mais l'outsider pouvait-il perdre ? La quasi-totalité des acteurs interviewés, avant ou après l'annonce des résultats de la première vague de labellisation, semblaient en douter. D'abord parce que les critères relatifs à la masse critique de l'écosystème n'étaient pas les seuls pris en compte pour la labellisation. Tout autant que ce critère quantitatif, le cahier des charges du label insistait sur le « dynamisme remarquable » de l'écosystème et plus encore sur la

mobilisation collective des acteurs locaux autour d'un projet ambitieux de croissance de cet écosystème. Sur ce plan, le dossier nantais répondait parfaitement aux attendus nationaux.

La confiance des acteurs nantais tient ensuite au fait que Nantes bénéficie de ressources symboliques (un capital d'image –celle d'une ville dynamique et créative- accumulé au fil des ans), techniques et politiques rares, qui font de la ville un redoutable compétiteur dans la course aux distinctions territoriales. Elle a notamment obtenu en 2013 le titre de capitale verte de l'Europe, distinction qui est venue s'ajouter aux multiples prix et labels environnementaux qui lui avaient été décernés par des organisations nationales ou internationales au cours des années précédentes : prix Civitas, Global green city et Eurocités, labels Eco'Cité, EcoQuartier et Cit'Energie... L'environnement n'est pas le seul domaine dans lequel Nantes collectionne les récompenses honorifiques, de l'Access city award de la Commission Européenne pour sa politique en direction des personnes handicapées au prix de l'attraction la plus originale de la Themed Entertainment Association (Award for Outstanding Achievement - Unique Art Installation) pour le Carrousel des Mondes Marins ou aux multiples prix accumulés par le service des jardins et des espaces verts (Award of Garden Excellence pour sa roseraie, Prix Eurocités pour un de ses parcs potagers, Grand prix national de l'arbre...), en passant par le label diversité de l'AFNOR pour la politique de gestion des ressources humaines non discriminatoire de la municipalité. Cette liste, qui est loin d'être exhaustive, témoigne s'il en était besoin du savoir-faire des institutions nantaises en matière de promotion du territoire et des politiques qui y sont menées. Car ces signes de reconnaissance externe de l'exemplarité nantaise viennent tout autant distinguer les actions développées dans le domaine considéré qu'ils récompensent les qualités de compétiteur des responsables politiques et administratifs locaux, forgées au fil des campagnes successives de conquête de divers prix, trophées et labels. L'examen du concours qui a abouti en octobre 2010 à la désignation de Nantes comme capitale verte de l'Europe pour l'année 2013 en fournit l'illustration : alors que le dossier nantais n'était qu'en cinquième position au terme de l'instruction technique par un panel d'experts européens, loin derrière ceux de Barcelone et Malmö, la délégation nantaise a su adapter son argumentaire, insistant devant le jury sur l'intérêt pour la Commission de choisir un outsider, pour obtenir in fine cette consécration européenne. Les acteurs nantais ont ainsi accumulé, au fil des campagnes pour les honneurs, un savoir-faire rare pour monter des dossiers de candidature et les défendre. Ce savoir-faire s'est matérialisé dans la conquête du label Métropole French Tech, autour de laquelle l'ensemble des parties-prenantes se sont mobilisées pour produire dans des délais courts un dossier répondant précisément aux attentes nationales. L'obtention du label est venue confirmer l'existence et l'importance de ce savoir-faire : Nantes est en mesure de faire reconnaître son exemplarité dans tous les domaines, y compris ceux qu'elle n'a investis que récemment.

« On a candidaté à pas mal de choses. Les succès comme les échecs nous ont permis d'apprendre. On sait qu'il y a nécessité de se singulariser, d'avoir un positionnement très clair, ne pas se contenter de reprendre les termes du cahier des charges si on veut décrocher un label ou un trophée. Parce que c'est ce qu'attendent les instances décisionnelles : avoir des lauréats qui sortent des sentiers battus et qui affichent des parti pris forts » (Samoa - Direction)

« Rien n'est gagné d'avance. Si on avait eu un dossier de candidature pourri, ce n'est pas sûr qu'on aurait eu le label. Alors oui, avec le recul, on peut se dire qu'on savait que c'était joué mais en interne la compétition a été prise très au sérieux. Le dossier a été chiadé jusqu'à la dernière minute. On a passé nos week-ends à relire et réécrire. » (Nantes Métropole – Cabinet)

« On a pesé sur le design de l'appel à projet, on a vendu en amont notre projet aux délégations, on a eu des super papiers dans la Tribune ou Les Echos. Et surtout on a monté un très bon dossier, qui collait à ce qu'ils attendaient. Il y a plein de gens qui nous disaient que le cab' nous citait en exemple... Bref on était confiants. Mais il y avait quand même une incertitude, parce qu'on ne savait pas combien de villes allaient être sélectionnées ». (Atlantic 2.0. , Président)

Si les acteurs nantais doutaient peu de la réussite de leur candidature, c'est aussi pour des raisons politiques. L'initiative French Tech puis l'appel à candidature pour le label métropolitain ont en effet été lancés par un gouvernement dirigé par Jean-Marc Ayrault. La ville du Premier Ministre pouvait-elle être laissée de côté par le gouvernement ? Aucun de nos interlocuteurs ne semble répondre positivement à cette question.

« Contrairement à Rennes, il n'y a pas de grosse entreprise qui pourrait être le fer de lance du numérique. Mais Nantes avait des atouts. Il y a un tissu de PME très dynamiques qui se sont mobilisées pour bâtir le projet, avec les collectivités derrière pour le défendre. Et comme Ayrault était premier ministre, il était difficile d'imaginer que Nantes ne soit pas dans la French Tech. » (Caisse des Dépôts et Consignations – Direction Régionale)

« A peine nommée, Fleure Pellerin était venue au Web2day. Donc elle avait bien vu qu'il se passait plein de choses ici. Elle est jeune, elle est ambitieuse et peut être qu'elle a été aussi un peu fayote ! Recaler Nantes, ça aurait été chaud... » (Atlantic 2.0. , Président)

Jean-Marc Ayrault est-il intervenu en faveur de la labellisation nantaise ? Aucun élément recueilli lors des entretiens réalisés auprès de techniciens et de responsables politiques locaux, comme auprès de responsables de la mission French Tech et de conseillers ministériels ne vient étayer cette hypothèse. A la différence d'autres de « grands » élus (dont des ministres) qui sont directement intervenus auprès de Fleure Pellerin puis d'Axelle Lemaire pour défendre la candidature de leur ville, Jean-Marc Ayrault ne semble pas l'avoir fait pour soutenir le dossier nantais.

« Je ne crois pas qu'Ayrault soit intervenu. On avait fait le job de notre côté, il n'a pas eu besoin de pousser pour que Nantes soit sélectionné » (Atlantic 2.0. , Président)

« Si Bordeaux l'a eu alors qu'ils avaient un dossier de merde, qu'il n'y avait aucune mobilisation collective des startups, c'est parce que Juppé est intervenu au plus haut niveau. Pareil pour Grenoble : ils ont de gros labos, des grands groupes d'électronique mais pour les startups du numérique, c'est le désert. Mais Grenoble, c'est Fioraso... ils pouvaient difficilement être laissés de côté. » (Atlantic 2.0., Directeur)

« A ma connaissance, personne a sollicité un coup de pouce d'Ayrault. Parce qu'on n'en avait pas besoin : on a fait du bon boulot sur le dossier, qui était assez béton. On n'a pas claironné qu'on allait gagner mais on ne pouvait pas perdre. La rencontre entre Axelle Lemaire et Johanna Rolland a été assez décisive. Quand elle est venue au Web2day, il s'est passé quelque chose avec Johanna. Elles se sont découvertes et il y a un truc qui s'est passé entre elles. C'est officiel

hein, il y a le tweet de Lemaire avec le hashtag #macopine. Mais c'est pas que personnel, c'est politique : elles sont sur la même ligne. Le discours de Johanna sur le numérique, un discours de gauche sur la citoyenneté numérique qui ne limite pas le numérique au développement économique, ça colle avec la vision d'Axelle Lemaire » (Ville de Nantes, adjoint)

Si le dossier nantais a bien bénéficié d'un portage politique au plus haut niveau, c'est -comme l'indique le dernier extrait d'entretien- par le biais de Johanna Roland et non de son prédécesseur à la mairie. Il n'est pas inutile de rappeler qu'à la suite des élections municipales de mars 2014, Jean-Marc Ayrault avait dû remettre la démission de son gouvernement au Président de la République. La co-construction nationale des dossiers de candidature au label Metropole French Tech a donc été conduite sous le gouvernement de Manuel Valls, et l'instruction des v2 l'ont été par une mission qui n'était plus rattachée à Fleure Pellerin mais par Axelle Lemaire, qui l'a remplacé le 4 septembre 2014. Trois semaines plus tard, la ministre a reçu la maire de Nantes pour un déjeuner à Bercy consacré aux projets et actions de la ville dans le domaine du numérique, qui a été publicisé par un échange de tweets dans lesquels toutes deux ont mis en scène leur proximité politique et personnelle. Au regard de la proximité affichée par les deux élues et de l'intérêt manifesté publiquement par Axelle Lemaire pour les projets nantais, il était clair à l'approche de la ligne d'arrivée que l'outsider allait finir sur le podium.



Révélation : mise en visibilité locale et nationale

Des neuf métropoles labellisées French Tech le 12 novembre 2014, Nantes est la première dans laquelle Axelle Lemaire s'est rendue à la suite de cette annonce, le 24 novembre. Devant une assemblée rassemblant l'écosystème local, elle a remis symboliquement le label à Johanna Rolland. A cette occasion, la secrétaire d'Etat au numérique est revenue sur les résultats de la première vague de labellisation, présentant le succès nantais dans des termes qui ont ravi les acteurs locaux : « *Nantes fait partie de la catégorie « révélation ». Vous êtes jeunes par rapport à d'autres réseaux numériques mais très dynamiques. Vous savez organiser des événements sur la scène numérique et vous savez fédérer et réunir tous les acteurs ».*

Le label octroyé à Nantes a effectivement eu une fonction de révélation, à un double niveau. A l'échelle nationale, la sélection de la métropole ligérienne dans « l'équipe de France du

numérique » est venue reconnaître le dynamisme de l'écosystème local, contribuant à le rendre visible. A défaut d'avoir la masse critique d'autres métropoles⁶⁰ bénéficiant d'une histoire plus longue dans le numérique ou de la présence d'une ou plusieurs entreprises relevant de la catégorie des « Tech Champion », Nantes a fait preuve de dynamisme, d'un activisme événementiel et d'une capacité de mobilisation collective qui lui ont permis d'intégrer « l'équipe de France » du numérique et d'apparaître à ce titre dans les documents et les événements visant à la promouvoir à l'échelon international.

« Parmi les dossiers qui sont remontés, il y a eu des bonnes et des mauvaises surprises. On a un dossier très problématique dans le sud, une grosse technopole dont je tairais le nom... La masse critique est là, mais leur projet est old school, très institutionnel, il n'y a pas d'entrepreneurs. Ils sont complètement hors des clous, à des années lumières de ce qu'on attend. Et ils sont incapables de se remettre en cause. On a aussi des belles surprises. Nantes, par exemple, ça a été la révélation : on les connaissait pour le Web2day, mais on ne voyait pas tout ce qu'il y a derrière. » (Conseiller ministériel)

Mais la révélation est aussi locale. L'annonce de la sélection de Nantes parmi les premières métropoles labellisées puis la cérémonie de remise du label ont donné lieu à une couverture médiatique importante, relayée par les entreprises de l'écosystème et les institutions publiques (en premier lieu la ville et la métropole) qui ont largement communiqué sur cette distinction via les réseaux sociaux pour les premières, via des supports plus traditionnels de communication (magazines des collectivités, sites internet institutionnels, affichage public...). La candidature au label puis son obtention ont ainsi servi de support à des opérations de communication locale qui ont contribué à rendre visible l'importance et la croissance du secteur de l'économie numérique en direction du grand public.

Dès le mois de septembre 2014, alors que la v2 du dossier de candidature nantais n'avait pas encore été déposée, le magazine bimestriel de la métropole consacrait un dossier d'une dizaine de pages au numérique nantais, en indiquant sur sa Une que « La métropole nantaise est une place forte du numérique dans notre pays. Candidate au label national French Tech, elle investit dans cette filière porteuse des métiers et emplois de demain. » Un an plus tard, le journal de la métropole nantaise consacrait de nouveau sa Une au numérique, à l'occasion de la Digital Week, pendant que Nantes Passion (magazine de la ville de Nantes) titrait « French Tech : ce que le label va changer à Nantes »

⁶⁰ Le dossier de candidature nantais évaluait à 19 200 le nombre d'emplois du secteur numérique dans la métropole en 2014, ce qui plaçait Nantes en avant-dernière position parmi les neuf métropoles retenues lors de la première vague de labellisation, devant Montpellier. Lyon, Aix-Marseille et Grenoble en comptait la même année plus de 40000. Le classement était le même pour les levées de fonds des startups nantaises, qui s'élevaient à 14 M€ contre 77 M€ à Grenoble, 65 à Bordeaux, 47 à Lille ou 40 à Montpellier. Sur ce critère, Nantes ne devançait que Rennes.

Nantes Métropole

N°52. Septembre/Octobre 2014 www.nantesmetropole.fr

La vie en numérique

La métropole nantaise est une place forte du numérique dans notre pays. Candidate au label national French Tech, elle investit dans cette filière porteuse des métiers et des emplois de demain.

P 50 à 21

Nantes Métropole

LE JOURNAL DE LA MÉTROPOLE NANTAISE - BIMESTRIEL www.nantesmetropole.fr 59

LE NUMÉRIQUE AU CŒUR DE LA VIE

Ordinateur, téléphone, tablette... Le numérique a changé nos vies et nos villes. Démonstration du 17 au 27 septembre, lors de la seconde édition de la Digital Week, qui met à l'honneur la ville intelligente.

Nantes Passion

Le magazine de l'information municipale N° 251 mars 2015 www.nantes.fr

<p>ACTUALITÉ Budget 2015 : Nantes va continuer à investir P.12</p>	<p>DÉVELOPPEMENT La recherche nantaise progresse à grands pas P.32</p>	<p>CULTURE Quand les artistes créent avec les habitants P.44</p>
---	---	---

LENQUÊTE P. 23

French Tech : ce que le Label va changer à Nantes

Si le label Métropole French Tech a servi de révélateur public pour la filière économique du numérique, cette mise en visibilité s'était amorcée avant même l'octroi de la distinction : plus encore que ce label, ce sont les démarches entreprises pour l'obtenir qui ont eu un effet de

révélation, notamment pour les élites politiques et économiques locales dont nombre n'avaient que peu de relations avec le milieu de l'économie numérique. La « cartographie de l'écosystème » établie pour le dossier de candidature, dont les chiffres-clés ont été largement diffusés localement, ont contribué à rendre visible l'importance du numérique dans et pour le développement économique du territoire : 19 200 emplois (+21% entre 2009 et 2012), 1420 entreprises (+40% entre 2012 et 2009), 170 créations par an, 450 chercheurs spécialisés et 1200 diplômés par an, 500 événements par an (dont le Web2day et Nantes Digital Week)...

Au-delà du diagnostic quantitatif, les tableaux de présentation des acteurs de l'écosystème demandé dans le cahier des charges, ont mis en avant des startups et des entrepreneurs jusque-là méconnus par les élus et les responsables institutionnels locaux. Le processus de labellisation a ainsi révélé aux élites locales l'existence et l'importance d'un écosystème foisonnant mais qui n'était souvent pas « sur leurs radars ».

« L'enjeu du projet, c'était de fédérer tous les acteurs du numérique. Et ça fait beaucoup de monde. On le savait, mais en montant le dossier on l'a quantifié, et ça va au-delà de ce qu'on imaginait: il y a énormément d'acteurs dans le numérique sur le territoire dont certains qui n'étaient pas sur nos radars. Il y a les chiffres -ça pèse les chiffres, hein !- mais il y a aussi les gens. En montant ce dossier, on a identifié des gens qu'on ne connaissait pas nécessairement. On a découvert notre écosystème » (Nantes Métropole – cabinet)

« Ce qu'on se dit c'est que quoi qu'il arrive, la démarche est intéressante. Qu'on obtienne le label ou pas, ça nous aura apporté une vision, nous Nantes Métropole, une vision plus claire de ce que le numérique représente sur le territoire. On a beaucoup travaillé sur les chiffres pour le dossier, qui n'est pas facile à renseigner d'ailleurs. Ça nous a permis de mesurer ce que ça représente. On a montré que c'était près de 20 000 emplois avec plus de vingt points de croissance entre 2009 et 2012. » (Nantes Métropole – Direction du développement économique)

d. Les effets locaux de la labellisation nationale

La candidature nantaise au label puis l'annonce de son obtention ont eu pour effet, comme on vient de le voir, de conférer une visibilité et une reconnaissance inédite à l'économie numérique et aux startups de la métropole. Cette mise en visibilité s'est prolongée depuis l'octroi du label, la presse spécialisée nationale, la presse quotidienne régionale et les publications institutionnelles locales rendant régulièrement compte du développement de la « Nantes Tech ». C'est notamment le cas lors du Web2day et de la Nantes Digital Week, mais aussi à l'occasion de chaque levée de fonds d'une startup locale ou lorsque l'une d'elle reçoit un prix quelconque, à l'image de 10-vins dont le « Nespresso du vin » a remporté le prix Tech.Co's CES Startup of the Year au *Consumer Electronics Show* de Las Vegas en 2016 ou de SensorWake dont le réveil olfactif a été finaliste du *Google Science Fair* en 2014 puis lauréat du *CES Innovation Awards* en 2016. La labellisation FrenchTech a aussi conduit à la mise en place de dispositifs de suivi du projet, dont les données annuelles sont largement reprises et diffusées par les acteurs et les institutions de l'écosystème nantais. Selon les chiffres publiés par l'observatoire économique de l'Agence d'urbanisme de la région nantaise un an après la labellisation, le nombre d'emplois privés du numérique est passé de 15 843 à 20 861 entre

2009 et 2014, cette hausse de 32% faisant de Nantes Métropole la métropole connaissant la plus forte croissance d'emplois numériques en France sur la période. Sur la même période, le nombre établissements du numérique a cru de 66%, pour atteindre 1 683 établissements, soit 4% du parc total d'établissements de la métropole (contre 3,1% en 2009). Cette forte croissance se retrouve aussi du côté des levées de fonds des startups locales, qui ont été multipliées par quatre entre 2014 et 2015, tirées par deux entreprises en forte croissance : Lengow, qui gère des sites e-commerce, et iAdvize, spécialiste de la relation client sur Internet. Ces deux startups, nées à Nantes respectivement en 2009 et 2010 et qui comptent désormais plus de 100 salariés chacune, ont annoncé en 2015 des levées de fonds supérieures à 10 millions d'euros.

Ces distinctions et ces chiffres témoignent assurément du dynamisme de l'écosystème numérique nantais. On ne saurait cependant les imputer directement au label Métropole French Tech. Évaluer l'impact de ce label sur le développement des startups des métropoles labellisées supposerait en effet d'engager des analyses statistiques comparatives, mettant en regard l'évolution de leur écosystème avec celles d'autres écosystèmes non-labellisés ou comparant les évolutions des écosystèmes distingués lors de la première et de la seconde vague de labellisation. Telle n'était pas l'ambition de la présente étude, qui s'inscrit dans un tout autre agenda de recherche. Celle-ci peut néanmoins contribuer aux réflexions évaluatives sur l'initiative FrenchTech, et plus spécifiquement sur les effets de son label métropolitain, en fournissant des éléments d'analyse des effets de cette distinction sur le territoire, sinon de son impact sur l'écosystème. Trois registres principaux d'effets sont ici considérés, qui renvoient aux « trois I » de l'analyse des politiques publiques : les « idées », les « intérêts » et les « institutions »⁶¹.

Storytelling : légitimation d'un récit territorial et de ses porteurs

Commençons par examiner ces effets sous l'angle cognitif. En la matière, le label Métropole French Tech a contribué à l'énonciation et plus encore à la légitimation d'un nouveau récit territorial, qui a accompagné la succession de Jean-Marc Ayrault par Johanna Rolland. L'accession de cette dernière au poste de maire, après deux années d'intérim exercé par Patrick Rimbart, a marqué la fin d'un cycle politique amorcé en 1989 (voire en 1977, année de la première élection de Jean Marc Ayrault à la mairie de Saint-Herblain). Après le long règne de ce leader incontesté, qui est crédité d'avoir transformé Nantes, la faisant passer en un quart de siècle du statut de « belle endormie » à celui de « nouvel Eden de l'Ouest »⁶², sa successeuse devait imposer sa marque sur la ville. Les ressources dont elle disposait pour le faire étaient limitées : les marges de manœuvre financière de la municipalité et de la métropole sont réduites, dans un contexte de resserrement national des contraintes

⁶¹ PALIER B., SUREL Y. (2005) « Les « trois I » et l'analyse de l'État en action », *Revue française de science politique*, 55, 1, p. 7-32.

⁶² GARAT I., POTTIER P., GUINEBERTEAU T., JOUSSEAUME V., MADORE F. (dir.) (2005), *Nantes. De la belle endormie au nouvel Eden de l'Ouest*, Paris : Anthropos.

budgétaires qui se traduit par une réduction des dotations de l'Etat et un encadrement de la fiscalité locale d'une part, d'affectation pluriannuelle d'une bonne part des crédits d'investissement disponibles aux grands projets en cours sur l'Ile-de-Nantes (CHU, quartier de la création) d'autre part. La difficulté n'était pas seulement financière ; elle tenait aussi à la structuration du système d'acteurs. Jean-Marc Ayrault avait su s'entourer d'hommes de talent pour gouverner la ville comme Benoit Pavageau (directeur général des services de la ville de Nantes et de Nantes Métropole), Jean Blaise (directeur artistique qui a eu la charge du Lieu unique, de la biennale Estuaire et du Voyage à Nantes) ou Laurent Thery (urbaniste responsable du projet urbain de l'Ile de Nantes). Mais ces hommes sont désormais en fin de cycle (voire partis exercer ailleurs comme L. Thery) et leurs projets sont identifiés comme ceux de l'ère Ayrault. Johanna Rolland devait donc, pour ne pas être cantonnée dans un rôle de gestionnaire de l'héritage de son prédécesseur, porter de nouveaux projets. Plus largement, pour s'imposer comme la leader politique du territoire, elle devait construire et faire partager un nouveau récit territorial. Mais elle devait le faire avec précaution, sans marquer de rupture avec celui dont elle avait été l'assistante parlementaire puis l'adjointe, dont la popularité demeurait intacte dans la population et dont les réseaux l'étaient tout autant dans les sphères du pouvoir local.

Les ateliers participatifs organisés pour élaborer son programme de campagne ont permis de résoudre ce dilemme, en faisant émerger conjointement une thématique et un réseau d'acteurs sur lesquels elle a pu bâtir et afficher un nouveau projet pour Nantes. Le numérique, qu'elle a mis au centre de son programme de campagne, présentait en effet de multiples intérêts dans un contexte politique de succession. Ce thème lui permet de faire fructifier l'héritage de Jean-Marc Ayrault tout en le renouvelant. C'est ce que lui a permis la French Tech, qui a offert une coloration nouvelle au grand projet métropolitain de l'Ile de Nantes et au quartier de la Création. La thématique du numérique était déjà présente dans ce projet d'aménagement tourné vers les industries culturelles et créatives, mais elle n'occupait pas une place centrale dans l'énonciation d'un projet qui mettait plus souvent en avant les chercheurs et les artistes que les startups et les codeurs. En faisant du quartier de la Création le quartier numérique de la métropole et de la Hall Alstom son bâtiment totem, la nouvelle élue a créé les conditions pour que les projets lancés dans ce quartier avant son accession au pouvoir municipal se traduisent en réalisations qui lui seront crédités lors de son premier mandat.

« Il y a eu un engagement très fort de Johanna Rolland sur le numérique. Elle a mis ça en avant dans sa campagne. Aujourd'hui, on ne parle plus que du débat sur l'aménagement des bords de Loire et de la French Tech. Il y a des grands cycles dans le storytelling. Sur l'île de Nantes, ce n'est en 2017, quand on passe à la 3^e phase de développement qu'elle pourra lancer des nouveaux projets. En attendant, elle a rajouté sa petite touche numérique dans les coups partis »
(SAMOA - Directeur)

Au-delà de ce seul projet urbain, la thématique du numérique a permis à la jeune élue (elle n'avait que 35 ans lorsqu'elle est devenue maire) d'imposer une image de modernité, en même temps qu'elle lui a fourni un fil rouge transversal autour duquel toutes les priorités affichées pendant la campagne pouvaient être articulées. Le numérique est d'abord présenté

comme un levier de développement économique et de création d'emplois, dont la dynamique et les perspectives contrastent fortement avec celles d'autres secteurs mis à mal par la crise amorcée en 2009. Plus encore, il constitue la promesse de futurs développements pour la recherche de pointe et les principaux secteurs industriels de la métropole. Il peut aussi être mis en avant comme un vecteur de renouvellement et d'amélioration de la gestion urbaine (smart-city) et de l'accès aux services publics (« rendre la vie plus facile aux habitants »). Enfin, il offre des perspectives d'extension et d'approfondissement de la démocratie participative en favorisant des modes de « co-construction » des politiques publiques déliés des traditionnelles réunions de quartier auxquelles ne participent que d'étroits segments de la population locale. Par sa plasticité et les multiples usages qu'il autorise, le numérique apparaît ainsi comme un support utile pour construire un discours territorial autour duquel se retrouvent de multiples d'acteurs. Le numérique, incarnée par la figure du startuper, s'encastre parfaitement dans l'image d'une métropole à la fois cool et créative, détendue et compétitive, entrepreneuriale et entrepreneuriale, ouverte aux investisseurs et aux créateurs. C'est sous cet angle *business friendly* que la NantesTech est valorisée vers l'extérieur. A l'intérieur du territoire, et notamment en direction des habitants, la présentation du numérique comme opportunité économique et pour l'emploi s'accompagne d'un discours « de gauche », insistant tout autant sur les opportunités démocratiques et sociales de la désintermédiation que sur les risques de nouvelles inégalités liées à la révolution numérique, contre lesquelles l'action publique locale doit lutter.

L'engagement dans une candidature pour le label French Tech a fourni opportunité pour préciser et déployer ce récit forgé à l'occasion de la campagne. Son obtention est tombée à pic, sept mois seulement après l'élection de Johanna Rolland, fournissant à cette dernière une légitimation externe du *storytelling* territorial qui s'était déployé depuis le début de son mandat. Le leadership politique étant, dans les espaces urbains et plus encore métropolitains, directement lié à la capacité à incarner un projet et un récit territorial qui fait sens pour une multiplicité d'acteurs⁶³, le label Métropole French Tech a contribué à asseoir le pouvoir de la nouvelle élue nantaise, en apportant une reconnaissance étatique au récit territorial qu'elle a porté. D'autant plus que l'octroi de ce label métropolitain s'est accompagné de l'affichage d'une proximité personnelle entre la jeune maire et Axelle Lemaire⁶⁴, contribuant à la personnalisation de la distinction territoriale. Les effets territoriaux du label ne doivent donc être abordés exclusivement –ni même principalement– en termes de marketing territorial. Car si ce label est bien une distinction visant à valoriser le territoire vers l'extérieur, cet instrument a aussi pour effet de contribuer à la construction du leadership politique à

⁶³ BORRAZ O., JOHN P., 2004, « The transformation of urban political leadership in western Europe », *International Journal of Urban and Regional Research*, 28, 1, p. 107-120.

⁶⁴ Cette proximité des deux élues s'est vérifiée par la suite : en juin 2016, Axelle Lemaire a annoncé la création d'un conseil d'orientation stratégique de l'Agence du numérique (Agence à laquelle la mission French Tech a été rattachée). Parmi les six membres de ce conseil, on trouve deux élues : Johanna Rolland, et Karine Dognin-Sauze, vice-présidente de la Métropole de Lyon.

l'intérieur du territoire. Johanna Rolland n'est d'ailleurs pas la seule élue à tirer des bénéfices politiques du label. Il en va de même de son adjoint au numérique, Francky Trichet, à la fois représentant de l'écosystème au sein du pouvoir local et ambassadeur de la Nantes Tech vis-à-vis de l'extérieur, qui symbolise le renouvellement du personnel politique local que la maire a cherché à organiser à la faveur de son élection.

« Petit à petit on a écrit une histoire... on a raconté une histoire du numérique à Nantes, une histoire qui revisite l'ADN nantais. Ça a commencé pendant la campagne, avant qu'on parle du label FrenchTech. Quand il est arrivé, on s'en est emparé pour écrire une nouvelle page de cette histoire qu'on a inscrite dans un agenda national qui est tombé au bon moment pour nous (...) C'est vrai qu'avec la French Tech, on a beaucoup parlé de Francky Trichet. Depuis le début du mandat, il est très visible et pour le moment il fait un sans-faute. Il est neuf en politique, il porte de gros dossiers sans être encarté. Il symbolise bien cette nouvelle équipe, cette nouvelle génération que Johanna Rolland veut mettre en avant. Il apporte de la fraîcheur, il répond directement aux journalistes, il travaille bien avec les autres nouveaux élus. » (Nantes Métropole – Cabinet)

En la matière les effets du label Métropole French Tech à Nantes en 2014 peuvent être rapprochés de ceux du titre de Capitale européenne de la culture à Lille en 2004, tels qu'analysés par Remy Lefebvre⁶⁵. Le parallèle est d'autant plus tentant que l'investissement de Martine Aubry dans ce projet assis lui aussi sur une distinction accordée par un niveau supérieur de gouvernement s'inscrivait dans le contexte de la succession de Pierre Mauroy, qui à bien des égards est à Lille ce que Jean-Marc Ayrault est à Nantes. La pertinence du rapprochement peut aisément être vérifiée par le lecteur : il lui suffit de remplacer les termes culture, Lille 2004 et Martine Aubry par numérique, Nantes Tech et Johanna Rolland dans les extraits suivants du chapitre précité de Remy Lefebvre : *« A travers " Lille 2004 ", l'élue joue (ou pense jouer) sa capacité à construire et à porter une vision collective partagée autour du territoire et à se porter garant d'un certain consensus forgée à partir d'acteurs d'horizons différents. (...) Mais l'investissement de Martine Aubry répond surtout à des logiques de constitution et de négociation d'une identité politique et de construction d'une emprise sur le territoire. A travers ce projet qu'elle veut attacher à son nom, elle stylise son identité, accreditent des représentations de son action (" modernité " attachée à l'intervention culturelle) (...) Si l'objectif clairement affiché de l'opération " Lille 2004 " est avant tout la visibilité nationale et internationale de la ville, il est plus officieusement de développer celle de son maire (...) Si l'implication de l'élue va croissante au fil des mois, c'est qu'elle mesure progressivement l'absence d'autres dossiers vraiment porteurs sur lesquels elle peut s'appuyer et surtout les effets de légitimité qu'elle peut en tirer (ou croit pouvoir en tirer) et l'imputabilité du projet (les politiques publiques sont plus ou moins " appropriables "). De nombreux témoignages sont convergents : " Martine Aubry pense qu'elle joue son mandat sur ce dossier, qu'il peut lui permettre de surmonter ses difficultés, que c'est son projet ". Elle mesure aussi la plasticité du label et les usages très divers dont il peut faire l'objet. Lille 2004 est l'occasion pour l'élue de baliser le territoire, de quadriller les quartiers, de multiplier des liens avec divers segments de la*

⁶⁵ LEFEBVRE R., 2006, « Lille 2004 : une capitale européenne de la culture. Des usages politiques et territoriaux de la culture. », dans BACHELET F., MENERAULT P., PARIS D. (dirs.), *Action publique et projet métropolitain*, Paris : L'Harmattan.

société locale. Lille 2004 est “ une fabrique à évènements ” (un salarié de Lille 2004) qui offre autant de supports à l’action de proximité de l’ élu. Au total, le projet confère à l’ élue une centralité symbolique très forte dans la mesure où il lui est fortement imputé. Elle fait montre d’ un activisme symbolique permanent dans sa valorisation. En activant la symbolique d’ une décision coopérative, Martine Aubry essaie de construire une position transactionnelle entre le local et le national, le public et le privé, entre le pouvoir municipal et la société civile locale. Lille 2004 participe à la légitimation de sa position locale dans la mesure où elle y met en jeu sa capacité à structurer un devenir commun, à dessiner un horizon collectif. Le projet urbain est bien ici un outil symbolique qui permet de multiplier les effets d’ annonce, de démontrer un certain volontarisme, de mettre en œuvre des coalitions de cause. »

Sur le plan politique, le titre décerné à Nantes par l’ Etat en 2014 fonctionne comme celui accordé à Lille par l’ Union Européenne en 2004, en distinguant le projet et le récit territorial développés par une nouvelle élue, sur laquelle rejaillit cette légitimation externe.

Structuration d’ un secteur

Comme le soulignent Surel et Palier dans leur article sur les « 3I »⁶⁶, l’ analyse des politiques publiques considère trop souvent alternativement les trois types de variables (« idées », « intérêts » et « institutions »), qui doivent pourtant être combinées pour décrire et expliquer le déploiement d’ une politique publique. On l’ a vu dans les lignes précédentes : le déploiement des idées relatives au numérique dans le territoire nantais et le jeu des intérêts politiques locaux apparaissent finement intriqués. L’ analyse doit d’ ailleurs s’ étendre au-delà des seuls intérêts des élus concernés. Plus largement, l’ initiative gouvernementale French Tech et son label métropolitain ont servi les intérêts d’ un groupe particulier, celui des startupers et de la « nouvelle économie » qu’ Atlantic 2.0 représente, face à aux intérêts de la « vieille économie » et notamment des entreprises du secteur informatique que représentent la CCI et ADN’ Ouest. A la double échelle nationale et métropolitaine, la French Tech a aussi favorisé la prise en compte des intérêts des startupers et des investisseurs en capital-risque par des pouvoirs publics traditionnellement plus à l’ écoute des intérêts des grandes entreprises et des structures publiques de recherche et de soutien à l’ innovation.

Pour le dire plus simplement, la French Tech est une initiative développée par le gouvernement en réponse aux mobilisations d’ un groupe d’ intérêt (cf. 1.2.a #Pigeons), dont le label métropolitain est porté, à Nantes, par et pour l’ incarnation territoriale de ce groupe d’ intérêt, à savoir Atlantic 2.0. Si cette association a une fonction de prestation de services et d’ animation vis-à-vis de ses membres, elle fonctionne en effet aussi voire surtout comme un groupe d’ intérêt, c’ est-à-dire comme une organisation cherchant à représenter les intérêts d’ une section spécifique de la société et à influencer les pouvoirs politiques dans un sens favorable à ses intérêts⁶⁷. L’ appel à candidature pour le label Métropole French Tech a suscité

⁶⁶ PALIER B., SUREL Y. op. cit.

⁶⁷ Pour une approche territorialisée des groupes d’ intérêts cf. CADIOU S., 2016, *Gouverner sous pression ? La participation des groupes d’ intérêt aux affaires territoriales*, Issy-les-Moulineaux : LGDJ.

une lutte entre cette association et d'autres groupes d'intérêts qui bénéficiaient d'une reconnaissance et de relais anciens au sein du pouvoir local, lutte qu'on a présenté métaphoriquement sous l'angle de la querelle des anciens et des modernes (cf. 2.1 A la conquête du trophée : le « jeu à la nantaise »). C'est d'ailleurs en ces termes agonistiques que l'épisode nous a été présenté par les belligérants :

« Ça a été la guerre avec Atlanpole. Ils ne voulaient pas lâcher le morceau parce que jusqu'à présent dès qu'il y avait un programme étatique ou régional sur l'innovation, ça passait par eux. Sous Ayrault, ils avaient accès à tous les élus et les dirigeants de Nantes Métropole. Là, le gouvernement dit clairement : c'est aux startups de prendre en charge le truc. Ça change la donne et je crois que Johanna Rolland était pas mécontente de pouvoir se libérer de leur emprise. » (Atlantic 2.0, Président)

« Le démarrage a été compliqué voire violent, parce que les mecs d'Atlantic 2.0 l'ont joué très perso. Ils ont fait un hold-up et après ils s'étonnent qu'on se fasse pas des bisous ». (ADN'Ouest - Directeur)

« Au départ, on nous a mis à l'écart. Et il a fallu se battre pour être intégrés dans la boucle. C'est remonté jusqu'à mon Président qui est intervenu auprès de Johanna Rolland pour que la CCI soit associée au comité d'orientation. » (CCI - Directeur)

Si Atlantic 2.0 a gagné la bataille pour le pilotage local de la candidature French Tech et pour l'animation du projet déposé, cette victoire n'a pas conduit à la reddition des groupes concurrents mais à un Yalta entre représentants locaux de l'ancienne et de la nouvelle économie organisé par l'autorité politique métropolitaine. Les termes du cahier des charges du label, qui insistait à la fois sur le portage du projet par des entrepreneurs issus de la nouvelle économie et sur la mobilisation des institutions et des grands groupes du territoire a contribué à cet accord de paix : l'absence d'engagement de ces derniers dans le projet aurait fait peser un risque sur la candidature. Dans un contexte de concurrence entre métropoles pour l'obtention de ce label et au regard des handicaps de la candidature nantaise (absence d'un « Tech champion », masse critique limitée), les responsables politiques locaux ont cherché à conjurer ce risque, en imposant à des groupes concurrents de mettre leurs querelles de côté pour s'engager dans une démarche collective. L'arbitrage a été d'autant plus efficace qu'il a été opéré de façon précoce, dès la publication d'un cahier des charges national qui laissait penser que les chances de labellisation seraient d'autant plus fortes que le dossier de candidature serait déposé rapidement. Pour le dire autrement, le caractère concurrentiel du label Métropole French Tech a poussé les responsables politiques nantais à organiser la coordination de groupes d'intérêts concurrents, à défaut d'une coopération spontanée entre ceux-ci.

« Il y a des ponts qui ont été établis entre des mondes qui se parlaient pas. Le monde des SSII et le monde des startups, ce n'est pas la même vision. La métropole a mis tout le monde autour de la table parce qu'il y avait la French Tech, et parce qu'il y avait un élu avec une nouvelle délégation qui pouvait faire les liens. Ça n'a pas été facile. Il y a plein d'acteurs qui se sont sentis mis à l'écart par le discours des startups et par le buzz qu'il y avait autour de la French Tech. Il a fallu les rassurer, rappeler qu'ils avaient toute leur place dans le numérique. Quand on a accueilli la journée de la concertation nationale sur le numérique, on

est allé les chercher, on leur a dit qu'on voulait qu'ils soient là. Ça a permis d'en rassurer certains. » (Nantes Métropole – Cabinet)

« Par rapport à d'autres villes, j'ai le sentiment que le côté jeu collectif a joué en notre faveur. Ici, il n'y a pas eu de guerres de tranchées entre institutions. C'était le dossier de Francky, qui a su mettre tout le monde autour de la table, déminer les tensions et faire que tout le monde se parle » (Nantes - Conseiller municipal délégué)

« Ils [Atlantic 2.0] ont été recadrés par Nantes Métropole et depuis ça va mieux. Ils ont compris qu'il fallait jouer collectif ». (ADN'Ouest - Directeur)

La mise en concurrence des métropoles pour l'accès à la reconnaissance nationale a donc poussé le pouvoir politique local à imposer une démarche collective à des entités qui n'étaient pas dans des rapports de coopération. Elle a ainsi permis simultanément l'organisation collective d'un écosystème clivé entre plusieurs groupes d'intérêts et la structuration accélérée d'une politique. Comme on l'a vu dans les pages précédentes, l'élaboration du dossier de candidature au label Métropole French Tech a en effet donné lieu à une intense activité de collecte et d'agrégation de données, de « cartographie » du secteur (c'est-à-dire à la fois de délimitation de ses frontières et d'identification de ses ressortissants), de diagnostic de ses atouts et de ses handicaps, puis d'énonciation d'un projet et de programmes d'action. La démarche d'élaboration de la candidature French Tech correspond ainsi à un processus de construction d'un secteur et d'énonciation d'un référentiel sectoriel⁶⁸, rendant ainsi possible le déploiement d'une politique publique⁶⁹.

« Le grand mérite du la French Tech c'est de nous avoir obligé à structurer un plan d'action. La cartographie de l'écosystème, l'identification des points forts, les actions d'accompagnement, la gouvernance, etc... tout ça sans mettre 1 euro de l'Etat ! S'il n'y avait pas eu la French Tech, ce plan d'action on serait encore en train de le discuter. Aujourd'hui on a une vision collective de ce qu'on veut faire en matière de développement de l'économie numérique sur 10 ans » (Atlantic 2.0, Directeur)

« C'était la suite logique de la campagne : on avait une nouvelle vision sur le numérique, une nouvelle délégation sur le sujet, il restait à écrire un plan d'action ex nihilo. C'était sur notre calendrier, la French Tech a juste accéléré

⁶⁸ Au sens donné à ce concept par Pierre Muller, pour qui « Chaque politique passe donc par la définition d'objectifs (accroître la capacité de projection des forces armées, diminuer les dépenses sociales, limiter la pollution automobile, etc.) qui vont eux-mêmes être définis à partir d'une *représentation* du problème, de ses conséquences et des solutions envisageables pour le résoudre. La définition d'une politique publique repose sur une représentation de la réalité qui constitue le référentiel de cette politique (...)Le référentiel d'une politique est donc constitué d'un ensemble de prescriptions qui donnent du sens à un programme d'action publique en définissant des critères de choix et des modes de désignation des objectifs. Il s'agit à la fois d'un processus cognitif fondant un diagnostic et permettant de comprendre le réel (en limitant sa complexité) et d'un processus prescriptif permettant d'agir sur le réel ». MULLER P., « Référentiel », in BOUSSAGUET L., JACQUOT S., RAVINET P. (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris : Presses de Sciences Po, 2014

⁶⁹ Notons au passage que cette démarche conduite à l'échelle territoriale a alimenté simultanément la construction de la politique French Tech à l'échelle nationale, en fournissant aux porteurs de cette dernière des données standardisées sur les écosystèmes métropolitains. Par agrégation, ces données leur ont permis d'ébaucher une représentation statistique inédite du secteur de l'économie numérique et de sa dynamique récente. Sur le rôle des statistiques dans la construction d'une capacité d'intervention étatique, cf. DESROSIERES A., 1993, *La politique des grands nombres : Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte ; SCOTT J.C., 2008, *Seeing like a state: how certain schemes to improve the human condition have failed*, New Haven : Yale University Press.

(...) Quand on a bouclé le dossier de candidature on s'est dit que label ou pas label, ce qu'on avait fait posait les bases : maintenant on a une stratégie, un projet, un plan d'action, une gouvernance, l'écosystème est fédéré. Finalement, l'opportunité French Tech ça a été un accélérateur. On aurait pris plus de temps pour aboutir à la même chose si on s'en était saisi seuls » (Nantes Métropole - Cabinet)

Le label a ainsi eu pour effet d'accélérer la construction d'une politique territorialisée de soutien à l'économie numérique, fédérant un vaste réseau d'acteurs et d'institutions. Pour autant, le « jeu à la nantaise » mis en scène par les porteurs nantais de la French Tech ne saurait masquer la persistance de tensions entre groupes d'intérêts représentant la « vieille économie » et la « nouvelle économie ». Les appréciations contrastées de l'initiative French Tech en témoignent : s'ils se félicitent de l'obtention du label, les premiers formulent *mezza voce* des critiques de cette initiative gouvernementale louée par les derniers.

« French Tech c'est un label, mais qu'est-ce qu'il y a derrière ? Accélérer le développement des startups, aller à l'international, ça a un coût. Et là, on peut vraiment se demander ce que l'Etat met derrière. On a le label, très bien, mais est-ce que ça nous donne des moyens. Si la French Tech ça se limite à remplir de la paperasse pour espérer se faire payer un billet d'avion à Las Vegas, c'est un peu limité non ? » (IRT Jules Verne)

« Un petit point qui nous énerve tout de même : on a l'impression que pour l'Etat, un dispositif chasse l'autre. Nous, Technopole, on existe depuis plus de 25 ans, on est incubateur depuis 1999, on est Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation depuis 1998 et là on a été poussé en touche. J'ai le sentiment que les technopôles et les incubateurs publics ont été... euh... oubliés par les porteurs du dispositif French Tech au niveau national. »» (Atlantpole - Chargé de mission)

« On a du mal à coopérer avec Atlantic 2.0. dans les faits, parce que ils nous disent « vous êtes une institution has been vis-à-vis de notre population ». Donc on a du mal à trouver des projets de collaboration (...) Il faut bien voir que sur ce sujet du numérique, la CCI est arrivée tardivement. D'où la création de structures comme Atlantic 2.0 qui peuvent penser qu'elles peuvent se passer de nous. Bon, aujourd'hui, en matière d'animation, la place a été prise. On ne reviendra pas la dessus. Mais sur les missions d'accompagnement, de sensibilisation, et cætera on a encore des choses à apporter. Même si on représente les vieux, on a une capacité à rapprocher l'économie numérique de l'économie traditionnelle, on peut aider » (CCI - Directeur)

Orientation : entre pilotage à distance et techwashing

La présente recherche sur le label Métropole French Tech s'inscrit dans un agenda de recherche plus large relatif aux évolutions contemporaines de la gouvernance urbaine. L'hypothèse générale qui la guide est celle d'un retrait de l'Etat de la cogestion des territoires, via ses services déconcentrés et, simultanément, d'un retour de l'Etat dans l'orientation des politiques territoriales, appuyé sur des instruments incitatifs et des mécanismes compétitifs qui permettent à un Etat n'ayant plus l'autorité et l'argent nécessaires pour imposer ses priorités et ses solutions, ni même l'expertise nécessaire pour les définir, de peser à distance

sur les agendas urbains et les projets des villes⁷⁰. L'étude du déploiement à Nantes du label Métropole French Tech étaye cette hypothèse, mais conduit aussi à la nuancer.

Les initiatives nantaises visant à soutenir le développement des startups ont précédé la création de ce label créé par l'Etat pour distinguer quelques métropoles disposant d'un « écosystème entrepreneurial numérique existant parmi les plus remarquables en France » et porteuses d'un « projet ambitieux, mobilisateur et fédérateur de croissance de l'écosystème de startups du territoire ». On ne saurait donc considérer le label Métropole French Tech comme étant à l'origine de l'inscription de l'enjeu du numérique sur l'agenda des acteurs publics nantais. Néanmoins, comme on l'a vu dans les pages précédentes, ce label a contribué à faire monter cet enjeu dans la hiérarchie des priorités de la ville et de la métropole. Plus encore, le label a pesé sur le mode de formulation des enjeux de la politique numérique, qui sont tout à la fois économiques, sociaux et démocratiques.

A l'évidence, l'initiative French Tech à l'échelon national et son label à l'échelle métropolitaine ont contribué à imposer un cadrage particulier des enjeux du numérique, donnant la priorité au développement économique et plus spécifiquement à la croissance des startups. Le label a aussi conduit les acteurs nantais à développer de nouveaux projets et de nouvelles actions correspondant aux attendus du cahier des charges national. C'est notamment le cas des programmes privés d'accélération des startups. Les programmes d'accélération qui existaient à Nantes étaient portés par des institutions publiques et se limitaient à l'accompagnement des startups (hébergement, mentoring) sans apport de capital. Ils relevaient donc plus d'une logique d'incubation que d'accélération, telle que définie dans le cahier des charges national. L'élaboration de la candidature au label a conduit les acteurs impliqués à identifier ce manque et à afficher dans le dossier de candidature leur volonté de le combler en créant cinq accélérateurs, dont deux généralistes (portés par Company Campus pour les projets naissants et par Atlantic 2.0 pour les projets matures) et trois thématiques parmi les quatre thématiques suivantes : « Hôpital du futur », « Usine du futur », « Quartier de la Création » et « Green Tech ».

Le label métropole French Tech apparaît donc bien comme un instrument de pilotage à distance, qui a effectivement pesé sur les priorités, les orientations et les projets développées par les élites politiques et économiques nantaises. Les effets d'orientation du label ne doivent cependant pas être surestimés. L'examen attentif des projets figurant dans le dossier de candidature montre en effet que nombre d'entre eux ne sont que des projets préexistants dont la présentation a été adaptée pour « vendre » le projet nantais à la mission French Tech. Ce constat n'est pas surprenant : nous l'avions déjà fait à l'occasion d'une recherche précédente portant sur une autre prestigieuse distinction obtenue par Nantes, le titre de Capitale verte de l'Europe pour l'année 2013. Comme nous l'expliquait alors le chef de projet Capitale Verte recruté par Nantes Métropole, « *c'est un titre pour lequel il n'y a pas un euro de subventions européennes. Comme on a un budget limité, l'option qu'on a retenue, c'est de privilégier l'événementiel en s'assurant que tout au long de l'année il se passe des choses (...)* On

⁷⁰ EPSTEIN R., 2005, « Gouverner à distance. Quand l'Etat se retire des territoires », *Esprit*, 319.

a prospecté tous les organisateurs de salons et de congrès liés à l'environnement pour les avoir à Nantes en 2013. Et on a pris contact avec tous ceux qui avaient déjà signé mais qui n'avaient rien à voir avec le développement durable, pour les inciter à mettre une touche verte dans leur programme. » Même s'il a été dénoncé comme une opération de greenwashing par les militants environnementalistes locaux, en particulier ceux qui étaient les plus actifs dans la contestation du projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, le titre de capitale Verte de l'Europe nantaise ne peut être vu exclusivement sous cet angle. Il n'en reste pas moins que le programme associé à ce titre a intégré des événements dont les liens avec le développement durable apparaissaient ténus, et qu'il a conduit à un verdissement marqué de la communication publique locale pendant toute l'année 2013. De la même façon que l'année Capitale Verte a donné lieu à une forme soft de *greenwashing*, on peut relire le projet figurant dans le dossier de candidature au label French Tech sous l'angle du *techwashing*, recyclant des projets pré-existants en les présentant sous un angle correspondant aux attentes définies dans le cahier des charges national.

Le quartier de la Création est emblématique de cette pratique consistant à présenter sous l'angle attendu du développement de l'économie numérique un projet conçu dans une perspective qui n'était pas celle de la French Tech. Ce projet, qui correspond à la deuxième phase du grand projet urbain de l'île de Nantes engagé au début des années 2000, visait à créer un pôle de développement des industries créatives et culturelles. C'est dans cette perspective qu'y ont été implantés successivement plusieurs équipements culturels. En 2007, les Machines de l'île, espace d'exposition et d'animation créé par les responsables de la compagnie Royal de luxe, y ont été inaugurées à l'emplacement d'anciens chantiers navals désaffectés. Deux autres équipements culturels ont été ouverts quatre ans plus tard à proximité immédiate de cet espace qui héberge l'emblématique éléphant mécanique, dont la salle de concert Stereolux dédiée aux arts numériques. La dimension numérique n'était donc pas absente de ce projet urbain, mais c'est sous l'angle culturel et artistique qu'elle y était abordée. De la même façon, l'ambition de faire du quartier de la Création un pôle d'innovation et de développement économique était bien affichée, mais il aura fallu attendre 2014 pour que l'accent soit mis sur le développement des startups dans ce projet qui privilégiait jusque-là le regroupement de chercheurs, de designers et d'artistes dont la proximité devait permettre l'éclosion des projets innovants.

Le choix de mettre le quartier de la Création, initialement dédié aux industries culturelles et créatives, au cœur du projet French Tech, en le présentant comme un quartier numérique accueillant le bâtiment totem de la Nantes Tech dans un cadre urbain exceptionnel, distingué par de très nombreux prix (dont le Grand Prix de l'urbanisme accordé en 2010 à Laurent Thery), correspond donc pour partie à une logique d'affichage, qui a contribué à rendre le dossier de candidature nantaise séduisant aux yeux des décideurs nationaux. Cette fonction de « carte de visite » du projet de l'île-de-Nantes, utilisé pour vendre la candidature nantaise au label Métropole French Tech n'est pas inédite. Ce projet urbain occupait déjà une place centrale dans l'argumentaire développé par la métropole pour obtenir le titre de Capitale verte de l'Europe, ainsi que dans la plupart des dossiers et documents produits par la

métropole pour promouvoir la ville à l'international et pour obtenir divers prix, labels et trophées.

« On fait beaucoup de visites du quartier de la Création. On a des délégations officielles quasiment toutes les semaines ! Les ministres, la CDC, le PIA, la mission French Tech, ils sont tous venus un paquet de fois sur le site. A chaque fois, c'est l'occasion d'échanger, de mieux comprendre ce qu'ils attendent (...) Le quartier de la création, c'est une carte de visite. Vous arrivez ici, vous tombez face à l'éléphant, il y a des équipements remarquablement conçus comme Stereolux, des conférences de haut niveau, des chantiers de construction et de réhab partout. La force du site et du projet urbain, ça a légitimé la candidature. Lemaire comme Pellerin ont été enthousiasmées, elles ont vu qu'ici, le projet numérique était articulé au projet urbain. » (SAMOA, Directeur)

Cette plasticité du projet urbain nantais, qui a successivement été présenté comme un écoquartier, un quartier culturel et un quartier numérique, témoigne d'un réel savoir-faire des acteurs chargés de sa promotion. Mais il correspond plus substantiellement à la nature même du projet considéré. Comme l'a montré Gilles Pinson dans sa thèse (appuyée sur plusieurs terrains européens, dont l'Ile de Nantes pour le cas français), le projet urbain est un dispositif souple de coordination entre de multiples acteurs, qui évolue au gré de sa réalisation et les opportunités externes qui se présentent. Il s'agit bien d'un projet et non d'un programme, comme l'illustre le quartier de la Création. L'initiative French Tech a été saisie comme une opportunité pour capter de nouvelles ressources, qui ne sont pas que symboliques : le label ne s'accompagne certes d'aucun financement étatique, mais la candidature à ce label a permis à la SAMOA de faire avancer le dossier de réaménagement de la Hall Alstom, qui est devenu prioritaire pour Nantes Métropole. En la matière, les effets du label apparaissent donc relatifs, à mi-chemin entre pilotage à distance et techwashing.

« On avait un projet sur les ICC [industries culturelles et créatives], dans lequel le numérique était une filière comme une autre. Johanna Rolland s'est approprié la question numérique pendant sa campagne, en ne faisant pas de la surenchère techno mais en mettant en avant l'hybridation. Ce qui veut dire que le numérique doit aussi avoir une place centrale dans les ICC. Et réciproquement, les ICC amènent des contenus et de l'innovation dans la boucle de l'économie numérique. C'est elle qui a porté cette logique et la candidature auprès de Fleure Pellerin et Axelle Lemaire. Ayrault avait vaguement défriché le terrain avec l'open data, mais c'était un sujet parmi de multiples autres. Johanna Rolland a affiché sa volonté de développer une stratégie sur le numérique, la smart city. Elle mise beaucoup là-dessus. L'objectif c'est de passer de 12000 à 20000 emplois dans le numérique d'ici 2020. (...) Donc on a essayé d'interconnecter tout ça, les problématiques de l'aménagement urbain et celle des startups, la French Tech et ce quartier en devenir labellisé Ecocités... » (SAMOA – Directeur)

Le cas nantais n'invalide donc pas l'hypothèse formulée, suivant laquelle le label Métropole French Tech serait un instrument de pilotage à distance utilisé par l'Etat pour orienter les politiques librement développée par les acteurs territoriaux. Mais il permet de mesurer les limites de ce pilotage à distance. Car l'Etat est myope, suivant l'expression de Claire Dupuy et Julie Pollard qui pointaient ainsi l'incapacité de l'Etat à se doter d'une vision précise des dynamiques et des projets territoriaux sur la base des seules informations statistiques

disponibles et de celles fournies par les acteurs locaux⁷¹. Ce constat est validé dans le cas présent : le projet développé en réponse à l'appel à candidature combine des éléments qui correspondent précisément aux attentes nationales et d'autres qui ne le font que formellement, au prix d'une présentation parfois fallacieuse, sans que les dispensateurs ne puissent distinguer les premiers des seconds, du fait d'une connaissance limitée du terrain, forgée au cours de rares et courts déplacements sur site. Plus encore, l'affichage dans le dossier de candidature de projets attendus par ceux qui vont les instruire ne garantit pas leur réalisation comme l'illustre l'exemple des accélérateurs privés : alors que le dossier nantais prévoyait la création de cinq accélérateurs, le projet le plus avancé (celui de Company Campus) semble abandonné et les autres projets envisagés localement demeurent toujours au stade des études un an et demi après la labellisation.

⁷¹ DUPUY C., POLLARD J., 2014, « A Dethroned King ? The Limits of State Infrastructural Power in France », *Public Administration*, 92, 2.

2.2. Aix-Marseille

Sur le territoire correspondant à l'aire métropolitaine aixo-marseillaise, la mobilisation des acteurs locaux en vue de l'obtention du label French Tech se déroule alors que se négocie au Parlement les contours de la future métropole. Les conflits politiques sur cet enjeu opposent, schématiquement, les élus marseillais partisans de la réforme et les élus aixois (ainsi que les maires des petites communes) opposés à tout regroupement intercommunal autour de Marseille. L'hypothèse de l'enquête est que si ce débat a lourdement pesé sur la candidature, il n'a pas été qu'un facteur bloquant pour la mobilisation.

En amont de l'appel à projets lancé au début de l'année 2014, des velleités de se lancer dans la course ont concurremment émané de la ville de Marseille (dirigé par l'UMP, Jean-Claude Gaudin), de la Communauté urbaine de Marseille-Provence (alors présidé par le PS, Eugène Caselli), et de la ville d'Aix et de la Communauté d'agglomération du Pays d'Aix (CPA) (toutes deux gérées par l'UMP, Maryse Joissains). Succédant à ce qui est appelée alors dans la presse locale, la « guerre des quartiers numériques », une série de tentatives se déploie dans le but de rompre avec la fragmentation initiale et de favoriser l'émergence d'une candidature commune aux quatre collectivités et aux trois exécutifs. Cette coalition d'intérêt réunit, au cours de l'automne 2013, non seulement les représentants du Conseil régional et des institutions de l'État local (Préfecture, Mission interministérielle pour le projet métropolitain dite « Mission Théry » du nom du Préfet qui la dirige, antennes régionales de la CDC et de BpiFrance), mais également les techniciens des collectivités territoriales concernées et une agence de développement, Provence-Promotion qui sera au cœur de la structuration de la candidature Aix-Marseille.

Ces différents acteurs prennent conscience, à la lecture du rapport Quartiers numériques de la CDC, que la multiplication des candidatures à l'échelle d'un territoire serait néfaste à l'ensemble des projets. Lorsque la course à la labellisation est officiellement ouverte, en février 2013, les fonctionnaires des collectivités territoriales et les experts de Provence-Promotion ont commandé des études à des organismes para-publics (CCIMP) ou privés (Algoé, PwC, Deloitte) afin de cartographier les dispositifs publics et privés d'accompagnement dans le secteur de l'économie numérique, ainsi que d'identifier quelques-uns de ses principaux acteurs. Cette séquence d'objectivation poursuit le double objectif : celui de collecter les données qui serviront d'éléments de réponses au cahier des charges de la French Tech ; et démontrer l'existence d'un « écosystème », compris comme la vivacité et la croissance de réseaux d'acteurs et de dispositifs publics et privés de soutien au secteur flou et émergent de l'économie dite numérique. À ce stade, l'animation du dossier est confiée à une fonctionnaire de la CPA responsable de la stratégie numérique de l'agglomération aixoise.

La candidature d'Aix-Marseille franchit une étape décisive le 19 mars 2014 lorsqu'est déposée une version préliminaire de sa candidature auprès de la Mission French Tech qui ouvre le processus de co-construction. Amendé suite aux suggestions et aux recommandations des fonctionnaires de Bercy, le dossier est déposé dans sa version finale le 23 septembre 2014 et

fait l'objet d'une présentation au Palais du Pharo à Marseille en présence des élus locaux des collectivités aixoises et marseillaises.

Le 12 novembre, Aix-Marseille French Tech figure dans la liste des neuf métropoles labellisées annoncée par Axelle Lemaire. Tandis que les acteurs publics de la mobilisation s'efforcent de structurer la gouvernance de l'animation du label, les acteurs privés de l'écosystème s'appêtent à se positionner en vue de la publication de l'appel à manifestation d'intérêt devant permettre l'accès des entreprises privées à un fond de 200 millions d'euros opérés par BpiFrance.

Ce bref aperçu chronologique est le point de départ d'une série de questionnements présentés dans les sections précédentes et communes à l'étude du cas nantais. Il s'agit donc de revenir sur chacune de ces séquences afin d'en préciser les enjeux et les controverses.

a. Les territoires de l'économie numérique sur l'aire urbaine Aix-Marseille

Pour comprendre la manière dont les acteurs locaux se sont emparés de l'initiative French Tech sur le territoire aixo-marseillais, il faut revenir en amont de la publication de l'appel à projets. À l'instar des autres territoires, et comme l'a particulièrement souligné le cas nantais, chacune des collectivités locales du territoire appartenant à l'aire métropolitaine Aix-Marseille n'a pas attendu l'initiative du gouvernement pour mettre en œuvre des politiques d'innovation et proposer des outils d'accompagnements aux startups, aux entreprises du secteur des nouvelles technologies, des médias et de la communication, du web et du logiciel. La mise sur agenda local des politiques d'innovation s'inscrit dans le reclassement territorial de « l'économie de la connaissance » devenu durant la dernière décennie l'un des terrains de la performance économique des territoires et de leur attractivité internationale. La diffusion internationale du modèle de « la ville intelligente » tout comme le celui de la Silicon Valley, conduit les acteurs publics à multiplier les initiatives visant à soutenir l'émergence de « champions » territoriaux, dont les *success stories* entrepreneuriales sont supposées rejaillir sur l'image du territoire. Les liens entre l'innovation, la recherche et le développement et les entreprises privées évoluant dans le secteur des hautes technologies sont saisis par les pouvoirs publics locaux pour susciter une croissance économique locale. À Marseille, ces dispositifs publics s'ancrent dans des lieux et des bâtiments dédiés, en partie, à cette économie : le technopôle de Château-Gombert et le pôle média de la Belle de Mai. Ils abritent des structures publiques et privées (incubateurs, pépinières et hôtels d'entreprises) dont l'objectif est le soutien à la création et au développement d'entreprises du numérique. Pour autant, ces deux espaces ne disposent pas d'une attache institutionnelle commune.

Le Pôle média Belle de Mai, un incubateur de start-up dans le périmètre d'Euroméditerranée

Longtemps tenu à l'écart des politiques urbaines municipales et cumulant de nombreux retards en matière d'équipements publics, la Belle de Mai accueille un complexe de bâtiments aux fonctions mixtes sur un espace segmenté de 120 000 m². Trois pôles d'activités correspondent à des secteurs économiques divers et à des modes d'accompagnement des institutions publiques spécifiques. La propriété d'économie « créative » est parfois mobilisée par les instruments de communication politique pour désigner l'ensemble de lieu.

Installées dans « l'îlot 1 », des structures patrimoniales regroupent les Archives municipales, le Centre inter-régional de restauration et de conservation des œuvres d'art, les réserves des musées de Marseille ainsi que l'Institut national de l'audiovisuel Méditerranée. L'« îlot 2 » désigne le « pôle média » qui sera au cœur de la future pré-candidature marseillaise à la French Tech. Rassemblant des entreprises du secteur audiovisuel, du multimédia et du numérique, il héberge un incubateur national labellisé « entreprises innovantes » le cadre des dispositions de la loi sur l'innovation et la recherche de 1999. À l'époque, l'incubateur de la Belle de Mai est le seul parmi les vingt-huit distingués à être spécialisé dans le numérique. Par ailleurs, ce pôle Média comprend des studios de télévision, d'où TelFrance produit le feuilleton à succès *Plus belle la vie*. Enfin, l'« îlot 3 » géré par l'association Système Friche Théâtre, concentre la Friche culturelle de la Belle de Mai. Soixante structures associatives culturelles et quatre cent personnes travaillent au quotidien sur 45 000 m² d'espaces de travail. Des artistes y passent en résidence, en diffusion ou en concert. Ils y côtoient des ateliers de restauration d'œuvres d'art et un espace d'accueil pour le spectacle vivant. Ce quartier fait partie de l'un des cinq périmètres d'intervention de l'Établissement public d'aménagement et de développement économique Euroméditerranée (EPAEM), qui gère l'opération décrété d'intérêt national en novembre 1995.

Dix ans après sa création, en 2004, le pôle média de la Belle de Mai héberge une cinquantaine de PME et 600 salariés. Il représente le lieu de convergence entre les secteurs qui appartiennent et composent l'économie numérique : le secteur audiovisuel avec l'utilisation des plateaux de cinéma par TelFrance, la filière des jeux vidéos, celle du téléphone mobile et de l'appliquatif, l'animation 3D et internet. En tant que bâtiment, la vocation du pôle Média est de rassembler les acteurs de ces filières.

Cette fonction est aussi portée, en son sein, par une structure dédiée à l'accompagnement à ces entreprises : l'incubateur du pôle média de la Belle de Mai, créé en 1999. Son rôle est d'accompagner les futurs entrepreneurs en intervenant en amont de la création de l'activité pendant une durée allant de 18 à 24 mois. Ses membres fournissent une offre de service à travers « d'ateliers » dans les domaines juridiques, comptables et financiers, ainsi que sur des programmes de recherche et développement. La structure alloue une enveloppe de 20 000 euros d'avances remboursables pour l'amorçage des activités et dispose de 400 m² pour héberger les futurs entrepreneurs sélectionnés. Contrairement aux autres incubateurs labellisés par la loi de 1999, l'incubateur du pôle média de la Belle de Mai a une vocation

nationale et thématique, et non pas territoriale et généraliste. Quinze ans après sa naissance, l'incubateur Belle de Mai a accompagné et soutenu près de 150 porteurs de projets de création d'entreprises innovantes dans le domaine des industries du numérique et de ses usages, pour un investissement de 8,5 millions d'euros⁷². L'un des critères de sélection de l'accompagnement est l'appartenance du projet au secteur du numérique, qu'il nous faudra qualifier. Le Pôle Média est financé à 75% de fonds publics émanant de l'État, de la Région, de la ville de Marseille, ainsi que des Conseils départementaux des Bouches-du-Rhône et du Var. Appartenant au périmètre d'Euro-méditerranée, le Pôle Média bénéficie de soutiens financiers ponctuels sur des événements de communication. Le reste du budget est composé par le remboursement de l'enveloppe d'avances remboursables. Enfin, dans le cadre de la reconversion des casernes militaires de Muy à proximité du Pôle Média, la piste numérique à travers l'extension d'un « pôle média 2.0 »⁷³ fut l'une des nombreuses soulevées au début des années 2010 alors que la CDC conduit ses réflexions sur les quartiers numériques.

Le pôle technologique de Château-Gombert et les politiques d'accompagnement à l'innovation de la communauté urbaine MPM

Installé au nord-est de la ville, au sein d'un espace, qui conserve un paysage et une identité de « noyau villageois », le technopôle de Château-Gombert est initié au milieu des années 1980 à la fin du dernier mandat de Gaston Defferre et poursuivi par son prédécesseur Robert-Paul Vigouroux à partir de 1986. Les équipements construits reposent sur la volonté de mieux associer la recherche et l'enseignement supérieur dans les domaines des mathématiques appliquées, de la physique et de la mécanique, avec des entreprises, en améliorant, par la proximité, les processus de transferts de technologie. L'une des premières structures installées sur le pôle fut l'Institut Méditerranéen de Technologie d'où sont issus l'Ecole Centrale de Marseille qui forme des ingénieurs ainsi que des laboratoires de recherche (Centre de mathématiques et d'informatique, Centre inter-universitaire de mécanique et technologie mécanique, laboratoire d'astronomie de Marseille-Provence). La ZAC s'étend sur 180 hectares et comptent à ce jour 150 entreprises, 6 laboratoires de recherche, près de 4 000 emplois (publics et privés), dont 2 800 étudiants. Enfin, au côté de la dominante des sciences mécaniques le site s'est doté de structures d'accompagnement d'entreprises du numérique, en particulier de la pépinière Marseille Innovation et de son Hôtel technologique de 3 300 m². Son directeur nous explique la répartition du travail de la structure, présente également au pôle média de la Belle de Mai.

« On est un outil public avec un management privé, historiquement. On est un outil de territoire, mais on travaille le territoire, finalement, par l'individuel. On fabrique des clusters d'entreprises, mais on les fabrique une par une. On les met dans des bâtiments pour faire écosystèmes, mais ce qui nous intéresse c'est que chacune individuellement grossisse, qu'elle ait sa dynamique propre. On est présent aussi au pôle média de la Belle de Mai où on essaie de concentrer des boîtes qui ont un sens avec le numérique et avec les contenus culturels. Ce qui fait qu'aujourd'hui, sur les 100 000 m² du Pôle Média, on a dans nos couloirs une

⁷² « L'incubateur Belle de Mai fait le bilan de 15 ans d'accompagnement », *Maddyness*, 31 octobre 2014.

⁷³ « À la place des casernes, la populaire Belle de Mai doit faire un vœu métropolitain », *Marsactu*, 19 mai 2014.

cinquantaine de boîtes qui sont très majoritairement numérique. Donc, on crée un écosystème : un lieu où s'organisent une vie et une dynamique économique sur une filière qu'on essaie de spécialiser. Et donc, à la Belle de Mai, on fait ça. Ici [ndla : au Technopôle de Château-Gombert], on essaie d'attirer des boîtes qui ont une dynamique plutôt industrielle. À l'Hôtel Technologique, qui est le troisième site sur lequel on est, on est plutôt sur un accélérateur numérique, c'est-à-dire que là on y concentre des entreprises qui sont dans le BtoC. Donc on crée des lieux qui correspondent à la réalité des marchés : on a un lieu culturel, un lieu industriel et un lieu dédié au numérique. » (directeur de Marseille Innovation).

La pépinière est financé à 40% par les institutions publiques (Conseil général, MPM, ville), le reste provenant des clients, composés des entreprises « incubées ». Ses locaux sont la propriété de la ville et de la Communauté urbaine. Depuis sa création en 2001, MPM (au-delà des alternances politiques) s'efforce de faire prévaloir sa compétence en matière d'enseignement supérieur et de recherche en positionnant au premier plan le pôle technologique pour promouvoir ses politiques d'innovation et de recherche. Cette action se traduit par un soutien financier et une politique d'offre immobilière attractive. Le technopôle de Château-Gombert apparaît ainsi comme le deuxième site de fabrication et d'exposition possible d'un « quartier numérique », soutenu ici, non par la ville, mais par la Communauté urbaine MPM.

La Constance et la ville d'Aix-en-Provence et les projets d'implantation d'entreprises

À Aix, comme à Marseille, le point de départ de la mobilisation des acteurs publics se situent en amont de la consultation Quartiers numériques. Contrairement à son voisin, cependant, celle-ci ne trouve pas son origine dans l'existence d'espaces et de structures d'accompagnement à l'innovation et à l'économie numérique, mais dans des projets d'implantation de sièges sociaux d'entreprises privées. C'est dans la négociation avec ces porteurs privés, que les institutions publiques aixoises expriment leur positionnement quand émerge l'initiative gouvernementale. Il nous faut ici distinguer deux opérations d'implantation qui, s'ils s'inscriront toutes les deux dans le futur dossier Aix-Marseille French Tech, n'obéissent pas aux mêmes temporalités. L'une est portée par Voyage-privé.com qui envisage d'installer son siège social sur la ZAC de la Constance, l'autre par le fondateur d'une entreprise de marketing digital High Co, autour du projet intitulé The Camp, mais n'apparaît dans le paysage de la mobilisation French Tech qu'au début de l'année 2014.

En 2009, trois ans après sa création, Voyage-privé.com devient leader français de la vente de voyages en ligne avec 100 millions de chiffres d'affaires. Ses dirigeants sollicitent la CPA afin de délocaliser leur siège social parisien. Ils s'installent dans un premier temps avenue du club hippique, dans la périphérie sud de l'agglomération aixoise. Cette entreprise connaît alors une phase de croissance importante en doublant son chiffre d'affaire en 2010, avant d'atteindre 400 millions d'euros en 2013 et 650 millions d'euros en 2014. Les dirigeants de Voyage-privé.com, confrontés à un besoin de recruter, se mettent en quête d'un terrain pour y construire de nouveaux locaux. Par ailleurs, ils envisagent de profiter de cette future acquisition immobilière pour y implanter un campus capable d'héberger des entreprises

innovantes, de former des entrepreneurs du numérique et d'accompagner, y compris financièrement, le lancement de start-up. La ville et la CPA, qui partagent le même exécutif, y voit l'opportunité de développer ce secteur, afin de diversifier sa gamme de ressources d'attractivité, alors largement dominées par le tourisme et le patrimoine.

« Quand Voyage-privé.com approche les services de la ville, elle a tout intérêt à soutenir son écosystème, avec l'ambition de devenir autre chose qu'une ville connue sur le plan des paysages, de la nature, des festivals, du tourisme, du patrimoine. Donc, ce projet de Voyage-privé a rencontré une volonté politique d'inscrire ce campus dans une dynamique de pôle numérique. » (fonctionnaire de la CPA)

En novembre 2012, une délibération du conseil municipal d'Aix-en-Provence confie à la Société publique locale d'aménagement Pays d'Aix Territoires une mission d'étude en vue de l'élaboration d'un projet d'aménagement situé sur la ZAC de la Constance. Situé entre l'autoroute A8, la voie ferrée Aix-Rognac et le Vallon de Valcros, d'une superficie d'environ 100 hectares, ce secteur est identifié comme un lieu d'accueil pour une future extension de la ville à l'ouest. Outre la construction de 3 500 logement, le projet envisage de doter la zone d'équipements publics et d'accueillir des entreprises privées. Et alors que la phase de concertation n'a pas été exempte de contestations de la part de riverains inquiets des conséquences environnementales et paysagères de l'opération, la ZAC de la Constance prend peu à peu un virage « numérique » nourri par le dialogue entre Voyage-privé.com et les exécutifs locaux.

Un acteur représentant une structure qui sera au cœur de la candidature Aix-Marseille, l'agence de développement départementale Provence-Promotion explique ce tournant par la dimension « collective » qu'aurait pris le projet immobilier Voyage-privé.com. Ce dernier est encouragé par Provence-Promotion pour qu'il s'inscrive non seulement dans la perspective de développement d'une entreprise, mais d'un secteur d'activités, puis d'un territoire :

« Quand on a commencé à travailler sur le projet avec Christophe Serna [ndla : le PDG de Voyage-privé], il me dit : 'nous, on embauche 100 personnes tous les 18 mois ; on a du mal à recruter ; on a du mal à les loger ; on a du mal à les héberger professionnellement. Il faut qu'on trouve une solution'. Il réfléchissait à un concept de lieu unique où il y aurait formation, coaching et pépinière d'entreprises. Avec en plus, son souhait qui lui tenait à cœur, avec la participation acquise il y a 3 ans sur le Pays d'Aix Rugby Club, qui faisait que le rugby devenait un outil sportif au service de Voyage-privé. Moi, je travaillais avec Christophe sur le business plan de ça pour en faire quelque chose de collectif, parce que lui, ça partait d'une individuelle. Et mon sentiment, c'était de dire à Christophe Serna : 'si tu veux avoir un retour et un regard des collectivités sur ton projet, il faut que tu lui donnes une couche collective. C'est-à-dire que ton projet, il ne faut pas qu'il s'appelle 'Voyage-privé.com', il faut qu'il s'appelle 'projet e-travel''. La France voulant faire du tourisme un emblème de conquête internationale, sachant que le tourisme physique, on est les premiers au monde, mais le tourisme virtuel, on n'est pas les premiers au monde. Il y a une logique à mettre en perspective. Et en plus, aujourd'hui, il n'y a pas de cluster e-travel. Il n'y pas de cluster e-tourisme. Et pour parler de leaders, je lui dis qu'il pourrait symboliser ce leadership français, avec une société qui est peut-être aujourd'hui, 3e ou 4e européenne, mais qui a une ambition de dépasser le milliard et concurrencer E-booking ou Expedia. C'est comme ça qu'on a élargi son projet et on en a fait un projet qui a vocation à attirer d'autres acteurs du e-travel pour

constituer un vrai écosystème, et à l'annoncer haut et fort. » (responsable de Provence-Promotion)

Il poursuit en justifiant cette ambition par les ressources qu'elle procure dans le contexte de conflits sociaux et politiques autour de l'aménagement de la ZAC :

« On est alors en novembre 2012. Lui, il travaillait sur son projet avec la CPA, mais sur un projet Voyage-privé. Moi, j'ai essayé de lui donner une dimension beaucoup plus large en disant : 'si tu veux d'abord avoir un terrain dans les quartiers numériques, si tu veux pas avoir de soucis avec la communauté d'agglomération d'Aix...' qui était un sujet à problème, parce que c'était un sujet Voyage-privé, sur une zone qui avait une vocation culturelle et loisir. Et lui, il voulait mettre son campus là. C'était avant les élections municipales et vis-à-vis de la communauté d'agglomération d'Aix, c'était un sujet à problème, et il ne savait pas comment s'en sortir. Et en plus, il y avait toute l'industrie du cirque qui se mobilisait [pour contester l'opération]. Et pour que son dossier passe, il fallait que ce soit un dossier d'intérêt général. Donc, le fait de monter ce niveau à l'échelle métropolitaine, c'était une façon de s'en sortir. Donc, on est allé défendre le projet à la Caisse des dépôts à Paris. On devait être janvier ou février 2013. On discute avec la Caisse des dépôts sur ce projet. En disant : 'Comment vous voyez ce projet de cluster e-travel ?' On est très, très bien reçu. Et c'est de là, que les gens de la Caisse des dépôts nous souffle le message, en disant 'ça tombe bien. On lance les Quartiers numériques. Vous êtes tout à fait dans les clous.' Après, quand on a su qu'il y allait avoir l'appel à projet national, ça a été un effet d'aubaine. On s'est dit en sortant de là, avec Christophe Serna 'c'est génial, on va le planter au niveau national comme ça, on va en faire un projet métropolitain et un projet French Tech, tout simplement.' » (responsable de Provence-Promotion)

Conformément à ce récit, un responsable de l'agence de développement Pays d'Aix Développement (PAD) resitue l'origine de la mobilisation des acteurs locaux aixois au sein du projet d'implantation de Voyage-privé.com sur la ZAC de la Constance :

« On a échangé sur un sujet sur lequel je travaillais qui était la localisation de Voyage-privé. Et on a pensé qu'on pouvait construire un écosystème autour de Voyage-privé sur le e-tourisme. (...) On voulait le faire autour du stade, puisqu'ils sont actionnaires du club de rugby, le PARC. Et on a, pour x raisons, trouvé la possibilité de le faire sur la Constance. Et à partir de là, on a essayé de voir si on pouvait mettre en avant Voyage-privé auprès du Ministère. Et donc, ça a été l'origine du premier rendez-vous. Le point de départ, c'est ça. (...) Parfois la petite histoire rencontre la grande : le pays d'Aix a un enjeu sur le quartier de la Constance pour sortir son quartier. L'histoire, elle est là. La ville veut s'étendre. C'est un quartier à enjeux et ce n'est pas encore gagné, je ne sais pas si vous avez suivi, mais en termes d'urbanisme, il y a des opposants, 'est-ce qu'il faut faire la ville à cet endroit là ?'. Donc, on a le maire qui souhaite sortir une salle sur les musiques actuelles à cet endroit ; Voyage-privé que j'amène et que je présente à la ville ; Quartiers numériques que soutient l'Etat et donc, qui peut faciliter les procédures. Et donc, opportunités politiques : 'super, la French Tech, on se porte candidat'. Ça part de là. » (responsable du PAD).

Tout comme l'émergence des réflexions sur la réorientation des politiques d'attractivité des pouvoirs publics locaux aixois a rencontré l'initiative du projet immobilier de Voyage-privé.com, ce dialogue a rencontré la consultation Quartier Numérique qui devait déboucher sur le label French Tech. Cette consultation initialement tournée sur la promotion d'espaces physiques dédiés aux entreprises du numérique constituait une opportunité pour Voyage-

privé.com et la mairie d'Aix qui pouvaient inscrire leur opération dans la dynamique nationale. L'enjeu était de bénéficier de ses retombées en termes d'affichage et de financements potentiels. Les réunions organisées au premier semestre 2013 auprès de membres du cabinet du ministre permettent aux acteurs locaux, publics et privés, de connaître l'existence et les contours de la consultation nationale alors menée par la CDC. Ces échanges soulignent les prédispositions et l'état des connaissances des acteurs locaux en amont de la mobilisation. Ils expliquent ainsi la rapidité avec laquelle la ville d'Aix a exprimé son intention de se porter candidate à l'obtention du label Quartier numérique, puisqu'une lettre d'intention est adressée à Fleur Pellerin dès le mois de mai 2013. À Marseille, forts de l'existence de lieux dédiés à l'économie de l'innovation, les exécutifs locaux sont divisés : MPM se mobilise en faveur de Château-Gombert, et la ville en soutien du Pôle Média de la Belle de Mai. Ils expriment leur intérêt dès ce printemps 2013 avant la publication du rapport de la CDC, ouvrant un espace de luttes d'institution et de fragmentation des mobilisations locales.⁷⁴

b. La « guerre des quartiers numériques »

Ainsi, dans l'aire urbaine aixo-marseillaise, la séquence de mobilisation dans le sillage de la consultation Quartiers numériques débouche sur trois manifestations d'intérêt exprimées par la ville de Marseille autour de la promotion du pôle média de la Belle de Mai, par la Communauté urbaine MPM autour du technopôle de Château-Gombert et par la ville d'Aix et sa communauté d'agglomération dans le cadre de la future implantation du campus de Voyage-privé.com. Trois institutions pour trois projets : une partie des médias locaux qualifiera cette situation de « guerre des quartiers numériques » et sur laquelle il faut revenir pour comprendre la résolution des conflits d'institution et la trajectoire de la construction d'une démarche de candidature, sinon commune, du moins partagée. Cet « alignement des planètes » résulte progressivement de la conjugaison des pressions exercées par les procédures de l'instrument de l'appel à projet et par les enjeux de visibilité internationale que la labellisation est supposée entraîner.

La consultation Quartiers numériques de la CDC et son appropriation locale

Comment les acteurs locaux se sont-ils saisis de la consultation de la CDC ? Avant même les représentants des collectivités locales, on aurait pu s'attendre à ce que les membres de l'antenne régionale de la CDC soient associés à l'initiative. Il semble que ce ne fut pas vraiment le cas si l'on en croit ces propos tenus par l'un d'entre eux :

« Ce qui a vraiment lancé cette course à l'échalote, parce qu'on va appeler ça comme ça, c'est la communication interministérielle de février 2013 qui a expliqué qu'il y aurait une quinzaine de quartiers numériques à l'échelle nationale. Et c'est là, où les collectivités se sont dit 'là, il y a un truc, il n'y en a que quinze, et il faut que j'en sois'. Et ça a commencé à ce moment-là. Donc, échange avec mes interlocuteurs locaux : 'qu'est-ce que c'est que ce truc ;

⁷⁴ « Belle de Mai versus Château Gombert La guerre des quartiers numériques », *Marsactu*, 14 octobre 2013.

comment on se positionne ; quels vont être les critères ; est-ce qu'il y a un cahier des charges ?' Et c'est là, que les difficultés aussi arrivent, parce que comme c'est un dispositif gouvernemental, c'est l'État qui a la main sur le dossier, qui a un calendrier, qui sait comment il veut faire, ou pas d'ailleurs, parce que ça s'est beaucoup fait en marchant et en co-construction au fur et à mesure. Du coup, en région, on essaie de se tenir au courant de l'évolution des dispositifs au niveau national, mais on ne peut pas aller plus vite que la musique par définition. Donc, là, il y a différents échanges à différents niveaux. Là, on est en plein dans ces échanges entre les équipes nationales et régionales. En région, on voit bien que tout un tas de candidatures émergent, on va en reparler. Et au niveau national, on dit 'on va travailler sur telle échéance ; voilà la philosophie du truc'. Ça se fait comme ça. » (responsable de la CDC Région Sud-Est)

Plutôt qu'une circulation transitant par les antennes régionales des institutions nationales, les informations ont été diffusées dans des circuits plus directs et moins formels. En effet, il apparaît que les pouvoirs locaux aient eu connaissance du projet de la consultation avant même son lancement. En septembre 2012, Fleur Pellerin avait effectué en effet une visite à Marseille, au pôle média de la Belle de Mai⁷⁵. Elle y rencontre les protagonistes publics de l'innovation et de l'économie numérique. Plusieurs témoignages, ici auprès de la Région et de la ville de Marseille, convergent pour situer dans son discours le premier signal suggérant le lancement prochain d'une initiative gouvernementale sur le sujet :

« Il y avait eu une visite de Fleur Pellerin à l'automne 2012, ici, à Marseille, où tout l'écosystème était associé. Et elle avait dit en conclusion de cette rencontre 'ce qui se fait à Marseille est intéressant. D'ailleurs, je voudrais travailler sur une logique d'accélérateur et de laboratoires.' Je ne sais plus si elle avait employé le terme de 'quartier numérique', c'était plutôt 'territoire numérique' ou un truc comme ça. On s'était dit 'tiens'. Ça avait fait tilt à beaucoup d'acteurs. Et puis, on connaissait les gens au cabinet, donc on avait suivi les choses. Je sais que [un responsable de Provence-Promotion] connaissait les gens de son cabinet. Il m'avait alerté assez vite. I était parti avec le projet de Voyage-privé, autour d'un campus (...). En mai-juin 2013, on avait fait une réunion ici, à la Région, avec Provence-Promotion et Voyage-privé. Et l'idée, c'était de dire 'il faut qu'on se prépare en attendant la sortie d'un appel à projet'. (...) Et donc, on échange pour se tenir prêt. » (fonctionnaire du Conseil régional PACA)

« Fleur Pellerin est venue à Marseille en septembre 2012, et elle visite le Pôle Média. Parce que Marseille est connue pour la réussite de ces zones franches urbaines, elle dit dans les discussions... Elle ne l'a pas vraiment dit dans son discours, mais c'est ce qu'on comprend : 'il faudrait qu'on réfléchisse à des zones franches urbaines thématiques, pourquoi pas à une zone franche liée avec l'industrie numérique.' Donc, je pense qu'elle avait déjà en tête une démarche localisée autour d'ensembles de bâtiments numériques. Elle ne prononce pas le mot 'totem'. Parallèlement, il y a le rapport de la CDC qui se rédige. On a des fuites. On nous parle d'un appel à projets Quartiers numériques. Quand on le lit, d'ailleurs, ce rapport, on parle de 'Quartiers numériques'. Notre Direction, on s'est dit, 'il va falloir qu'on se positionne'. On avait fait faire une étude par Algoé sur les besoins immobiliers de la filière audiovisuelle, multimédia. On parle encore de multimédia, parce que notre intention était clairement de construire une extension du pôle média. » (fonctionnaire de la ville de Marseille).

⁷⁵ « Fleur Pellerin visite Plus Belle la Vie », *Le Journal du dimanche*, septembre 2012.

Ces extraits d'entretien soulignent la connaissance anticipée de l'initiative de la part des acteurs locaux, et expliquent l'antériorité avec laquelle ils ont pu se positionner à l'égard des conclusions du rapport de la CDC rendu public en juin 2013. Cette publication est une aubaine pour les acteurs locaux, aixois et marseillais, qui travaillent alors à la promotion de leur quartier numérique et qui disposent alors d'une vision plus précise des attentes du ministère pour l'attribution du label. Elle intensifie la concurrence entre les initiatives, tout en exerçant une pression à leur mutualisation.

Des positionnements concurrentiels : entre luttes d'institutions, politisation du dossier et enjeux de communication

Alors que la CDC mène sa consultation auprès des acteurs publics et privés de l'innovation et de l'économie numérique, les représentants des collectivités locales à Marseille, à la ville et à la communauté urbaine, ainsi qu'à Aix-en-Provence expriment leur intention de positionner leur projet de quartier numérique. Le projet soutenu par MPM s'inscrit politiquement dans le calendrier de la primaire socialiste dans laquelle Eugène Caselli, son président, y est candidat. La promotion du technopôle de Château-Gombert est un moyen d'étoffer son programme axé sur le développement économique à partir de l'économie de la connaissance, d'une part, et sur la nécessité de « recoudre la fracture Nord-Sud », d'autre part. La promotion du technopôle ne se réduit pas à la compétition électorale interne au PS, mais s'inscrit dans les luttes d'institution entre MPM et la municipalité, et dans les concurrences entre les espaces physiques dédiés à l'économie numérique.

Dans le même temps, le pôle média de la Belle de Mai est promu par la municipalité marseillaise. Ses représentants initient des réflexions sur un positionnement permettant au projet de disposer d'un avantage compétitif non seulement à l'égard des concurrents à l'échelle nationale, mais également dans l'espace local, en revendiquant la primauté sur ce secteur économique par rapport au technopôle de Château-Gombert.

« On avait commencé à travailler avec Euromed sur Quartiers numériques en disant que si on devait être candidat, la position de la ville serait de privilégier la Belle de Mai parce qu'on a là un bâtiment dédié entièrement à la filière du numérique et qu'il faudra se différencier. Si c'est un appel à projet, il y aura de la concurrence. Et il faut qu'on ait un axe marketing pour se différencier par rapport à d'autres candidatures qui risquent d'embrasser tout le champ du numérique de la santé jusqu'à l'audiovisuel. Nous, il faut qu'on se positionne sur ce qui est notre cœur de métier, c'est les industries du contenu et le développement des usages. Et c'est à la Belle de Mai que ça se passe, ce n'est pas à Château-Gombert » (fonctionnaire de la ville de Marseille).

En creux, cette stratégie vise à affirmer une primauté institutionnelle sur le champ de l'économie de la connaissance par rapport à MPM. En décembre 2013, le conseil municipal, vote le plan « Marseille attractive 2012-2020 » et annonce l'intention de se porter candidat au label:

« Avant la sortie de l'appel à projets, on avait poussé en disant 'on a le pôle Média », qui correspondait parfaitement aux critères des 'Quartiers numériques'. Il fallait que ce soit dans du centre-ville, avec une accessibilité très forte, de la visibilité internationale, avec un bâtiment totem, une possibilité d'extension et des effets leviers sur le quartier. On rassemblait tout ça au niveau du pôle Média, qui est en France l'un des rares lieux totems dédiés à la filière numérique, qui fait l'objet d'un projet d'extension puisque la ville était en train de racheter les casernes de Muy, et dont le quartier fait l'objet d'un appel à projets 'Quartiers libres', sur 170 hectares avec une vraie opération de renouvellement urbain (...). Et comme le pôle Média est sur Euromed, immédiatement, on s'est dit qu'on allé se positionner sur la Belle de Mai. Et la ville nous a sollicité pour accompagner la candidature, ce qu'on a fait. (responsable d'Euroméditerranée).

La ville Aix-en-Provence et son agglomération, engagées dans la négociation avec Voyage-privé.com expriment l'intention de soumettre son propre projet à la labellisation. Les institutions aixoises abordent le dossier sous l'angle du dialogue qu'elle a noué avec les entrepreneurs privés, en particulier autour du projet d'implantation du siège et du campus de Voyage-privé. Pour la maire, il est alors hors de questions de préparer un dossier commun avec ses homologues marseillais, par ailleurs et de toute façon divisés, dans le contexte de négociation autour des contours institutionnels de la future métropole, dont elle ne veut pas.

« On fait un retour [des échanges avec Voyages-privés.com] à quelques élus et aux directeurs des services qui me disent : 'oui, ça tient la route ». En parallèle, Maryse Joissains est en négociation très dure, ou plutôt en non-négoiation sur la métropole et dit 'non, il n'en est pas question, moi, je veux répondre tout seul, de toute façon c'est nous qui avons le meilleur dossier'. À l'époque, on avait le projet Voyage-privé et donc, elle disait 'il n'y a pas de raison, je réponds tout seul' » (responsable de Pays d'Aix Développement).

La question partisane, si elle n'est pas absente dans un contexte de campagne municipale, est moins centrale que celle de la controverse institutionnelle pour expliquer la division entre les deux villes. Les tensions politiques sont dominées par l'enjeu métropolitain (Olive, 2015). L'exécutif aixois est en effet farouchement opposé au projet de loi prévoyant l'instauration d'une métropole au sein du périmètre Aix-Marseille, supprimant les six établissements publics de coopération intercommunales existants dans le département des Bouches-du-Rhône, et les privant potentiellement de leurs compétences en matière d'urbanisme et de développement économique. Les personnels politiques marseillais, également majoritaires à MPM, sont eux favorables à cette intégration métropolitaine. Entre avril et mai 2013, trois courriers partent donc de ces institutions à destination du cabinet de la ministre des PME, de l'innovation et de l'économie numérique. Eugène Caselli déclare que « la ministre choisira », tandis que l'élus aixois délégué à ce portefeuille estime qu'il est « difficile de travailler avec Marseille » en raison de sites « en rivalité ».

Les injonctions à la coopération et la réconciliation institutionnelle

À l'automne 2013, en dépit de ce climat de luttes d'institutions, les échanges entre les services de l'économie numérique de la ville de Marseille, de MPM et de la CPA se multiplient. Ils associent l'agence Provence-Promotion ainsi que la CCIMP qui financent une série d'études destinés à cartographier le paysage et les acteurs de ce secteur sur le territoire. Surtout, ils

lancent les premiers jalons d'un dialogue métropolitain, préalable à la candidature au label. Le premier facteur de cette « réconciliation » entre Aix et Marseille réside dans les règles du jeu de l'appel à projet. Su elles ne se dévoilent qu'en janvier 2014, l'une d'entre elles prévoit l'inéligibilité de dossiers de candidature appartenant à une « aire urbaine » commune : « *Le projet est porté et déposé par une collectivité ou un groupe de collectivités. Si deux projets sont déposés au sein de la même aire urbaine, ils sont jugés irrecevables.* » (Cahier des charges de l'appel à projet French Tech).

La métaphore sportive promue au niveau national avec l'ambition de constituer une « équipe de France » du numérique se traduit au niveau local par le mot d'ordre du « jouer collectif ». La mobilisation dans le cadre de la labellisation French Tech s'inscrit, dès lors, simultanément dans trois échelles d'action. L'espace international constitue l'échelle de projection et se traduit par la démarche d'attractivité, autant sur le plan de communication que de la visibilité ; la compétition pour l'attribution du label est organisée à l'échelle nationale, sous l'arbitrage de l'État qui édicte les règles du jeu et attribue les récompenses, les honneurs et les blâmes ; la conjonction de ces deux échelles produit de puissantes incitations à des coopérations localisées. L'instrument de l'appel à projet structure une concurrence nationale entre territoires exerçant une forte pression à la coopération locale, qualifiée par l'un de ces participants de « dynamique d'apprentissage du travail en commun ». La coopération métropolitaine qu'implique la conduite de ce type de projets vise donc à renforcer la « capacité des actions » du territoire dans un contexte marqué par la perception d'un déclin, du fait d'un manque d'attractivité ressentie en partie imputée à la fragmentation politico-institutionnelle.

Alors que les rétributions financières, du label sont à ce stade incertaines, ce puissant ressort d'incitation a poussé les techniciens de chacune des institutions concurrentes à collaborer au nom de l'impossibilité de ne pas en être. Il s'agit ici de la rétribution en négatif la plus importante du processus de labellisation. Elle explique non seulement les conditions de la coopération intra-métropolitaine, mais également l'ampleur de la mobilisation tant du côté des acteurs publics et des structures para-publiques que des entreprises. Cet impératif de figurer sur la liste des territoires labellisés, dont on ignore alors, et jusqu'à l'annonce de la labellisation, de combien de métropoles elle sera constituée, conduit les fonctionnaires à s'affranchir des frontières politiques.

Elle les amènera dans un second temps à enrôler les élus sur le fondement de cet argument. Le coût d'un fiasco que représenterait l'exclusion de la carte nationale des French Tech, quand les édiles ne cessent de répéter que Marseille est « la deuxième ville du pays » et revendiquent la position ou la fonction de « Capitale de la Méditerranée », est si élevé qu'il favorise un dialogue quasi-inédit entre les services d'Aix-en-Provence et de Marseille. Le dialogue technique, une fois noué, s'est dès lors employé à convaincre les autorités politiques de la pertinence d'une démarche commune. Pour les fonctionnaires, il fallait convaincre leurs élus de la nécessité de la coopération dans un contexte politique marqué par la proximité des élections municipales et le débat législatif relatif à la création de la métropole.

Avant la publication de l'appel à projet et alors que les trois pré-projets aixois et marseillais sont toujours envisagés par les exécutifs locaux, les services techniques au sein des collectivités locales sont alertés de l'existence de cette menace d'exclusion. Selon certains témoignages, cette clause pourrait avoir été insérée pour répondre à la fragmentation marseillaise, soulignant la dimension incrémentale de la démarche empruntée par l'État et de sa souplesse qui puise dans les situations existantes des éléments de cadrage. Elle contraint les techniciens des institutions locales rivales à se rapprocher pour envisager une démarche de candidature partagée.

L'injonction à la mutualisation est relayée dans l'espace local par les fonctionnaires de la Région et du SGAR. À l'éclatement des initiatives sur l'agglomération Aix-Marseille, il faut ajouter l'intérêt exprimé par d'autres collectivités à l'échelle régionale : Toulon, Cannes, Sophia-Antipolis et Nice. La Région PACA abrite donc pas moins de sept candidatures alors que le gouvernement a manifesté l'intention de ne labelliser qu'une demi-douzaine de métropoles dans le pays. Pour la Région, le risque est de ne voir aucune de ces candidatures déboucher sur une labellisation. En s'associant avec la Préfecture, la Région s'efforce de le réduire en poussant les candidats à se rapprocher.

En septembre 2013, des fonctionnaires de la Région et du SGAR réunissent les représentants des sept pré-candidatures. Informés de la transformation du label Quartiers numériques, ils transmettent un message d'État : une candidature en ordre dispersé sera sanctionnée par l'absence de label pour chacun d'eux, réactivant le souvenir d'un précédent appel à projet relatif aux Instituts de recherche technologique. Plusieurs candidatures avaient émergé à l'échelle dans la région et aucune d'entre elles n'avaient été financées en raison de leur dispersion :

« Ce précédent avait beaucoup traumatisé les acteurs de la filière (...) On avait ça en arrière plan, en disant 'il va falloir éviter cette catastrophe'. Ça a été l'objet d'un échange Etat-Région avec la Caisse et la Mission métropole. À l'été 2013, on avait fait une visio-conférence avec l'équipe de la Caisse à Paris pour comprendre le rapport et échanger avec eux. » (fonctionnaire du SGAR).

Alors que la Région est confrontée au même impératif que les collectivités locales, l'impossibilité de ne pas en être, trois éléments expliquent son positionnement : le souvenir traumatique de la fragmentation comme garanti d'un échec, l'union entre les institutions décentralisées et déconcentrées de l'État, et la fonction d'intermédiaire et de relais des principes promus par l'administration centrale. Cette position destinée à « marier » les pré-candidatures sera résumée dans une lettre co-signée par le préfet Michel Cadot et le président de la Région PACA, Michel Vauzelle et adressée aux exécutifs marseillais et aixois (un courrier similaire étant envoyé aux collectivités de l'agglomération niçoise) le 22 novembre 2013. La lettre est l'un des résultats des travaux d'un groupe de travail réunissant les représentants des directions développement économique et innovation de la Région, du SGAR, de la DIRECCTE, ainsi que les délégations régionales de la BPI et de la CDC. Ce cercle occupera durant toute la phase du montage du dossier une place particulière, ne pouvant être associé directement à la construction de la candidature, ni complètement exclu. La lettre est résumée

par diverses formules choc tenue par des responsables de l'économie numérique à la Région et à la Préfecture.

« Mais si, mais si, vous allez travailler ensemble. De toute façon, vous n'avez pas le choix. »

« La meilleure manière d'aller dans le mur, c'est de continuer comme ça. »

« La lettre traduisait ce qu'on avait perçu : 'si vous n'êtes pas ensemble... '. On n'est pas condamné à être toujours imbécile. Il peut y avoir parfois un peu d'intelligence collective.»

« Si vous partez 7, ce sera 0 ([ndla : labellisé]. »

« Ce courrier commun c'était la pression de la Région et de la Préfecture où on disait 'si vous ne la faites pas ensemble, vous n'aurez rien et on ne financera rien'».

Les techniciens ont donc exercé une pression destinée à la conclusion d'un accord politique entre les institutions, indispensable à la transformation des dossiers parallèles en vue d'une démarche de candidature commune. Cet accord politico-technique a-t-il néanmoins signifié l'abolition des luttes d'institution et une réconciliation entre les intérêts aixois et marseillais ?

La division n'a pas laissé immédiatement la place à une candidature commune et intégrée. Tout l'enjeu de la constitution du dossier fut d'opérer un rapprochement entre les démarches initiées par chacune des collectivités locales. Suggérant la méfiance qui existent néanmoins entre les collectivités, chacune porteur d'un projet distinct et précédemment concurrents, les premières réunions ont lieu, à l'automne 2013, dans les bureaux de l'agence Provence-Promotion., qualifiés de « terrain neutre » par l'un des représentants de l'une des collectivités. Ces réunions rassemblent outre les responsables des services de l'économie numérique des trois collectivités, les agences de développement Provence-Promotion et Pays d'Aix Développement ainsi que la Chambre de commerce. Ils s'ouvriront progressivement au Conseil régional, au SGAR et à la Mission Théry, une fois l'accord politique conclu. Elles dessinent peu à peu un comité de pilotage de la future candidature. L'objet de ces réunions préliminaires ne consiste pas à construire un dossier unique et partagé, mais « une démarche commune ». Concrètement, les discussions prévoyaient initialement un dossier composé d'un « chapô d'orientation », sorte de préambule présentant les enjeux communs du numérique sur le territoire Aix-Marseille, une série d'axes et de principes généraux partagés. Toutefois, le reste du dossier resterait composé des deux projets « librement travaillés, présentés par le bloc Marseille-MPM et le bloc Aix », les expressions sont celles d'un fonctionnaire a ville de Marseille. Il n'est, à ce stade, nullement envisagé de « candidature commune », mais plutôt... :

« ... d'une candidature déposée en commun, avec une introduction, un préambule, une déclaration d'intention. (...) Et il y a eu un accord politique entre nos élus sur cette façon de présenter... (fonctionnaire de la ville de Marseille).

Du côté d'Aix-en-Provence, on partage alors cette approche :

« On s'oriente vers une candidature sur le même document mais avec des collectivités portant chacune un projet. Ce que nous voulons c'est que l'on identifie bien la ville d'Aix » (élu à la CPA, cité par Marsactu⁷⁶).

Il est crucial pour chacune des parties de repousser la question du leadership territorial. Celle-ci ne sera finalement tranchée qu'à l'issue du dépôt d'une version intermédiaire du dossier en mars 2014. L'emploi du terme de *leadership* est même rejeté par la plupart des protagonistes du dossier qui préfère qualifier la fonction occupée par la responsable de la stratégie numérique de la CPA de « mission de coordination », ou « de liaison ». Cette inflexion terminologique, elle reflète pourtant la persistance des luttes d'institution.

Au cours du deuxième semestre 2013, les premières réunions rassemblant les fonctionnaires des trois collectivités et les experts des agences de développement techniques se tiennent dans les bureaux de l'agence Provence-Promotion, qualifiés de « terrain neutre » par un représentant de l'une des collectivités. Avant d'aboutir à une candidature commune, l'enjeu de ces échanges a consisté à rapprocher les démarches initiées par chacune des collectivités locales. Avant d'envisager de bâtir une candidature unique, les discussions prévoyaient un dossier composé d'un « chapô d'orientation », présentant les enjeux communs sur le territoire Aix-Marseille, ainsi que des axes et des principes partagés. Toutefois, le reste du dossier resterait composé des deux projets, soulignant la persistance des luttes d'institution et l'absence de coordination en dépit des espaces de coopérations ouverts par la mobilisation.

c. Luites d'institutions territoriales et controverse métropolitaine

Entre septembre 2013 (date des premières réunions entre techniciens des collectivités territoriales sous l'égide de Provence-Promotion) et fin janvier 2014 (date de la publication de l'appel à projet French Tech), la coopération entre les pré-candidatures aixoise et marseillaises favorise la convergence entre des axes qui alimenteront la candidature : l'industrie des contenus et du sans-contact à Marseille et les usages et l'expérimentation des *smart cities* à Aix. Les cabinets de conseil mandatés par chacune des collectivités territoriales, Algoé pour Marseille, PwC pour Aix, ainsi que Deloitte pour la Chambre de commerce poursuivent leur travail d'exploration des atouts du territoire, mettant à jour les données en termes de chiffres d'affaires, de levées de fonds et d'emplois. Ce travail de cartographie des acteurs et des ressources contribuent à la mise en évidence d'un secteur d'activité dynamique, voire à l'invention d'une filière et d'un marché territorial de l'économie numérique. Néanmoins ce rapprochement entre acteurs et ce travail de convergence des expertises s'inscrit dans un contexte de tensions autour de la question métropolitaine. Ces discussions se tiennent en effet alors qu'elle est débattue au Parlement et qu'elle suscite des tensions entre les exécutifs marseillais qui le réclament et l'exécutif aixois qui le rejette. Comment dès lors parvenir à construire avec la French Tech un projet métropolitain sans le dire ? Ce tabou métropolitain qui pèsera tout au long de la candidature fonctionnera finalement comme

⁷⁶ *Ibid.*

contrainte et comme ressources pour la mobilisation Il se traduira par un effort constant de la part des protagonistes d'assurer un « équilibre territorial » : à chaque réunion ou initiative marseillaise devait répondre une réunion ou un événement à Aix. Cette dynamique des rapports de force devait laisser sur le côté, deux acteurs pourtant *a priori* incontournable dès lors que l'on conçoit la French Tech comme une opération de fabrication métropolitaine, d'une part, et de développement économique, d'autre part. La Mission interministérielle chargé du projet métropolitain ainsi que les services de la Préfecture seront restés en effet sur la touche toute la durée de la mobilisation en dépit de leurs efforts pour la soutenir et alimenter en contenu le dossier de candidature. Enfin, la Région, pourtant compétente dans le domaine des politiques d'innovation et qui dispose à ce titre d'une série de dispositif pour accompagner les acteurs du numérique, sera également marginalisée par la mobilisation.

Le paradoxal tabou métropolitain

Le dossier Aix-Marseille French Tech est présenté par de très nombreux acteurs, y compris par les techniciens aixois, comme un « projet éminemment métropolitain ». Cette présentation rétrospective ne doit pas occulter les blocages et les querelles autour de l'enjeu de la coopération intercommunale, mais elle peut contribuer à mieux comprendre ce qui fonde un projet qualifié de « structurant » et répondant à cet enjeu. Pour un représentant de l'EPAEM, French Tech répond clairement aux critères d'un « projet métropolitain par excellence ». Quand on lui demande de préciser ces caractéristiques, il ne répond pas sur le contenu des projets :

« Déjà, c'est réunir Aix et Marseille sur un même projet. A priori, si on fait ça on a un projet métropolitain. Et après, ça crée de la valeur : la Capitale européenne de la culture, par exemple, c'est un projet métropolitain. (...) Mais c'est surtout de porter quelque chose ensemble, de travailler ensemble. C'est signer le même courrier de soutien en bas d'une page. » (responsable d'Euroméditerranée).

Ce commentaire suggère qu'au-delà du contenu de l'action publique, c'est bien la méthodologie de sa fabrication qui importe pour le qualifier de métropolitain, en particulier sa dimension collective. Il souligne aussi le caractère exceptionnel, voire inédit de la coopération entre les deux villes du département appartenant à la même aire urbaine, nécessitant de revenir, brièvement, sur le morcellement historique de l'agglomération. Sans revenir sur l'histoire longue de cette fragmentation (six EPCI sur le département), il est crucial de rappeler le contexte législatif dans lequel s'insère la mobilisation en amont et au cours de la candidature Aix-Marseille, et qui selon les techniciens aixois, « aurait pu tout faire capoter ». La loi du 16 décembre 2010 relative à la réforme des collectivités territoriales permettait la création des « pôles métropolitains », soit un syndicat mixte regroupant des intercommunalités à fiscalité propre, mais au degré d'intégration moindre que ne l'organise le statut de « métropole » prévu par la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (dite loi MAPTAM), dont l'article 30 relatif à Aix-Marseille sera voté en première lecture à l'Assemblée nationale en juillet 2013. La maire d'Aix-en-Provence a répété son opposition à toute forme de regroupement métropolitain avec Marseille, redoutant « l'absorption » de sa ville et refusant l'hypothèse qu'« Aix-la-riche » ne « paye » pour « Marseille-la-pauvre ». L'évolution des débats lui fait dès lors accepter le plus dénominateur

institutionnel. Aussi, la coopération qui se dessine avec Marseille dans le cadre du dossier French Tech s'inscrit selon elle dans le cadre d'une coopération version « pôle métropolitain », tandis que pour les acteurs marseillais ou pour les entrepreneurs métropolitains d'État, elle teste la coopération et préfigure la future métropole prévue pour être instauré le 1er janvier 2016 :

« L'avantage, c'est que la réussite servait aux deux thèses. Celle du pôle métropolitain : 'on n'a pas besoin de la métropole pour réussir'. Et à l'inverse 'l'union fait la force, c'est avec l'intégration qu'on peut avancer'. » (fonctionnaire de la CPA).

« On peut tenir des discours opposés, puisque Maryse Joissains dit 'regardez, on n'a pas la métropole, et pourtant on fait des choses ensemble'. Et nous, on disait 'regardez, la dynamique métropolitaine, elle s'incarne'. » (chargé de mission du préfet délégué au projet métropolitain)

« Alors, comment ça marche ? C'est simple. Vous avez ce qu'on appelait les 'pôles métropolitains'. Donc, à Aix, ils disent 'c'est comme ça qu'on aurait du faire au lieu de faire la métropole', c'est-à-dire une logique de projets. Dans le pôle métropolitain, vous mettiez les projets que vous vouliez. Donc, pour eux, c'est la démonstration qu'on a pas besoin de la métropole quand on veut faire des choses intelligentes ensemble (...) Les pro-métropoles, ils voient l'illustration des choses intelligentes qu'il faut qu'on fasse ensemble. Chacun voit midi à sa porte. » (fonctionnaire, développement économique, MPM)

Le fait que la maire d'Aix ne voulait pas (littéralement) entendre parler de métropole se retrouvera dans le dossier de candidature où le terme sera banni et remplacé par « agglomération » ou « territoire ». C'est ce que m'explique une fonctionnaire de la CPA :

« Je me suis bagarré pour qu'il n'y ait pas le mot 'métropole' dans le dossier. Je l'ai enlevé tout le temps, systématiquement. À chaque fois qu'il y avait marqué 'métropole Aix-Marseille French Tech', je l'ai enlevé et j'ai mis 'Aix-Marseille French Tech' (rires). Non, mais c'est vrai que ça ne tombe pas bien parce que c'est un moment où on n'est pas encore une métropole et ça cristallise les tensions. Il ne fallait pas que la dynamique soit cassée à cause de ça. » (fonctionnaire, développement économique, CPA)

Le même processus a été utilisé pour le cas épineux du « bâtiment-totem » :

« Ce sur quoi j'ai mis l'accent à ce moment-là, c'était de gommer toutes les problématiques. Par exemple, on ne pouvait pas écrire qu'il y avait un bâtiment-totem à Marseille et pas à Aix. Donc, j'ai écrit que le premier des bâtiments-totems, puisqu'il existait déjà, serait celui de la Belle de Mai. Le premier dans le temps. » (chargée de mission, service Etudes, CCIMP)

L'un des moyens trouvés par les partenaires de la candidature pour contourner le tabou métropolitain fut de s'employer à respecter un « équilibre territorial » dans le choix des lieux manifestant l'existence de la candidature et donc, de « l'écosystème » institutionnel du dossier. À chaque réunion à Aix devait succéder une réunion à Marseille. Cette contrainte organisationnelle est réclamée et scrupuleusement respectée par les fonctionnaires aixois et marseillais. Si l'annonce du dépôt officiel de la candidature en septembre 2014 a eu lieu au Palais du Pharo à Marseille, la « fête de la labellisation » en novembre s'est tenue à la fondation Vassarely à Aix. Le même procédé a scandé toute la préparation technique de la

candidature : une réunion du Comex à Aix, la suivante à Marseille. De même, on le verra, pour la constitution des porteurs d'accélérateurs privés. De même, enfin, lorsqu'il s'agira d'organiser les visites des représentants de la Mission nationale French Tech et de la Ministre. Pour les fonctionnaires impliqués, « le projet a marché aussi grâce à ça ». Même si du côté aixois, on a préféré supprimer toute mention à la métropole, Un compromis sera finalement trouvé dans l'emploi de « métropole de projets ». L'expression renvoie à la méthode d'action du préfet Laurent Théry, nommé en septembre 2012, à la tête d'une Mission pour le projet métropolitain. Toutefois, le persistant tabou métropolitain constituera un sérieux frein à l'intégration de ses agents dans la mobilisation.

La délicate position de la Mission Théry

En septembre 2012, suite à une série de règlements de compte, le premier ministre, Jean-Marc Ayrault se rend à Marseille pour y expliquer les décisions prises par un comité interministériel consacré à l'agglomération marseillaise. À l'issue de sa visite de deux jours il annonce la nomination d'un préfet délégué au projet métropolitain pour l'agglomération Aix-Marseille.

Le diagnostic est depuis longtemps partagé par les experts, aménageurs, chefs d'entreprise de la région : l'absence d'intégration institutionnelle est vécue comme un frein majeur au développement économique. L'idée de construire un « Grand Marseille » qui remonte aux années 20 a maintes fois été débattu mais ne cesse de buter sur les résistances de certains élus locaux inquiets de voir des compétences et des fiefs électoraux leur échapper. Certes, en 2001, la Communauté urbaine MPM est instituée mais ne résout pas le morcellement historique de l'agglomération partagé en six structures de coopération intercommunales à l'échelle du département (CU MPM, CA Pays d'Aubagne, CA du Pays d'Aix, CA du Pays de Martigues, CA de Salon-Etang de Berre, et SAN Ouest-Provence -Istres). L'annonce du Premier ministre consiste à substituer à cet éclatement une institution métropolitaine unique. C'est afin de préparer ses contours, qu'il nomme un préfet, Laurent Théry, chargé de la stratégie de l'agglomération. Cette décision signifie une reprise en main par l'État et la volonté de contourner les oppositions des élus.

La méthode du préfet Théry dès sa prise de fonction fut de privilégier les échanges et les réflexions autour des « projets » plutôt que sur la gouvernance. La question institutionnelle est en effet supposée être débattue au Parlement et négociée avec les élus locaux tandis que les contenus de l'action publique métropolitaine est discutée avec les techniciens et les acteurs privés. Le problème, c'est qu'en l'absence d'appropriation de la part des personnels politiques, les réflexions sur les « chantiers » et les projets ont peu de chances d'aboutir. Ce travail en chambre et en silo est au cœur de la délicate position du préfet Théry et de son équipe durant la phase de préparation du dossier French Tech. Elle informe sur la place de l'État local dans la dynamique, d'une part, et sur la fonction du projet métropolitain dans cette initiative.

Les fonctionnaires des collectivités locales aixoises et marseillaises n'ont jamais vu la présence des collaborateurs du préfet Théry d'un bon œil. Bien que certains acteurs du dossier qualifient leur présence aux réunions préparatoires d'« inévitables », d'autres insistent sur la nécessité qu'ils s'y fassent « discrets ». Si la Mission Théry met en avant le fait que le dossier French Tech est un « projet métropolitain par excellence », les personnels politiques et administratifs des collectivités locales soulignent que la dynamique est moins « métropolitaine » que le produit d'une collaboration *ad hoc* entre les deux villes. Cette nuance et cette ligne de partage sont essentielles à comprendre pour qualifier la place de la logique coopérative dans le dossier Aix-Marseille French Tech :

« Il ne fallait pas que la notion de métropole bouffe la dynamique (...) il ne fallait surtout pas qu'ils mènent la barque, sinon, c'était fichu. » (fonctionnaire, Stratégie numérique, CPA)

La place de la Mission Théry dans le dossier Aix-Marseille représente donc par métonymie la fonction de la dynamique métropolitaine dans la candidature. Certes, discrète et rejetée par certains acteurs dominants la mobilisation, elle n'en a pas pour autant été complètement absente. Au moins trois rôles ont été remplis par la mission Théry peu à peu « imposée par la Préfecture » de région, pour reprendre un jugement exprimé par un fonctionnaire. Le premier fut d'appuyer les efforts des services de l'État local, de la Caisse des dépôts et de la Région (les « structures amies » de la Mission Théry) pour aboutir à la formulation d'une réponse commune dans un contexte de « guerre des quartiers numériques ». Ce travail visant à favoriser un pilotage collectif s'est traduit par des tentatives de sensibilisation auprès de certains élus :

« On a accompagné tout de suite en travaillant avec le SGAR, le Conseil régional et la Caisse des dépôts, en petit groupe, pour essayer de construire une candidature unique. Ça s'est fait par des contacts, via aussi la Chambre de commerce, à qui on a tout de suite expliqué l'intérêt d'aller là-dessus, et qui a des réseaux auprès de l'Ecole Centrale. Et puis, à travers des acteurs comme Provence-Promotion on a pu mobiliser le Conseil général. Un élu du Conseil général est venu ici pour qu'on lui explique que Château-Gombert avait intérêt à travailler à une réponse collective. (chargé de mission, politiques d'innovation, Mission Théry).

Bénéficiant de la proximité avec les services de l'État central, et en particulier avec ceux du Premier ministre, le deuxième rôle de la Mission Théry fut de transmettre des « messages et des idées » aux porteurs de la candidature. Cependant, en raison de la démonétisation institutionnelle qu'elle subit, la Mission a parfois été contrainte de les faire passer par des voies détournées, ce que l'un de ses agents appelle le « travail par percolation » et qui vise à faire porter le message par une autre institution :

« Nous, Mission, on ne peut pas jouer ce rôle, parce que les collectivités ne veulent pas nous voir dans le paysage. Donc, on travaille par percolation. On n'a pas vocation à rester donc ce n'est pas un enjeu pour nous. Le but du jeu c'est que les projets avancent et que le territoire avance. Et donc c'est vrai que Provence-Promotion pouvait être légitime pour l'ensemble des acteurs du territoire pour tenir ce rôle et on s'est appuyée sur elle. (...) Autre exemple, l'étude sur la ville intelligente, on la fait porter par la Caisse des dépôts. » (ibid).

La Mission Théry n'a pas été la seule structure oubliées de la mobilisation. Le Conseil régional PACA fait également de ces institutions perdantes dans la candidature French Tech, ce qui ne signifie pas qu'elle est restée à l'écart du processus.

Quid de l'échelle régionale ?

Au moins trois facteurs expliquent la marginalisation de la Région : les concurrences politiques puisqu'en mars 2014 lorsque le PS perd Communauté urbaine MPM, la Région est la dernière institution du territoire dirigée par la gauche ; les luttes d'institutions ; et les conflits d'échelle pour la définition du périmètre d'action le plus pertinent et qui opposent la dimension métropolitaine à la question régionale.

Sur chacun de ces points, les agents et les élus du Conseil régional se sont retrouvés en minorité si bien qu'ils ne sont jamais parvenus à faire prévaloir leurs intérêts d'institution face aux collectivités locales qui s'organisent pour se porter candidates, et face à l'État qui définit les règles du jeu sous forme de cahier des charges. Pourtant, cette situation minoritaire n'est pas une évidence au moment où l'État mandate la CDC pour lancer son étude préliminaire qui devait porter sur les Quartiers numériques. En effet, la Région s'est vue attribuer des compétences en matière de développement économique et dispose de dispositifs et de structures dédiées aux politiques d'innovation et à l'accompagnement des start-ups et de l'économie numérique. Par ailleurs, on a vu que le Conseil régional avait joué, au côté de l'État local et des services de la Préfecture, un rôle important lorsqu'il a fallu enjoindre les collectivités locales à coopérer pour conduire une candidature collective. Et pourtant, la mobilisation s'est traduite par un déclassement de l'institution et de l'échelle régionales. Ce déclassement ne s'est pas fait sans heurt, ni conflit et souligne la difficile conciliation de l'initiative gouvernementale avec les dispositifs d'action publique existants. La labellisation French Tech, en tant qu'expression d'une nouvelle dynamique de territoire a posé trois types de problèmes à la Région qui sont autant d'articulation introuvables : avec l'échelle régionale, avec les dispositifs existants et avec les coalitions politico-institutionnelles. Dès le lancement de la consultation Quartiers numériques, les fonctionnaires régionaux alertent la Caisse des dépôts et le Secrétariat d'État à Bercy :

« Moi, ce qui me gênait (...) dans le cahier des charges, c'est cette articulation entre le niveau métropolitain et le niveau régional. Parce que French Tech, au-delà du numérique, c'est l'accompagnement des start-up et des entreprises de croissance. Or, c'est dans les compétences des Régions. Je ne dis pas que les métropoles ne doivent pas intervenir dessus, mais la logique aurait voulu que dans le cahier des charges, on soit davantage représentés. Au niveau régional, on a beaucoup d'outils d'accompagnement à la croissance : les PRIDES, notre Agence régionale d'innovation et d'internationalisation des entreprises, nos outils à l'international... Et le cahier des charges, il est pensé dans une vision très métropolitaine. Et autant je trouve l'échelon métropolitain pertinent sur l'aménagement ou sur le foncier, autant, je trouve que sur les start-up et les entreprises à fort potentiel, donc, sur les programmes d'accélération, c'est nous, la Région » (fonctionnaire, économique numérique, Région PACA)

À l'instar des autres collectivités locales, les projets Quartiers numériques, puis French Tech a été vue par la Région comme une opportunité de valoriser les dispositifs conçus et mis en œuvre par l'institution, en particulier sa nouvelle agence régionale de l'innovation et de l'internationalisation des entreprises (ARII). Contrairement, cependant, aux villes et aux agglomérations, la Région, en tant qu'institution et échelle est restée en marge de l'initiative du gouvernement.

Certes, les représentants de la mission nationale French Tech à Bercy ne cessent de répéter que les dynamiques qu'ils promeuvent ne viennent pas concurrencer les structures de l'accompagnement aux start-up. Et pourtant, la plupart, sur le terrain, reconnaissent les tensions qui se multiplient entre les acteurs traditionnels et la nouvelle conception d'État : appui sur les accélérateurs privés, focus métropolitain et bâtementaire, faiblesse des dotations publiques... Face à cette situation, la Région envoie une « contribution » en septembre 2013 destinée à exprimer ses inquiétudes à la lecture de la consultation Quartiers numériques :

« En disant : 'c'est une très bonne idée, mais faites attention de ne pas réinventer la poudre, parce qu'il y a beaucoup de choses qui existent'. Ne serait-ce que les pôles de compétitivité qui font déjà de l'accompagnement à la croissance sur les TIC. Il y a un enjeu d'articulation. (...) Et on attend que l'État ait une politique publique cohérente sur le champ global développement économique-innovation.(...) Ce que j'aimerais, c'est qu'au-delà des objets un peu marketing, engouement, il y ait un peu plus de réflexion, d'articulation. » (ibid)

Sur le fond, rejoignant les concurrences institutionnelles, les agents de la Région critiquent la dimension métropolitaine du projet, mettant en exergue la pertinence de l'échelle régionale pour atteindre une masse critique suffisante au développement des accélérateurs de start-ups :

« Cette politique a un gros problème d'articulation. Par exemple, l'échelle d'accélération, elle n'est pas métropolitaine. Ce n'est pas le bon échelon, la métropole. Parce que par exemple sur Aix-Marseille, il y a neuf accélérateurs, sur Toulon, il y a trois autres accélérateurs, sur Nice, trois également. C'est complètement aberrant. Sur cet exemple d'accélérateurs, il faut une masse critique. Parce que pour l'accélérateur marche, il faut à la fois un ancrage de proximité pour accompagner les entreprises, mais aussi un sourcing, une masse critique forte. Il y a beaucoup de confusion dans le label : ça veut dire quoi mettre les métropoles au coeur du projet ? Très bien sur de l'accompagnement de proximité, sur les quartiers numériques et sur l'aménagement. Par contre, sur les programmes d'accélération, je considère que ce n'est pas le niveau métropolitain le plus pertinent, c'est soit l'échelon régional soit l'échelon national, pas le métropolitain. Et nous, on se retrouve à lancer des programmes d'accélération. Comment ça va s'articuler avec French Tech ? Nos outils de financement de start-up, de capital investissement, ils sont régionaux. C'est du French Tech, aussi ? Il y a un problème de politique publique issue d'un manque de réflexion sur le niveau d'échelon pertinent. Au moment où la loi NOTRe consacre la Région comme l'échelon de référence sur l'aide aux PME, et assoit la métropole sur tout ce qui est immobilier, foncier de proximité.. (...) Donc, métropoliser ça ne me semble pas pertinent. Et je ne dis pas ça dans un conflit Région-métropole. Je trouve simplement qu'il faut trouver la bonne articulation et il faut que l'échelon métropolitain-Région travaille ensemble. Je suis un fervent de la coopération métropole-Région. Je dis simplement : 'ne

métropolisons pas, ne fragmentons pas, des choses qui doivent être d'échelle plus large.' Parce que sinon, il n'y a pas assez de flux. Ça vaut pour les accélérateurs, pour les accompagnements, pour les financements des start-up, pour les programmes à l'international. » (ibid)

Face à la logique métropolitaine promue par l'État dans le cahier des charges French Tech, la Région a proposé une logique en « constellation » ou en « maillage » sur laquelle elle serait plus disposée à agir en tant que coordinatrice d'écosystèmes régionaux. Soulignant le fait que l'enjeu tient autant aux luttes d'institution qu'à l'articulation entre échelle, cette position défendue par le Conseil régional est appuyée par les services de la préfecture, tant au niveau du SGAR que de la Mission Théry :

« Le sujet qu'on partage avec le Conseil régional, c'est l'interaction entre le niveau métropolitain et le niveau régional et la capacité à articuler les domaines d'intervention French Tech et les grandes orientations nationales en matière d'innovation et de compétitivité, notamment la politique des pôles, les plans industriels ou la politique des filières. » (fonctionnaire, politiques d'innovation, SGAR)

« Pour nous, cette logique d'écosystème du projet French Tech est essentielle. Il faut qu'on l'articule, qu'on consolide son contenu, et qu'on travaille en transverse avec les autres écosystèmes du territoire. On a lancé un travail avec la Région pour cartographier les projets d'innovation industrielle du territoire métropolitain (...). Et cette étude a pour objet de voir comment ces projets peuvent se servir des outils existants et trouver des transversalités entre eux. (...) Et ces transversalités, il faut les construire. Elle est là l'intelligence et la plus-value métropolitaine. » (chargé de mission, politiques d'innovation, Mission Théry).

Le risque d'enclassement entre les dispositifs et de concurrence entre les échelles est accru alors que se profilent, en décembre 2015, les élections régionales :

« Ce qui est compliqué, c'est cette articulation non reconnue entre le niveau métropolitain et la Région. Je crains que ça devienne un enjeu de guerre Région-métropole, si le politique s'en saisissait comme un objet de conflit. Tout va se jouer dans les prochains mois : est-ce qu'on va être impliqué, invité dans les travaux de la French Tech ? Ou est-ce que les élus métropolitains referment le jeu et disent 'ça reste dans le domaine réservé de la métropole et on ne veut pas voir la Région et ses opérateurs dedans' ? Dans ce cas là, ça va se passer mal. Parce que nous on dira 'OK, mais on ne finance pas, si on n'est pas impliqué' » ((fonctionnaire, économie numérique, Région PACA)

La mise à l'écart de la Région, ne tient pas seulement à la volonté des villes et des agglomération, ni même en raison de l'orientation métropolitaine du cahier des charges. Le Conseil régional devait en effet faire face à une coexistence de plusieurs candidatures régionales. Outre la fragmentation à l'échelle urbaine d'Aix-Marseille, Toulon, Cannes, Nice, Sophia-Antopolis avaient exprimé leur intention de se porter candidate. La Région a dès lors tenté de jouer auprès d'eux le même rôle de marieur que pour Aix-Marseille. Si Toulon a fini par se présenter seul, pour finalement échouer à se faire labelliser, Nice, Cannes et Sophia-Antipolis ont présenté un front commun et sont parvenus à obtenir le label à l'issue de la seconde vague. En raison de la pluralité de ces candidatures, il était difficile pour la Région PACA de privilégier un soutien, et donc de s'impliquer plus en avant, dans l'une ou l'autre des candidatures.

d. Les lieux et les acteurs du pilotage de la candidature

À la fin de l'année 2013, alors que la publication de l'appel à projets French Tech se fait attendre, plusieurs éléments constitutifs de la candidature Aix-Marseille sont en place : les techniciens des collectivités territoriales de la ville de Marseille, de la Communauté urbaine MPM et de la CPA collaborent et multiplient les réunions, attendant un feu vert politique pour approfondir les échanges. Cet accord politique est scellé en novembre lorsque l'État fait clairement savoir qu'une dispersion des candidatures à l'échelle de l'aire urbaine Aix-Marseille serait réhivitoire pour chacun des dossiers. L'examen des lieux et des acteurs de l'animation de la mobilisation permet de repérer les ressources des groupes qui dominent les circuits de production des politiques destinées à améliorer le profil international des territoires. De ce point de vue, le processus de labellisation a contribué à redistribuer les ressources entre les échelles d'action publique et entre les acteurs publics et privés. La Région et la forme métropolitaine, qui avaient pu apparaître jusqu'alors comme des unités spatiales gagnantes sont ici reléguées au profit des coopérations de villes faiblement institutionnalisées et qui échappent à l'intégration métropolitaine.

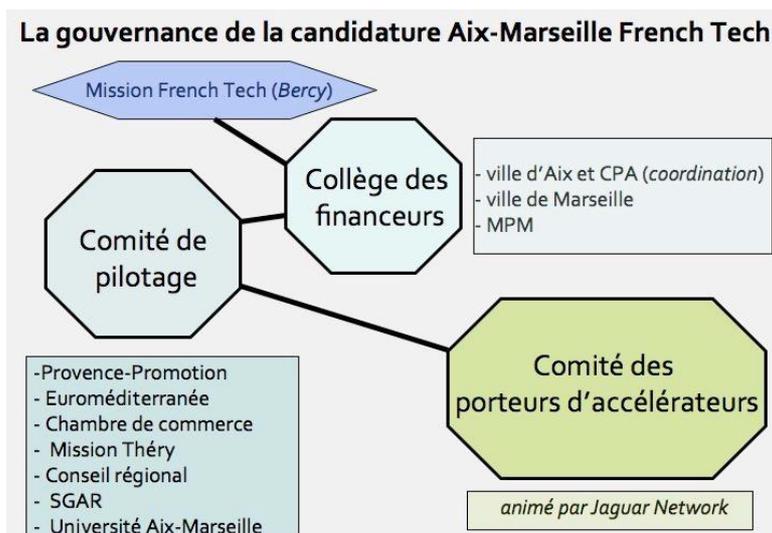
Trois types d'acteur se sont succédés au cours de la candidature pour conduire la mobilisation : une agence de développement économique, Provence-Promotion (février 2013-janvier 2014), un service de collectivités locales, la Stratégie numérique de la CPA (février 2014-décembre 2014), un réseau associatif regroupant des acteurs privés de l'économie numérique, Medinsoft (à partir de février 2015). Ces évolutions permettent de comprendre l'évolution des relations entre institutions publiques et acteurs privés, fonctionnaires et élus, techniciens et chefs d'entreprises qui ont tenté d'appliquer les préconisations de Bercy sur la mise en place d'une « gouvernance privée-publique ».

Provence-Promotion, une fonction d'ensembliser et de repérage des atouts

Au cours de la première phase, entre les premiers échos de la consultation CDC Quartiers numériques en février 2013 et le lancement de la compétition pour le label French Tech au début d'année 2014, Provence-Promotion est à la manœuvre. Cette agence de développement est co-financée à parité par le Conseil départemental des Bouches-du-Rhône et la CCIMP. Elle exerce une activité de prospective et de promotion économique à l'échelle du département, correspondant quasi-exactement aux limites de la Métropole Aix-Marseille qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2016. Provence-Promotion est l'une des premières structures ayant repéré l'existence de la consultation CDC et anticipé le lancement de l'appel à projets pour la labellisation French Tech. Sur le plan des relations avec l'État, les responsables de Provence-Promotion sont parvenus à mobiliser des contacts privilégiés avec les cabinets ministériels et la CDC. Sur le plan horizontal, la proximité de l'agence avec les collectivités locales et sa connaissance des acteurs privés lui ont permis de jouer un rôle plan. Tout d'abord, ce rôle a consisté à alerter les collectivités locales et les initiatives privées d'accélérateurs (Voyage-

privé, Gemalto et Jaguar Network) de l'opportunité de positionner leurs projets dans le cadre de l'initiative nationale en émergence.

À partir de novembre 2013, suite au courrier Vauzelle-Cadot, les réunions entre les fonctionnaires s'élargissent aux représentants du groupe de travail informel Région-Préfecture. Elles ont lieu au siège de Provence-Promotion à Marseille. Dès janvier 2014, alors que la publication de l'appel à projet se fait toujours attendre, mais alors que les fonctionnaires ont obtenu de leurs élus de pouvoir travailler de concert, les collectivités locales prennent l'initiative de s'organiser en comité des financeurs. Contrastant avec les réunions préparatoires de la seconde moitié de l'année 2013, ces échanges entre techniciens bénéficient d'un blanc-seing politique. Ils s'appuient par ailleurs sur le soutien du Conseil régional et de la Préfecture, bien que ces deux institutions sont contraintes de veiller à une neutralité du fait de l'existence de velléités de candidature à Toulon et à Nice. À côté de ce comité des financeurs, appelés par analogies avec le secteur privé, « comex » pour Comité exécutif, s'instaure un comité de pilotage élargi qui associe outre les collectivités, Provence-Promotion, l'EPA Euroméditerranée, la CCIMP, la Mission Théry et la Préfecture, le Conseil régional et l'Université Aix-Marseille. Notons que les élus ne siègent pas dans le comex, seuls sont présents les fonctionnaires chargés de l'économie numérique.



Provence-Promotion a par ailleurs milité pour la mise en œuvre d'un dossier commun entre Aix-en-Provence et Marseille. Son rayonnement départemental et donc métropolitain et l'origine institutionnelle de ses parrains financeurs lui permettaient d'échapper à une attache à l'un ou des deux pôles, tout en le laissant suffisamment dans le jeu. Enfin, la dernière fonction qu'a occupée l'agence Provence-Promotion dans cette phase initiale de la mobilisation fut sa capacité à récolter des données, en faisant appel à des cabinets de conseil. Cette activité l'a placée en première ligne dans le séquence d'invention de l'écosystème numérique, c'est-à-dire au cœur du processus d'objectivation des ressources et de mise en évidence d'une cartographie des acteurs.

L'objet préliminaire des réunions du copil concernent la définition et l'attribution de « *work-packages* ». Chaque partie prenante du dossier est chargée d'un domaine à renseigner dans le

dossier de candidature. À titre d'exemple, la CCIMP s'est vue confier une mission de recension des données statistiques, tandis que Provence-Promotion s'est employée à identifier et à enrôler les entreprises dans la mobilisation.

« Dans ces comités de pilotage, on discute d'abord du montage du projet et la préparation de la labellisation. Donc, il y a un aspect très organisationnel sur la répartition des rôles entre les acteurs, puisque c'était un travail très collectif et d'autant plus complexe que le territoire lui-même est complexe et que le projet a été formé par assemblage de plusieurs composantes qui ont du trouver leur place avec des arbitrages, des interactions, etc. Cette répartition des rôles est en soi un sujet. Et puis, il y a un partage aussi sur la vision, sur où est-ce qu'il faut aller et comment ? » (fonctionnaire, politiques d'innovation, SGAR)

L'une des premières décisions du comité de pilotage, par l'intermédiaire de Provence-Promotion qui dispose d'un réseau important dans ce domaine, fut d'identifier puis de réunir un certain nombre de porteurs de projets d'accélérateurs, qui deviendront les « Tech Champions », c'est-à-dire les « entrepreneurs emblématiques » de la candidature. Une première réunion associant les chefs d'entreprise a lieu le 15 janvier 2014 dans les locaux d'Orange à Marseille. Sont présents, le président-fondateur de Jaguar Network, un hébergeur de données, qui dispose d'un projet d'accélérateur à Marseille, à l'Estaque (XVI^e arrondissement), des représentants du projet The Camp imaginés par Frédéric Chevalier, des responsables de Voyage-privé. Ils forment le socle des Tech Champions de la candidature Aix-Marseille. Une seconde réunion rassemble ces acteurs le 4 février dans les locaux de Jaguar Network. La démarche a par ailleurs été présentée à des représentants plus larges de « l'écosystème » le 12 février à Aix-en-Provence, en présence d'une centaine d'entreprises.

Au cours de ces réunions, le comité de pilotage leur annonce les grandes lignes de l'appel à projet et les grands axes de la candidature aixo-marseillaise. Les arguments déployés pour enrôler ces acteurs privés sont de divers ordres : possibles rétributions financières à travers la cassette des 200 millions annoncés par BPI (sans que les critères d'attribution ne soient encore précisés), levier de visibilité auprès des acteurs publics, facilité d'accès aux pouvoirs publics pour des acteurs privés engagés, pour certains, dans des projets immobiliers et qui ont des besoins en termes de foncier et de raccordements, enjeu, enfin, d'interconnaissance entre acteurs privés qui avaient peu l'habitude de se fréquenter.

Au cours du processus d'écriture de la candidature et à côté de ce « cadre de dynamique collective » institutionnalisé, qualifié par un autre protagoniste de « système d'ébullition parallèle », de nombreuses études ont été conduites. Certaines structures les ont menées elles-mêmes. C'est le cas de Provence-Promotion et, surtout, de la Chambre de commerce et d'industrie de Marseille-Provence qui a effectué le travail de recension des entreprises et des levées de fonds, la liste des salons professionnels, c'est-à-dire la « cartographie de l'écosystème » exigée par le cahier des charges French Tech, au-delà des entreprises emblématiques. Ce travail a contribué à l'objectivation des ressources dans le domaine de l'économie numérique, et a été suivi par une exercice qui consiste à « faire parler les chiffres » pour reprendre l'expression utilisée par l'analyste économique de la CCIMP et qui a consisté à

souligner des éléments quantitatifs facilement mémorisables : l'économie numérique sur le territoire Aix-Marseille représenterait, selon les données récoltées, 40 000 emplois, soit autant que le tourisme et les activités portuaires, 8 000 milliards d'euros de chiffres d'affaires et 7 000 entreprises. Ces chiffres seront inlassablement répétés par les porteurs de la candidature et relayés dans les médias, au même titre que les récits des *success stories* entrepreneuriales⁷⁷.

⁷⁷ « A Aix-Marseille, le numérique est un cheval de Troie », *La Tribune*, 16 septembre 2014.



Le numérique pèse aussi lourd que le tourisme ou l'industrie portuaire

Un tissu économique très diversifié et utilisateur potentiel du numérique



Le numérique pèse aussi lourd que le tourisme ou l'industrie portuaire

Un tissu économique très diversifié et utilisateur potentiel du numérique

De quel écosystème parle t-on ?

- ✓ 40,000 salariés privés, 7000 entreprises
- ✓ 55 % des emplois numériques de PACA
- ✓ 8 milliards de CA
- ✓ 1^{er} Territoire de tournage en France après Paris
- ✓ Forte concentration de compétence en transmédia
- ✓ Leadership mondial dans le NFC et la sécurité des paiements et des transactions



De quel écosystème parle t-on ?

- ✓ 40,000 salariés privés, 7000 entreprises
- ✓ 55 % des emplois numériques de PACA
- ✓ 8 milliards de CA
- ✓ 1^{er} Territoire de tournage en France après Paris
- ✓ Forte concentration de compétence en transmédia
- ✓ Leadership mondial dans le NFC et la sécurité des paiements et des transactions



Le leadership du service Stratégie numérique de la CPA

À partir du bouclage, puis de la remise de la version intermédiaire (V1) du dossier de candidature en mars 2014, les collectivités locales reprennent la main sur la conduite de la mobilisation. Conformément au modèle de l'appel à projet, inspiré du format de la passation de marché public, la remise de la V1 ouvre une phase de « co-construction » entre les fonctionnaires à Bercy de la Mission French Tech et les porteurs des candidatures au sein des villes. Ce type de relations verticales entre l'État et les collectivités locales, entraîne une recomposition horizontale des positions et des relations entre les porteurs publics et privés du dossier. Pour des besoins de fluidité de circulation de l'information Bercy exigeait en effet une « porte d'entrée unique » vers la candidature. Pour des raisons internes liées aux luttes d'institution, la CPA et son service de la Stratégie numérique prennent le leadership sur la mobilisation en étant chargée de la « coordination » de la candidature.

Pourquoi le choix de la structure appelée à coordonner le projet s'est-il porté sur la CPA alors même que son exécutif est farouchement opposé à la métropole ? Est-il possible de conduire une mobilisation autour de la coopération métropolitaine sans promouvoir son institutionnalisation ? Pour comprendre la désignation des services de la CPA, il faut la restituer dans des conflits d'institution plus large et dans des modes d'appréhension complexe du débat métropolitain. C'est ce que rappelle ce fonctionnaire de MPM :

« Malgré tous les jeux de pouvoir qui se jouaient et qui se jouent encore, il ne faut pas être naïf, entre technos, on s'est dit 'qui peut faire ?'. Et c'est moi qui ai proposé que ce soit Aix. En plus, c'était pas mal, parce que dans le système Aix-Marseille, si Marseille le fait, il est suspect, tandis que si Marseille dit 'c'est toi Aixois qui fait', ça passe tout seul. Et de toute façon, on n'avait absolument pas le temps d'assurer ce pilotage. (...) C'était le système primus inter pares. C'était pas le chef, mais c'était le chef de projet. Quand il y avait un coup de fil ou quand la Mission s'adressait à quelqu'un, elle passait par [la responsable du service Stratégie numérique de la CPA]. On a organisé un système mail, de cercle de diffusion où rien de ce qu'elle faisait ou de ce qu'elle recevait n'était pas accessible aux quatre collectivités. » (fonctionnaire de MPM)

Même tonalité du côté de la ville de Marseille :

« Pourquoi la CPA ? D'abord, parce que, un, elle [ndla : la responsable de la Stratégie numérique] est à 100% sur le numérique. Aucun d'entre nous, ni à MPM, ni à la ville ne peut être à 100% sur le numérique. Deux, c'est une femme d'une très grande qualité professionnelle et humaine. Trois, c'était intéressant qu'Aix soit attachée à la candidature. Stratégiquement, je trouve que c'était une bonne chance. » (fonctionnaire de la ville de Marseille)

Depuis l'alternance de 2008 à la tête de la communauté urbaine en 2001 ou le socialiste Eugène Caselli a succédé maire de Marseille qui cumulait les deux fonctions, la ville et MPM se concurrencent sur le champ des compétences économiques. Certes, elles relèvent a priori de MPM, mais la municipalité a conservé une partie de ces fonctions en développant un service « d'attractivité économique ». Le partenaire aixois a ici joué le rôle de tiers-neutre dans ce conflit qui ne pouvait déboucher sur la prévalence de la ville de Marseille ou de la communauté urbaine. Le deuxième élément qui pourrait expliquer ce choix aixois est à trouver dans la trajectoire professionnelle de la responsable du service Stratégie numérique

de la CPA. Elle appartenait en effet autrefois à la direction économique de la Région PACA où elle animait le dispositif PACA Labs. Non seulement, elle connaissait les acteurs, privés et publics, en présence, mais en plus elle pouvait se prévaloir du soutien des institutions (Région, Préfecture), en gage de leur marginalisation durant la séquence préliminaire de la candidature. La présence d'une ancienne ressortissante de la Région permettait ainsi d'assurer une continuité avec les politiques régionales menées. Extérieure aux luttes institutionnelles marseillo-marseillaises et pourtant familière et connue des pouvoirs publics et des acteurs privés, elle a permis de transformer Aix-l'anti-métropolitaine en figure de consensus et institution pilote d'une candidature « métropolitaine ». Son rôle comporte néanmoins des limites qu'elle reconnaît :

« La vraie difficulté, c'est que je n'étais que coordinatrice et pas chef de projet, c'est-à-dire qu'à aucun moment, je n'ai eu le poids pour dire aux élus marseillais, 'il faut faire comme ça'. » (fonctionnaire de la CPA)

De ce fait, le représentant de la ville de Marseille minore la fonction de « leadership » de la CPA, revendiquant le partage des tâches et situe sa nomination comme une réponse technique aux demandes de la Mission :

« Il n'y avait pas de leadership, parce que ce power point, par exemple, on l'a présenté à trois voix. CPA, MPM, ville de Marseille. Les rapports épistolaires entre eux [ndla : la mission nationale French Tech] et notre candidature avant le dépôt de la V1, c'était entre eux et moi. Et ce n'est qu'après qu'ils nous ont dit 'maintenant qu'on l'a reçu, il nous faut un seul interlocuteur, une seule porte d'entrée' (...). Et la CPA a joué ce rôle avec la plus grande honnêteté et impartialité. » (fonctionnaire, économie numérique, ville de Marseille)

L' élu marseillais délégué au numérique loin de critiquer la fonction de la CPA dans la gestion et l'animation de la candidature la revendique :

« C'est [ndla : la responsable de la stratégie numérique de la CPA] qui a porté [la candidature]. J'ai coutume de dire que le pouvoir de la technostructure est cent fois plus fort que celui des élus. Là, c'est les technos qui ont porté la candidature et pas les élus. Parce que ça s'est porté pendant une période préparatoire aux élections municipales et les élus n'étaient pas en capacité d'être ceux qui pouvaient exprimer les points de vue. Donc, ça s'est fait d'une façon technique porté par les services des villes et par les agences de promotion économique, notamment Provence-Promotion. » (Elu, ville de Marseille)

La CPA coordonne donc la mobilisation locale et sert d'intermédiaire vis-à-vis de la Mission nationale dans la phase de co-construction. Elle se clôt le 23 septembre 2014, avec le dépôt final du dossier de candidature qui s'accompagne d'une conférence de presse au Palais du Pharo à Marseille, en présence des élus de chacune des collectivités. Le 12 novembre 2015, Axelle Lemaire annonce en direct au micro de France Info les métropoles labellisées. Aix-Marseille French Tech figure parmi les neuf lauréats. La presse locale salue « l'union sacrée » qui expliquerait le succès devant donner une « visibilité nouvelle à la métropole Aix-Marseille ». Les collectivités locales, conformément à la dynamique de la mobilisation, et renouant avec le format « un chapô commun, trois projets / institutions », se réjouissent de la labellisation dans un courrier commun, mais comprenant trois déclarations séparées. Le soir, les porteurs

de la candidature se réunissent à la Fondation Vassarely à Aix-en-Provence, « équilibre territorial » oblige, pour la « fête de la labellisation ». La tonalité réjouie des discours n'empêchent pas la maire d'Aix-en-Provence de lire le succès du dossier sous l'angle de la coopération avec Marseille dans le contexte du débat métropolitain alors que la presse locale rappelle que lors de la soirée à la Fondation Vasarely, « Tous ont en tête le discours de Maryse Joissains tenu la semaine dernière : 'aujourd'hui si je me bats avec l'énergie du désespoir contre la métropole, c'est pour que les bandes rivales de quartiers nord de Marseille ne rentrent pas dans nos cités'» (Maryse Joissains citée dans *La Provence*, 26 novembre 2014) :

« On tend la main à Marseille, on lui ouvre notre cœur pour travailler ensemble. Mais pas à n'importe quel prix, pas au prix de la loi MAPAM, qui est la loi sur la métropole qui est inapplicable, qui est complètement stupide et qui a été faite par des techniciens, des technocrates. Nous, nous voulons une coopération métropolitaine pour que les territoires vivent harmonieusement, portent des projets aussi forts que celui-là. Mais en même temps, nous ne voulons pas la tutelle. » (Interview de Maryse Joissains par TV Sud, 11 décembre 2014)

Sous le regard de l'État : Etat local et co-construction

À partir du 19 mars 2014 et du dépôt de la V1 du dossier de candidature, la mobilisation entre dans une phase de co-construction prévue par le cahier des charges (voir infra sur la « co-construction ») Dans les faits, aux dires des acteurs locaux, l'intervention des fonctionnaires de la mission nationale pour « amener le projet à un état de maturité et d'ambition », selon l'expression de l'appel à projet, est restée marginale. Celle-ci n'en a pas été néanmoins nulle, comme on l'a constaté avec ses effets sur les relations horizontales et le leadership aixois. Sur le plan des relations verticales entre l'État et les porteurs de la candidature, elle a transité par des circuits et des acteurs divers. Une premier type d'échange a concerné des diffusions d'information, des transmissions de messages et des contacts informels entre les trois types d'acteurs mobilisés : les acteurs locaux (collectivités locales et agences de développement impliquées) ; les acteurs représentant l'État local, c'est-à-dire, les agents des organisations et des administrations nationales impliquées sur le territoire : représentations régionales de la CDC, de la Banque publique d'investissement (BPI), et Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), ainsi que la préfecture et la mission interministérielle déléguée au projet métropolitain ; et les membres de la mission nationale French Tech appuyés par les services de la Direction générale des entreprises (DGE) chargés du suivi individualisé des candidatures. Entre ces trois pôles, des informations ont pu circuler, bien qu'ils soient difficiles de les appréhender et a fortiori d'en restituer la teneur :

« Des contacts politiques avec les cabinets, il y en a. Tout ça fonctionne davantage en réseaux qu'en systèmes pyramidaux de remontées et de descentes d'informations. On fait passer des messages, on influence. » (fonctionnaire du SGAR)

Les visites de la mission nationale French Tech ont constitué le circuit le institutionnel de la régulation de la compétition au sein du processus de co-construction. Le 21 février, avant le

dépôt de la V1, puis le 26 mai, une partie des membres de la Mission nationale French Tech se rend à Aix-en-Provence et à Marseille, à la rencontre des porteurs public et privés du projet. En décembre 2014, après l'annonce de la labellisation, Axelle Lemaire se rendra sur le territoire à la rencontre des porteurs publics et privés du dossier. Si cette visite se déroule après la clôture de la compétition, elle n'en remplit pas moins les mêmes fonctions. Pour les animateurs de la candidature, ces visites sont l'occasion de mettre en avant les atouts du dossier. L'enjeu était d'offrir une manifestation concrète des cases cochées. En premier lieu, il fallait donner à voir la présence des lieux acteurs privés, entrepreneurs emblématiques du territoire et porteurs des projets d'accélérateurs. Ainsi, une partie des échanges a lieu dans les locaux d'High Co où Frédéric Chevalier dévoile pour la première fois publiquement les contours du projet The Camp, fer de lance de la candidature :

« Je crois qu'elle [la mission nationale French Tech] a été très surprise de la mobilisation de cet écosystème. Je crois qu'ils n'avaient pas cette vision des gens du Sud. Parce qu'ils arrivent le matin chez High Co et ils ont autour de la table des entrepreneurs, des représentants des différents accélérateurs et des principaux acteurs identifiés dans le dossier. Et je pense qu'ils ont été agréablement surpris de la mobilisation des chefs d'entreprises. » (BPIFrance)

De même, il fallait signifier la réalité de l'équilibre territorial, au prix d'une « journée marathon » où les visites aux structures et aux pouvoirs publics se sont enchaînées à un rythme soutenu dans les deux villes. Enfin, l'un des enjeux de ces visites pour les porteurs de la candidature était de recueillir les avis et les recommandations de la Mission nationale French Tech afin de mieux appréhender les règles du jeu, parfois tacites, de la labellisation.

Le deuxième type de suivi du dossier, le plus formel, a été constitué par la désignation d'une fonctionnaire de la DGE chargée d'accompagner les porteurs de chaque candidatures. C'est cette partie de la co-construction qui a été la moins bien ressentie par les porteurs du projet placés dans une situation de subordination vis-à-vis des éventuelles demandes exprimées par la mission nationale. En effet, cette dernière est à la fois juge et partie du processus puisque c'est elle qui évaluera in fine les dossiers. Certes, le cahier des charges prévoyait la réunion d'un « comité composé de personnalités externes à la mission French Tech et internationales ». Toutefois, aucun grand oral n'a été organisé, comme c'est parfois l'usage lors de ce type de compétition. Personne parmi les acteurs locaux n'a été pleinement en mesure de connaître avec précision le processus et le calendrier. Si bien que pour les porteurs aixo-marseillais, il serait coûteux de ne pas respecter les règles floues de la compétition :

« Comme c'est une labellisation étatique, il faut rentrer dans les clous, c'est les règles du jeu. » (Fonctionnaire de la CPA)

Les promoteurs de la candidature aixo-marseillais adressent plusieurs critiques à l'encontre du processus de co-construction. Premièrement, ils jugent négativement les rapports « descendants et imposants » perçus comme infantilisans et comparés à la relation « professeur-élève » qu'ils ont ressentie dans leurs contacts avec l'interlocuteur de la DGE désigné pour le suivi du dossier. Ce point est également souligné par les porteurs du dossier lorsqu'ils évoquent les exigences de la Mission nationale. Ils relèvent « l'urgence » avec laquelle tel document ou donnée est demandée par les fonctionnaires de Bercy. La « fiche de

synthèse » pourtant seul outil de communication utilisée par la mission nationale pour présenter les territoires labellisés sur son site, est demandée dans les derniers jours précédents l'annonce des désignations. Cette pression par la précipitation est interprétée comme le résultat d'un manque de moyens, notamment humains, dont dispose la Mission nationale French Tech, voire comme une caractéristique « culturelle » des cabinets ministériels. Elle est aussi jugée à l'aune d'une interprétation de la méthode adoptée par le processus de labellisation. Celle-ci est jugée tâtonnante, évolutive et contenant un haut degré d'incertitude, rendant inconfortable le pilotage d'une candidature.

Les fonctionnaires des collectivités locales ont surtout regretté le caractère artificiel et cosmétique de l'intervention de Bercy. Ainsi, interrogés sur la nature et la portée des modifications suggérées par la Mission nationale, les porteurs du dossier aixo-marseillais les jugent modestes. En premier lieu, la Mission a exprimé des demandes de consolidation de certaines données, de précision sur la gouvernance et d'explicitation de la « vision stratégique », soit quelques-unes des figures imposées du cahier des charges. En deuxième lieu, les « injonctions » de l'État se seraient réduites à des suggestions formelles portant sur une présentation plus soignée et illustrée des tableaux austères des chiffres des entreprises. C'est donc moins la surveillance qui est rejetée que l'absence d'un suivi et de réels échanges qui est regretté.

Après la labellisation : passage de relais à Medinsoft et création du Conseil territorial du numérique

L'annonce la labellisation en novembre 2014 ouvre une troisième étape pour Aix-Marseille French Tech. Au premier semestre 2015, la coordination de la candidature laisse la place à l'animation et à la gestion du label, si bien que les services de la Stratégie numérique de la CPA sont appelés à passer progressivement la main. Sur le plan du pilotage opérationnel et de l'animation technique, les collectivités locales se mettent d'accord en février 2015 pour confier la direction du projet à Medinsoft, une structure associative qui met en réseau les acteurs du logiciel dans les Bouches-du-Rhône. La structure, en tant que coordinatrice d'Aix-Marseille French Tech, bénéficie d'un financement spécifique des collectivités locales. La ville de Marseille, la CPA et la Communauté urbaine MPM lui allouent 100 000 euros chacun. La ville d'Aix ne prévoit pas de financer la structure afin de respecter l'équilibre Marseille-Aix et parce qu'elle ne jouit pas de compétences en matière de développement économique. Si le Conseil régional a été sollicité pour abonder au financement, il a refusé, en mettant en avant que la possible désignation de Nice-Côte d'Azur (qui devait intervenir en juin 2015) les contraindrait à financer à part égale la future structure de coordination niçoise. Néanmoins, certains agents expliquent cette absence de participation financière par une réponse à la marginalisation dont l'institution régionale a fait l'objet, y compris dans ses moments les plus visibles. Pour les collectivités le choix de Medinsoft se justifie d'une part par le fait qu'il correspond aux critères demandés par l'État qui souligne les conditions de la délégation de ce type de la gestion de ce type d'instrument à des acteurs de marché :

« Ça rentre dans les clous de l'État puisque qu'ils nous ont demandé que la gouvernance soit confiée à un privé plutôt qu'à une collectivité. Ce n'est pas à une administration de coordonner (...) La French Tech, ce n'est pas les collectivités locales. La French Tech, c'est l'écosystème. (...). Et donc, c'est eux qui viennent à nous en nous demandant de prendre cette action, on peut les subventionner et il n'y a pas d'autres logiques. Et donc le Directeur délégué de la French Tech Aix-Marseille devrait être le Directeur délégué de Medinsoft qui aura à charge de coordonner de manière générale. Il n'est pas là en supra, mais en coordination des acteurs qui sont déjà présents et font bien leur taf. Et ça c'est quelque chose qu'on retrouve sur tous les territoires French Tech. C'est vraiment la peur que la French Tech ou qu'une instance de gouvernance spécifique dépouille d'autres structures, même si elles sont plus anciennes dans leur mode de fonctionnement, qui font déjà de l'accompagnement. Donc, conduire le plan d'action et la feuille de route, mais c'est vraiment coordonner dans la feuille de route et pas la mettre en œuvre puisque chaque action a un responsable. Medinsoft aura à superviser la bonne tenue de cette feuille de route. Et puis conduire, bien évidemment, la saison 2 des French Tech Weeks et gérer toutes les relations avec la Mission French Tech et les nombreuses réunions à Paris (...) Être le chef d'orchestre, et alerter et faire des propositions par rapport aux programmes d'accompagnement des collectivités. » (fonctionnaire de la CPA)

Le choix de Medinsoft a permis de concilier les vœux des collectivités locales, tant à Aix-en-Provence qu'à Marseille, qui souhaitaient respecter le principe de neutralité et d'équilibre territorial, c'est-à-dire, ne pas nommer une structure affiliée à l'un ou l'autre de ces territoires, mais qui pouvaient revendiquer un rayonnement métropolitano-départemental (et surtout pas régional), voire un double-ancrage. C'est le cas de Medinsoft qui bénéficie d'un hébergement au sein de Marseille Innovation, à Château-Gombert, mais également aux Milles d'Aix-en-Provence. Par ailleurs, Medinsoft a pu se prévaloir du soutien de certains acteurs privés (Jaguar Network) en première ligne dans la candidature. Ancrage départemental et rayonnement métropolitain, mais non affiliation à une collectivité locale, ni au projet de métropole, proximité avec les porteurs d'accélérateurs privé : les clés des ressources de Medinsoft pour occuper la fonction de directeur délégué d'Aix-Marseille French Tech.

Parallèlement, sur le plan de coordination politique, l'adjoint au maire de Marseille délégué à l'innovation et à l'économie numérique propose le soir de l'annonce de la labellisation la constitution d'un Conseil territorial du numérique (CTN). Outre le fait qu'il regroupe les parties prenantes du dossier et de la candidature, c'est-à-dire les protagonistes du comité de pilotage et des structures privées impliquées, il associe, à partir de juin 2015, les élus du territoire, donnant une tonalité politique à la gouvernance du label. Le rôle du CTN est de fixer les orientations stratégiques à Medinsoft et d'évaluer les programmes à mettre en place dans le cadre de la feuille de route proposée par les collectivités locales et validée par le gouvernement.

3. GOUVERNER PAR LES LABELS : LES LEÇONS DE LA FRENCH TECH

Le label est un instrument d'action publique dont le spectaculaire essor au cours des dernières années attire l'attention, interrogeant sur l'émergence d'une forme de « gouvernement par les labels », suivant l'expression d'Henri Bergeron, Patrick Castell et Sophie Dubuisson-Quellier⁷⁸. Les travaux de ces sociologues portent sur les politiques de l'obésité et de la consommation durable, et donc sur des labels qui sont tournés vers les agents économiques (consommateurs et entreprises) et non vers les villes⁷⁹. Il en va de même de l'essentiel de la littérature académique consacrée à ces distinctions, en particulier celle issue de la science économique qui considère les labels comme des signaux de qualité, fournissant à ces agents économiques des informations nécessaires au fonctionnement de marchés marqués par une asymétrie d'information, en particulier pour les marchés de biens singuliers⁸⁰. Les travaux sur les labels territoriaux sont plus rares. Il faut dire que s'ils sont utilisés depuis plus d'un demi-siècle pour distinguer les qualités esthétiques de certains territoires (le concours des villes et villages fleuris a été créé en 1959), ces instruments méritocratiques sont restés cantonnés aux domaines du tourisme et du patrimoine jusqu'aux années 1990⁸¹. On a assisté depuis à la multiplication de récompenses qui ne viennent plus seulement certifier les aménités territoriales mais aussi voire surtout distinguer la qualité de la gestion territoriale et des projets locaux. En France comme dans le reste de l'Europe, les labels sont devenus des instruments privilégiés du nouveau management public⁸², transférant dans la sphère administrative des pratiques et des techniques de management de la qualité développées dans le monde de l'entreprise pour inciter les organisations à innover et pour diffuser ces innovations⁸³. Le terreau public s'est avéré fertile, qui a vu fleurir un nombre incalculable de récompenses diverses. De la sécurité routière à la culture en passant par la rénovation urbaine, la gestion des déchets, l'animation commerciale ou la prévention de la délinquance, il n'y a plus aujourd'hui un domaine d'action des villes qui ne soit couvert par des prix et labels européens, nationaux et régionaux.

⁷⁸ BERGERON H., CASTEL P., DUBUISSON-QUELLIER S., 2014, op. cit.

⁷⁹ Les collectivités sont néanmoins partie prenante des labels qu'ils étudient, et leur analyse se transpose en grande partie aux labels dirigés vers les villes.

⁸⁰ Voir par exemple KARPIK L., 2007, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard ; EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, Paris : La Découverte.

⁸¹ Sur les labels touristiques et patrimoniaux, cf. MARCOTTE P., BOURDEAU L., LEROUX E., 2011, « Branding et labels en tourisme : réticences et défis », *Management & Avenir*, 47(7) ; FILLOZ V., COLOMB V., 2011, « De l'étiquette à la marque : la labellisation comme unificateur des projets territoriaux ? », *Développement durable et territoires*, 2(2) ; RUSSEIL S., 2004, « Les pouvoirs publics locaux face aux processus de labellisation : l'inscription du site historique de Lyon au patrimoine mondial », *Politiques et management public*, 22(1) et portent essentiellement sur les labels touristiques et patrimoniaux

⁸² RASHMAN L., HARTLEY J., 2002, « Leading and learning? Knowledge transfer in the Beacon Council Scheme », *Public Administration*, 80(3) ; HARTLEY J., DOWNE J., 2007, « The shining lights ? Public service awards as an approach to service improvement », *Public Administration*, 85(2) ; LÖFFLER E., 2001, « Quality awards as a public sector benchmarking concept in OECD member countries: some guidelines for quality award organizers », *Public Administration and Development*, 21 (1).

⁸³ BRUNO I., DIDIER E., 2013, *Benchmarking: l'Etat sous pression statistique*, Paris, Zones.

Si l'essor de la labellisation peut s'observer dans l'ensemble des politiques sectorielles, il concerne plus particulièrement les domaines correspondant à des problématiques émergentes de l'action publique, marqués par une faible formalisation des problèmes et des solutions, une distribution incertaine des responsabilités entre diverses institutions et professions, ainsi que par un déficit de légitimité et de ressources financières⁸⁴. Autant de caractéristiques qui favorisent le recours à des instruments d'action publique *soft* fondés sur l'incitation, comme les labels, plutôt qu'aux instruments classiques de l'action bureaucratique (de type *command and control*)⁸⁵. Ces caractéristiques se retrouvant dans la politique de soutien à l'économie numérique, il n'est pas étonnant que l'initiative French Tech se soit traduite par la création d'un label métropolitain.

A bien des égards, le label Métropole French Tech est un label parmi d'autres, dont les caractéristiques ne le distinguent que faiblement dans l'univers foisonnant des labels étatiques décernés aux villes. Ce label ordinaire a cependant connu un succès extraordinaire, tant auprès des acteurs du numérique que des responsables politiques. Ce succès fait du label French Tech un objet heuristique, utile pour saisir les effets de ce type d'instrument dans la gouvernance multi-niveaux et les mécanismes par lesquels il les produit.

3.1. Un label (pas) comme les autres

a. Des caractéristiques ordinaires

Le gouvernement par les labels présente trois caractéristiques principales, qu'on retrouve dans tous les domaines d'action couverts par ce type d'instrument, et ce que les labels visent des associations, des entreprises ou des collectivités territoriales⁸⁶ :

- tout d'abord, il s'agit d'instruments incitatifs, dont le déploiement se fait sur la base du volontariat des acteurs visés, lesquels participent activement à la définition des « bonnes pratiques » que les labels viennent distinguer ;
- ensuite, les labels sont des instruments à forte dimension symbolique, qui fonde un mode de gouvernement accordant une grande importance à la communication vis-à-vis du label et au travail de mise en visibilité de ceux qui l'obtiennent ;

⁸⁴ Ces caractéristiques se retrouvent notamment dans le domaine du développement durable, pour lequel existent plusieurs dizaines de labels et certifications. Les labels occupent une place centrale dans les politiques de développement durable de l'Union Européenne et de l'Etat, qui ont recours à ces instruments pour inciter les gouvernements locaux et les acteurs économiques à se convertir à ce nouveau mot d'ordre, pour inventer de nouvelles réponses permettant de l'opérationnaliser et pour assurer la dissémination des expériences jugées exemplaires [Béal, 2011 ; Certu, 2013].

⁸⁵ Les politiques de développement durable en fournissent l'illustration, qui constituent un des domaines privilégiés de l'essor de cette instrumentation de gouvernement à distance sur laquelle l'Union Européenne puis les Etats se sont appuyés pour inciter les villes à se convertir à ce nouveau mot d'ordre, inventer de nouvelles réponses pour l'opérationnaliser et assurer la dissémination des expériences jugées exemplaires. BEAL V., 2011, *Les politiques du développement durable. Gouverner l'environnement dans les villes françaises et britanniques (1970-2010)*, Thèse de Science politique, Université Jean Monnet, Saint-Étienne ; CERTU, 2013, « Qualités urbaines, quels labels ? », *CERTU-Essentiel* (12).

⁸⁶ BERGERON H., CASTEL P., DUBUISSON-QUELLIER S., op. cit.

- enfin, le gouvernement par les labels procède d'une forme d'émulation concurrentielle, qui stimule à la fois l'innovation et l'imitation.

Cette caractérisation du gouvernement par les labels s'applique parfaitement au cas du label métropole French Tech. Comme on l'a vu dans la partie consacrée à la genèse de ce label, ses cibles ont pu contribuer à la définition de son cadre de référence. Les métropoles les plus mobilisées ont ainsi pu, en amont du lancement de l'appel à candidature, contribuer à la définition de son contenu en valorisant leurs « bonnes pratiques ». Ensuite, les candidatures ont été faites sur la base du volontariat, et les métropoles qui ne se sont pas engagées volontairement dans une telle démarche ne sont aucunement sanctionnées puisque l'accès des entreprises aux dispositifs mis en place dans le cadre de la French Tech ne sont pas conditionnés à leur localisation dans une métropole labellisée. Si le cahier des charges pose un certain nombre d'exigences pour la labellisation, celles-ci ne sont pas toujours précisément définies, ce qui laisse une possibilité pour les candidats de négocier les modalités de leur mise en œuvre dans la phase de co-construction. A titre d'exemple, le cahier des charges dispose que « La « Métropole French Tech » bénéficiera d'une coordination et d'une animation spécifique de son écosystème, afin d'y intensifier le travail coopératif et en réseau. Cette coordination sera confiée à une équipe dédiée, implantée à terme dans le bâtiment-totem ». Si les missions de cette équipe opérationnelle « d'esprit et de culture entrepreneuriales » sont précisément listées, sa configuration ne l'est pas, le cahier des charges précisant seulement qu'elle « s'appuiera sur un directeur délégué (le choix de son titre est libre) à temps plein, issu du monde entrepreneurial » et qu'« un et si possible plusieurs entrepreneurs emblématiques de l'écosystème numérique lui seront associés et s'impliqueront dans l'équipe ». De fait, l'organisation des équipes opérationnelles varie fortement suivant les métropoles labellisées, tout comme les profils des directeurs délégués dont certains ne sont pas issus du monde entrepreneurial⁸⁷.

Le label Métropole French Tech est donc un instrument incitatif. Mais cette incitation ne s'appuie pas sur des incitations financières : pas plus qu'il n'impose de normes, le label n'organise pas l'allocation de ressources financières de l'Etat vers les métropoles labellisées. L'incitation ne repose donc pas sur des bénéfices financiers directs associés au label, mais sur l'espoir de retombées indirectes, liées aux bénéfices d'image qu'apporte la labellisation. Il s'agit donc d'un instrument symbolique, dont l'efficacité suppose un important travail de communication pour faire connaître le label lui-même et pour rendre visible les lauréats. Dans le cas présent, l'investissement de l'Etat s'est moins organisé autour de la promotion du label métropolitain que de la marque French Tech, dont le label est la déclinaison territoriale. C'est à cette fin qu'ont été mobilisés les 15 millions d'euros de la « Plateforme d'attractivité internationale de la French Tech », qui ont permis d'assurer une présence massive et visible de la French Tech dans les salons, congrès et festivals internationaux dédiés au numérique, où les startups et les métropoles françaises étaient regroupées sous cette bannière commune. Le message diffusé autour de cette marque est simple : la France est une « startup nation », un

⁸⁷ Ainsi, le directeur délégué de la French Tech à Grenoble est un professeur honoraire d'informatique qui a fait toute sa carrière dans des institutions publiques.

pays d'ingénieurs mais aussi d'entrepreneurs, offrant des opportunités pour les investisseurs, les entreprises et les « talents ». Il est donc d'échelle nationale mais bénéficie, par transitivité, aux écosystèmes des métropoles labellisées sur lesquels rejaillissent la notoriété et l'image véhiculées. L'intérêt que ceux-ci y trouvent est à la hauteur des financements mobilisés par l'Etat pour la promotion de la marque, sans commune mesure avec les ressources que peuvent mobiliser les métropoles et les entreprises concernées pour leurs opérations de marketing. En retour, celles-ci sont fortement incitées à contribuer à la visibilité de la marque collective : « *Coalisés sous la bannière French Tech, nous pouvons atteindre une taille critique suffisante pour être pris en considération à l'échelle du monde. La French Tech est donc conçue comme une marque collective, un étendard commun porté à la fois par ses membres et par l'Etat qui les soutient. Sa valeur est à construire collectivement. Plus nous serons nombreux à être mobilisés et rassemblés derrière ce porte-drapeau, plus nous serons visibles et audibles* »⁸⁸. Ces opérations de communication sur la marque se déploient principalement à l'échelle internationale, mais elles se prolongent sous d'autres formes à l'échelle nationale et notamment à l'échelle des métropoles labellisées. Le logo French Tech (un coq en origami rose) et les déclinaisons territorialisées qu'en ont faite chaque métropole (un éléphant en origami de même couleur à Nantes, une fusée à Toulouse..) sont omniprésents dans les événements du monde numérique, qu'ils soient organisés par l'Etat, des villes, des entreprises ou des associations professionnelles. C'est évidemment le cas à l'occasion des annonces des métropoles labellisées puis, dans chacune d'elles, de la remise du label. L'annonce des lauréats de la deuxième vague de labellisation le 24 juin 2015, organisée en clôture de la première journée de la French Touch Conference à New-York, a constitué le climax de cette communication conjointe sur le label et les labellisés. Soigneusement mise en scène et diffusée en streaming, cette cérémonie n'était pas sans rappeler celles des Oscars tel qu'analysés par James English, qui a montré l'importance de tels cérémoniaux dans la construction de la valeur des prix artistiques⁸⁹.

A l'image de ces distinctions artistiques ou des médailles républicaines qui, telle la légion d'honneur, viennent distinguer publiquement des citoyens dont les mérites sont jugés exceptionnels, le label Métropole French Tech procède d'une logique « d'émulation prémiale »⁹⁰ : en amont de son attribution, il institue une compétition entre métropoles pour l'accès à la reconnaissance étatique, qui incite chacune d'entre elles à innover et à faire la preuve de son exceptionnalité ; en aval, il publicise leurs mérites et leurs actions, faisant des métropoles labellisées des modèles pour toutes celles qui ne le sont pas. Le label n'étant attribué que pour une durée limitée (3 ans), précédée d'une année de période d'essai, cette logique d'émulation prémiale se prolonge dans la durée. Le label cherche ainsi à entretenir une dynamique de renouvellement et d'amélioration continue, visant aussi bien les métropoles labellisées que les autres, qui procède à la fois de l'imitation et de la distinction.

⁸⁸ <http://www.lafrenchtech.com/la-french-tech/la-french-tech-une-marque-collective-et-encadree>

⁸⁹ ENGLISH J., 2005 *The Economy of Prestige : Prizes, Awards and the Circulation of Cultural Value*, Cambridge, Harvard University Press.

⁹⁰ IHL O., 2007, *Le Mérite et la République : Essai sur la société des émules*, Paris, Gallimard.

En cela, le label Métropole French Tech est un label ordinaire, assis sur des mécanismes comparables à ceux mis au jour par Bergeron, Castel et Dubuisson-Quellier dans leur analyse des écolabels ou du label Epode (Ensemble prévenons l'obésité des enfants) : « *On retrouve pareil jeu sur la dynamique duale d'imitation et de distinction dans le cas d'Epode. Les engagements des acteurs municipaux et en particulier ceux des maires, pour obtenir le label Epode, ne découlent pas de leur souhait de se conformer à des normes institutionnelles « adéquates » (appropriate) au sens des néo-institutionnalistes sociologiques mais de signaler à leur environnement qu'ils sont différents, « plus modernes et plus rationnels » pourrait-on dire. Les entrepreneurs d'Epode jouent sur ce désir, tout en stimulant l'imitation. En effet, d'un côté, ils mettent en place des dispositifs de partage des « bonnes pratiques », dont l'organisation d'un séminaire entre chefs de projets deux fois par an et l'organisation d'un congrès annuel où tous les acteurs sont invités à présenter leurs actions ; de l'autre, ils insistent sur les incontournables diversités et spécificités locales et mettent en avant, dans les communiqués de presse et sur le site Internet, toute initiative innovante pour stimuler cette différenciation »⁹¹.*

b. Un succès extraordinaire

Les initiatives gouvernementales saluées comme des succès sont rares. Elles le sont plus encore s'agissant de celles prises par les gouvernements de la présidence Hollande. On ne peut donc qu'être frappé par l'unanimité des jugements formulés sur la French Tech, qui a même été érigée en modèle à imiter par Angela Merkel à l'occasion de la conférence numérique Franco-Allemande du 27 octobre 2015 au Palais de l'Élysée.



⁹¹ BERGERON H., CASTEL P., DUBUISSON-QUELLIER S., op. cit, p.26.

Dans les médias, y compris dans les titres de presse ou dans les éditoriaux d'auteurs coutumiers du *French Bashing* et de la dénonciation de l'intervention étatique dans l'économie, la French Tech est systématiquement présentée comme un succès. On ne compte plus les articles sur la « success story » de la French Tech, ce qualificatif générique y désignant d'abord l'écosystème numérique national et seulement secondairement la politique sous-jacente, à l'image de la chronique Dominique Seux dans le 7/9 de France Inter le 22 décembre 2015, intitulée « Les bonnes nouvelles économiques de 2015 : le succès de la French Tech » ou de cet article publié une semaine plus tard par l'Obs sur « La French Tech à la conquête de Las Vegas » : « *C'est l'histoire d'un succès qui prend à rebrousse-poil tous les clichés économiques des cinq dernières années. Non, les jeunes Français n'ont pas honte d'être Français et ne cultivent pas le French bashing. Non, les créateurs de start-up n'ont pas perdu la foi. Et non, la technologie n'est pas condamnée à pousser seulement dans la Silicon Valley. La French Tech le prouve* ».

Du succès d'une ou des startups françaises à celui de la French Tech comme politique, il n'y a qu'un pas qui est fréquemment franchi comme l'illustre cet extrait d'un article de La Tribune du 2 avril 2016 : « *Ces excellentes performances traduisent le dynamisme indéniable de la scène French Tech. L'image d'une France vieillotte, fonctionnarisée et où il est impossible d'entreprendre en raison des lourdeurs administratives et fiscales se dilue peu à peu (...) Comme aux débuts de la Silicon Valley, dans les années 1960, la puissance publique ne ménage pas ses efforts. L'initiative French Tech, qui vise, depuis 2013, à fédérer les 15 000 startups françaises et à les promouvoir à l'international, est un succès* ». Ces jugements de succès rejouent sur le label, quand il n'est pas directement l'objet d'articles célébrant le dynamisme des écosystèmes métropolitain voire le succès du label lui-même comme dans la Gazette des communes le 21 mars 2016 : « French Tech, la success story des territoires ».

Le succès du label métropole French Tech –particulièrement visible si l'on se place dans une approche comparative, mettant en regard la notoriété de ce label et les mobilisations qu'il suscite avec celles d'autres labels territoriaux– se repère d'abord dans la multiplication des articles de presse aux différentes étapes de la labellisation (lancement des candidatures, enrôlement des acteurs, dépôt des dossiers, annonce des lauréats, mise en place des instances de gouvernance, événements et salons, bilans réguliers...). Cette couverture médiatique, aussi positive que soutenue, a largement contribué à la visibilité et à la notoriété du label métropole French Tech, renforçant sa désirabilité pour acteurs territoriaux dont témoigne la multiplication des candidatures à la labellisation. Les acteurs privés de l'écosystème numérique français ne sont pas les seuls à s'être approprié et à valoriser la French Tech, à la double échelle nationale (pour la marque) et métropolitaine (pour le label) ; il en va de même des acteurs politiques des différents niveaux.

Il n'est pas utile de revenir ici sur l'écho qu'a rencontré l'offre de labellisation nationale dans les métropoles visées. On l'a vu dans la première partie (1.2.b *Sélectionner « l'équipe de France du numérique »*) comme dans les études de cas de la deuxième partie : dès son lancement, l'offre nationale a suscité une forte demande locale, qui ne s'est pas démentie depuis. Ce que l'on a appelé la « troisième mi-temps » de la labellisation, inaugurée en janvier 2016 avec le lancement d'un appel à candidatures pour la labellisation de « Réseaux thématiques French

Tech » en a apporté une ultime preuve : 113 candidatures ont été déposées par 37 territoires, positionnés sur une quarantaine de thématiques.

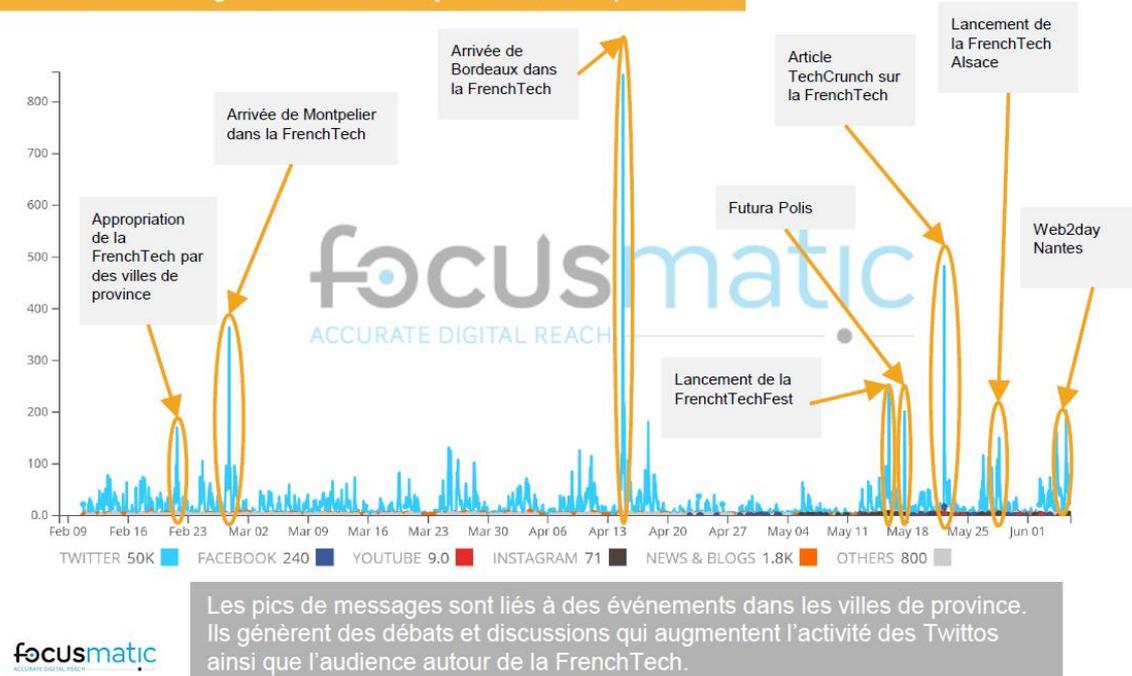
Les acteurs privés de l'économie numérique des écosystèmes métropolitains, qui sont souvent à l'initiative de ces multiples candidatures, se sont fortement approprié le label dont ils sont tout à la fois les bénéficiaires et les promoteurs. Comme le soulignent Bergeron, Castel et Dubuisson-Quellier, la communication sur le label et la mise en visibilité de ceux qui l'obtiennent sont finement intriqués. Au-delà des cérémonies d'annonce des lauréats et de remise de la distinction, les acteurs des écosystèmes labellisés sont mis en avant dans tous les supports de communication de la French Tech (site internet, communiqués et conférences de presse, salons, invitations de délégations étrangères, etc). Toute la communication sur le label repose sur la mise en avant des « success stories entrepreneuriales » puisé parmi les entrepreneurs « emblématiques » mis en avant dans les dossiers de candidature des métropoles.

Réciproquement, ces acteurs privés participent activement à la mise en visibilité du label, notamment via les réseaux sociaux sur lesquels ils sont très présents et actifs. Leur contribution à sa notoriété s'est observée dès l'annonce de sa création, comme le montre une étude réalisée par Maddyness entre février et juin 2014, portant sur 53 893 messages issus du web et des réseaux sociaux comprenant le mot FrenchTech : *« Il est intéressant de constater la manière dont les métropoles régionales ont pris en main le mot-clé French Tech. Un terme qui a également trouvé échos dans la presse spécialisée, mais aussi locale, notamment grâce aux annonces des candidatures des villes au label FrenchTech. Les capitales régionales comme Montpellier et Bordeaux, ont su rapidement fédérer leur écosystème autour de leurs candidatures, et attirer les soutiens depuis le web, via des articles dans la presse ou sur des blogs, et plus largement sur les réseaux sociaux, où Twitter prend une très large place (...) Les événements Tech ont également été un vecteur de communication très pertinents. Lors de la Mêlée Numérique à Toulouse (fin mai) et le Web2day de Nantes (début juin), la bannière FrenchTech a été largement déployée et le road-show d'Axelle Lemaire (qui a lancé le festival de la FrenchTech, actuellement en cours) y a contribué pour beaucoup »*⁹².

⁹² MADDYNESS, #FrenchTech: Analyse de la mobilisation des écosystèmes startups locaux depuis 5 mois, Juin 2014

URL : <https://www.maddyness.com/innovation/2014/06/11/frenchtech-analyse/>

L'activité des messages du 9 février au 5 juin 2014, heure par heure



L'appropriation et la valorisation du label métropolitain par les écosystèmes numériques trouve son pendant du côté du système politique. On l'a vu dans les parties précédentes : les grands élus des métropoles se sont mobilisés pour défendre leurs candidatures, et les élus de leur équipe les plus directement impliqués dans l'élaboration et la défense d'un dossier victorieux en ont tiré d'importants bénéfices politiques. En la matière, la visibilité du label métropolitain rejaille sur les élus qui bénéficient de la couverture médiatique de son attribution, systématiquement présentée comme un formidable succès dans la presse locale. Ces bénéfices se prolongent dans la durée, le label métropolitain (et l' élu qui en a la charge) étant fréquemment mentionné dans la presse, que ce soit à l'occasion d'événements du secteur numérique, de bilans annuels dudit label ou de l'annonce d'une levée de fonds d'une startup du territoire. Il convient de noter que ces élus locaux ne sont pas les seuls à tirer des bénéfices politiques du label. Comme l'avait noté Olivier Ihl au sujet des distinctions républicaines⁹³, leur attribution (et les cérémonies qui les accompagnent) viennent tout autant mettre en lumière et légitimer les récipiendaires que les dispensateurs. Il en va de même pour le label métropole French Tech, qui a fait d'Axelle Lemaire une secrétaire d'Etat courtisée par les grands maires et les présidents de toutes les métropoles de France, et plus largement par tous les acteurs des écosystèmes régionaux. Le Président de la République ne s'y est pas trompé, son annonce angevine (« vous aurez la French Tech ») illustrant à merveille ce volet de l'analyse d'Olivier Ihl⁹⁴.

⁹³ IHL O., op. cit.

⁹⁴ On notera que le ministre de tutelle d'Axelle Lemaire, Emmanuel Macron, s'est lui aussi rapidement rendu compte des bénéfices d'image qui pouvaient être tirés de la French Tech. Nommé ministre de l'Économie à la fin de l'été 2014, il est supposé incarner l'aile libérale de l'action gouvernementale, chargé d'entraîner la politique économique (et le parti socialiste) dans un tournant entrepreneurial. La French Tech lui a fourni une opportunité

Comment expliquer ce succès du label Métropole French Tech, et plus précisément son attrait pour les acteurs politiques et économiques des métropoles, qui se sont fortement mobilisés pour l'obtenir ?

Lorsque l'appel à candidature a été lancé en janvier 2014, la perspective de financements étatiques pour l'accompagnement à l'économie numérique a pu motiver les institutions publiques et les porteurs privés des projets d'accélérateur. L'annonce d'une enveloppe de 200 millions d'euros gérée par la BPI, issus du PIA, a sans doute permis d'enrôler un certain nombre d'entre eux, d'autant plus que la Mission French Tech et la BPI ont entretenu l'ambiguïté en retardant la publication de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour les accélérateurs, qui n'est intervenue qu'après l'annonce des résultats de la première vague de labellisation. Il est alors apparu que l'accès à ce fond était délié de la labellisation territoriale et limité aux seuls acteurs privés disposant d'une surface financière large. L'AMI exclue donc les opérateurs publics ainsi que les projets d'accélérateurs émergents, soit la plupart des acteurs mobilisés dans les régions. Mais l'absence de financements associés à la labellisation n'a pas empêché l'afflux de réponses au second appel à candidature. Ce ne sont donc pas les ressources financières associées au label qui expliquent son attrait pour les entrepreneurs privés et les institutions publiques territoriales. Plus sûrement, c'est sur le registre symbolique que s'exprime sa valeur⁹⁵.

Du côté des startups, le label est venu répondre à une attente, celle d'un signe de reconnaissance étatique, notamment pour celles localisées loin de Paris qui souffraient de la domination de la capitale. Telle est du moins la première explication mise en avant par de nombreux acteurs, qui ont souligné lors des entretiens le rôle moteur des acteurs privés dans les mobilisations pour l'obtention du label :

« En tant que développeur éco, avec un peu d'expérience derrière moi, j'ai rarement vu une telle pression des acteurs économiques, un tel dynamisme, un tel enthousiasme. Et clairement, on a été poussé par les entreprises, grands groupes, PME, startups. » (Grenoble Métropole – Direction du développement économique)

« Dès le mois de décembre [2013], on a invité Fleur Pellerin à venir à Lyon, avant l'annonce French Tech (...) Il y avait plus de 200 entrepreneurs, des chefs d'entreprises qui sont venus. Et elle nous a dit qu'elle avait été impressionnée par la mobilisation autour de cette démarche. Et je pense que ça l'a vraiment conforté et qu'elle s'est dit 'on tient quelque chose. Visiblement ça marche, ça porte ses fruits. Il y a un écho en face. Les gens attendent ça. Ils sont en attente. L'écosystème est en attente de quelque chose. On est dans la bonne ligne et il faut qu'on continue. (...) La French Tech, c'est une des rares fois où en France on n'a

pour décliner cette ambition en multipliant les déplacements dans les salons internationaux du numérique avec les délégations de startups français. Mais à la différence du président et de sa secrétaire d'Etat, ce ministre qui n'a jamais été élu et qui cherche à se construire une image d'outsider, plus proche du monde de l'entreprise que du monde politique, a délaissé les événements liés au label métropolitain.

⁹⁵ Valeur symbolique d'autant plus forte que le label bénéficie d'une concurrence faible : le label « Territoires, Villes et Villages Internet » récompense les collectivités pour leur action en matière démocratisation de l'accès à internet au moment et non les écosystèmes numériques ; quant au prix de Capitale européenne de l'Innovation (« iCapitale ») lancé simultanément par la Commission, il n'a fait l'objet d'aucune campagne de communication et souffre donc d'un déficit de notoriété.

pas eu besoin de lois ou d'argent pour lancer une initiative mobilisatrice. Et d'ailleurs, Manuel Valls, quasiment la seule fois où il s'est exprimé publiquement sur la French Tech, c'était à Lyon justement, il n'y a pas longtemps, il a clairement dit que, parmi les actions du gouvernement, il estimait que la French Tech était l'une qui lui était la plus précieuse parce que c'était une action qui portait ses fruits alors que, pour le coup, elle n'a pas nécessité de loi, pas nécessité d'argent, ou pas beaucoup. Pourquoi ? Parce que je pense, elle répond à un besoin latent qui était en germe et qui ne s'était jamais exprimé. Jusqu'à présent, l'écosystème numérique se trouvait mal considéré dans le paysage économique français alors qu'il était persuadé d'être un vecteur de croissance, un vecteur d'innovation. Et donc un potentiel levier fort pour les années à venir en termes de politique économique. Cet écosystème était persuadé de ça. Mais il n'était pas vu à sa juste valeur. Un, parce que la bulle internet était toujours dans les esprits, malheureusement : 'le web, le numérique c'est bien, mais on a vu ce que ça a fait en 2000'. Alors qu'eux avaient bien compris que les choses avaient depuis profondément évolué. La technique était maintenant au rendez-vous, les usages étaient au rendez-vous, le terreau était là pour se développer. Et quand pour une fois, une communication crée de la résonance dans une filière ou un écosystème qui était en mal de reconnaissance, et bien qu'est-ce qui se passe ? Tout le monde se rue en disant 'oui', cri de ralliement 'French Tech',. Peu importe comme on l'appelle, on s'en fout, du moment qu'on parle de nous, c'est très bien. Et c'est pour ça que ça a marché. Ça c'est un point de vue des acteurs de l'écosystème. » (Grand Lyon – Direction du développement économique)

« Le label, c'est beaucoup de fierté. Les entrepreneurs se le sont appropriés immédiatement. On avait besoin d'un symbole collectif pour se sentir moins isolés, pour fédérer et rendre visible toutes les démarches des startups. Ça a pris partout, y compris dans des villes où il ne se passe pas grand-chose comme Dijon ou Brest » (Atlantic 2.0 - Directeur)

La mobilisation des acteurs publics et privés des écosystèmes métropolitains tient aussi à la croyance dans les vertus distinctives du label. En distinguant quelques métropoles, l'Etat leur fournirait un avantage concurrentiel dans la compétition entre territoires pour l'attraction de ressources mobiles, en l'occurrence de capitaux, comme le résumait Francky Trichet, adjoint au numérique nantais, dans une interview à l'Express en novembre 2014 : *« Le label French Tech, c'est un peu comme une plage Pavillon bleu: il permet d'identifier les métropoles dont la dynamique numérique a reçu une reconnaissance nationale (...) Les business angels ne sont pas forcément présents dans les grandes métropoles et ils n'ont pas le temps de faire leur propre tour de France. La labellisation leur amène sur un plateau des start-up déjà sourcées. »*⁹⁶. C'est sur le même registre de l'attractivité, mais auprès d'autres cibles, que le même élu nous expliquait en entretien les mobilisations nantaises pour obtenir le label :

« On est dans une logique de compétition entre les territoires. Pour moi, comme élu au numérique, ce n'est pas possible que Nantes ne soit pas labellisé. On a des forces locales qui le méritent et surtout parce que ne pas en être, c'est disparaître des radars du numérique à l'échelle nationale et internationale. Si tu n'es pas dans l'équipe de France du numérique, c'est difficile d'attirer des entreprises. Pour une entreprise qui veut s'implanter quelque part, que ce soit un grand groupe ou une startup, que Nantes soit une ville sympa ça compte, que Johanna Rolland sache parler numérique ça compte, qu'on ait un label qui reconnaît qu'on est une ville numérique ça compte aussi ! » (Nantes - élu)

⁹⁶ « Devenir une ville "French Tech", ça change quoi? », L'Express, 12/11/2014.

Cet argumentaire de l'attractivité se retrouve dans la plupart des entretiens réalisés, mobilisé parfois de façon plus négative : ce sont moins les bénéficiaires tirés de la labellisation qui sont alors mis en avant que les pertes qu'occasionnerait une absence de la liste des labellisés :

« Je ne sais pas si le label va apporter vraiment des choses en termes de développement économique et d'emploi, mais je sais que si on ne l'avait pas eu, ça aurait été désastreux en termes d'image. A partir du moment où ce label existe, il n'était pas imaginable qu'on ne l'ait pas. » (Nantes Métropole - Direction du développement économique)

« Nous, ce qu'on y voyait c'était l'importance d'en être. A partir du moment, où il y avait des métropoles French Tech, c'était très important par rapport à l'attractivité de notre territoire. Je pense que toutes les métropoles qui ont candidaté sont dans la même problématique. C'est de dire 'il y a une équipe de France du numérique, si on veut dans les prochaines années, il faut être dans cette équipe, il ne faut pas être à côté'. Notamment quand il y a des implantations d'entreprises à l'international, c'est important d'être dans l'équipe de France du numérique. Pour vous citer un exemple, nous, on a Computa Center qui est une société de services informatiques internationales, d'origine anglaise, qui travaille beaucoup avec Airbus, donc beaucoup en particulier avec Toulouse, justement, mais qui cherchait une nouvelle implantation en France. Ils ont fait le tour des principales villes où il y avait des écosystèmes du numérique et ils se sont implantés à Montpellier en début d'année, mais la décision a été prise en cours d'année dernière. Et sans la French Tech, sans notre positionnement comme Métropole French Tech, on peut penser que cette entreprise ne se serait jamais implantée chez nous. C'est-à-dire que si on n'est pas dans l'équipe de France du numérique, une grosse société du numérique ne va pas venir s'implanter, en quelques sortes. » (Montpellier métropole - Direction du développement économique)

La valeur distinctive du label est d'autant plus forte que le nombre de ses bénéficiaires est réduit. C'est pourquoi les résultats de la première vague de labellisation puis l'annonce d'un second appel à candidature ont pu décevoir certains des lauréats, qui espéraient –tout comme les responsables nationaux de la French Tech– que le label ne serait attribué qu'à une poignée de métropoles.

« Nous, on avait compris que comme c'est une démarche de visibilité internationale vis-à-vis de San Francisco, ou vue de la Chine, avoir Paris, OK, avoir un ou deux autres territoires remarquables au sens coutumier du terme, ça paraissait déjà très bien. Parce que franchement, sans parler d'Avignon... C'est pour ça qu'on disait 's'ils veulent faire ça bien, il faut qu'il y en ait trois, quatre, mais pas plus parce que ça perdrait de son sens'. En tous cas, ça perdrait de sa valeur d'excellence. Quand ils ont pris la décision qui à mon sens est une décision politique qui est de ne pas dire 'non' vu l'effervescence que ça avait créée... Ça leur était pénible de dire non. Et quand on a vu qu'ils en sortaient neuf, du premier tour, on s'est dit qu'on était reparti comme pour les pôles : on devait en avoir que quinze et au final on en a eu soixante-et-onze. » (Grand Lyon - Direction du développement économique)

« On a une petite inquiétude parce qu'au départ, il était question de cinq à huit métropoles. On est déjà à neuf. Il y a un deuxième train qui arrive. On espère que le sujet ne va pas être dilué avec quelque chose qu'on tire un peu vers le bas. Même si on est persuadé qu'il y a des très bons dossiers, à un moment donné, il ne faudrait pas labelliser tout azimut. Axelle Lemaire nous a dit qu'il n'y aurait pas beaucoup de labellisés et que ce serait les derniers. On espère que ça va se concrétiser. » (Lille Métropole - Direction du développement économique)

« J'ai une crainte au niveau de la politique nationale. C'est égoïste, mais les stratégies de développement sont égoïstes. Ma crainte, c'est que l'élargissement avec le deuxième tour de piste conduise soit trop fort. Si on donne le label pour faire plaisir, ça efface l'intérêt, ça dilue comme dans les pôles de compétitivité et avoir le label n'est plus différenciateur. Si on passe de 9 à 20, c'est que tous les territoires sont labellisés et si c'est le cas, les effets positifs en termes d'image disparaissent. » (CCI - Direction)

A l'inverse, pour les territoires qui ne figuraient par parmi les neuf lauréats de la première vague, le lancement d'une seconde vague de labellisation a été perçue comme l'opportunité de jouer dans la cour des grands, en figurant sur la carte de la French Tech aux côtés de métropoles bien plus puissantes et attractives et ainsi d'éviter le décrochage.

« J'ai dit à mes élus : la French Tech, c'est être dans les 13 premières villes du pays. Être sur la même ligne que Lyon, Nantes ou Marseille. Les élus comprennent bien cet enjeu. » (Ville de Metz – Direction du développement économique)

3.2. Les effets du label dans la gouvernance multi-niveaux

Le label Métropole French Tech a donc connu un succès extraordinaire, sur le registre de l'effectivité. Qu'en est-il de son efficacité ? C'est à cette question qu'est consacrée la présente section conclusive. Les effets du label y sont abordés dans une perspective relationnelle, en considérant d'abord les effets de cet instrument sur les relations verticales entre Etat et territoires infranationaux, puis ses effets sur les relations horizontales entre acteurs de la gouvernance urbaine et enfin sur les relations entre villes abordées en termes de circulations inter-urbaines. Au risque de la répétition, rappelons que cette analyse des effets du label ne renseigne en rien sur son impact, dont l'évaluation reste à faire. Elle permet tout au plus de conclure à l'efficacité de cet instrument dont le coût, pour l'Etat, est quasiment nul mais qui a produit des effets structurants dans les territoires.

a. Etat et territoires : instrumentation néomanagériale, aménagement néolibéral

Commençons par aborder les effets du label métropole French Tech sous l'angle vertical, en le considérant comme un instrument au travers duquel se structurent les relations entre l'Etat et des institutions de gouvernement infranationales. Dans cette perspective, il apparaît emblématique des transformations contemporaines de la gouvernance multi-niveaux. Sur le plan institutionnel, il s'agit d'un instrument de gouvernement néomanagériale dont le déploiement s'inscrit dans un contexte de recomposition de l'Etat, corolaire de son repositionnement dans une fonction de régulation. Sur le plan spatial, le label Métropole French Tech est au service d'une politique néolibérale, organisée autour d'un référentiel de compétitivité et d'attractivité qui va à rebours de l'objectif « d'égalité territoriale » supposé, depuis l'élection de François Hollande, guider la politique d'aménagement du territoire française. Avant de développer cette analyse du label comme instrument néomanagériale

utilisé pour une politique néolibérale, il convient de définir ces deux notions trop fréquemment confondues dans le langage commun.

Souvent présenté comme une idéologie ou une doctrine, le *New Public Management* est en réalité un magma protéiforme constitué d'un ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues de savoirs managériaux et de descriptions de « bonnes pratiques » issues des expériences de pays anglo-saxons⁹⁷. Ses promoteurs insistent généralement sur trois principes, qui doivent guider la transformation de l'Etat : la séparation nette entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre et d'exécution ; la fragmentation des grandes bureaucraties verticales en unités administratives autonomes chargées d'une politique publique; le renforcement des responsabilités et de l'autonomie des gestionnaires en charge de la mise en œuvre de ces politiques, auxquels sont fixés des objectifs de résultats. Ces principes peuvent être déclinés dans de multiples formules, règles d'or et autres *vade mecum*. David Osborne et Ted Gaebler, les papes du nouveau management public, définissent ainsi dix principes directeurs pour l'action de l'Etat⁹⁸ : piloter et non ramer ; responsabiliser les acteurs dans le règlement de leurs problèmes plutôt que de leur fournir directement des services ; encourager la concurrence plutôt que le monopole dans la fourniture des services ; se focaliser sur les missions plutôt que sur les règles ; répondre aux besoins des usagers plutôt qu'aux exigences de l'administration ; économiser plutôt que dépenser ; investir dans la prévention des problèmes plutôt que dans le traitement des crises ; décentraliser l'autorité et les pouvoirs ; régler les problèmes en régulant les forces du marché plutôt qu'en instituant des programmes publics.

Structuré autour d'un double postulat d'une moindre efficience des bureaucraties administratives par rapport à des entreprises soumises à la pression de la concurrence d'une part, de transférabilité des modes de fonctionnement de ces dernières vers les premières d'autre part, le *New Public Management* promeut donc l'introduction dans la gestion publique de formats organisationnels, d'instruments et de logiques issues de la gestion privée⁹⁹. Les réformes néomanagériales conduites dans la plupart des États occidentaux sont globalement parvenues à opérer ce transfert, mais suivant des modalités et à des degrés variables en fonction des pays et des secteurs¹⁰⁰. Après avoir longtemps paru résister à la vague néomanagériale, les élites étatiques ont résolument engagée la France dans cette voie au cours de la première décennie des années 2000¹⁰¹. Certes, le « tournant néomanagériale de

⁹⁷ BEZES P., 2009, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris : PUF.

⁹⁸ OSBORNE D., GAEBLER T. (1992) *Reinventing government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading : Addison Wesley

⁹⁹ MERRIEN F.-X., 1999, « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique », *Lien social et Politiques*, 41.

¹⁰⁰ POLLITT C., BOUCKAERT G., 2011, *Public management reform : a comparative analysis. New public management, governance and the neo-Weberian state*, Oxford-New York : Oxford University Press.

¹⁰¹ BEZES P., 2009, op.cit., EYMERI-DOUZANS J.-M., 2013, « Administrative Reforms: Is France within the world movement? » in EYMERI-DOUZANS J.M., BOUCKAERT G. (dir.), *La France et ses administrations : un état des savoirs*, Bruxelles : Bruylant.

l'administration française »¹⁰² demeure partiel par comparaison à d'autres pays européens. Son ampleur et ses effets sont difficilement comparables à ce qui peut s'observer en Grande-Bretagne, où plusieurs décennies de néolibéralisation des politiques publiques et de réformes néomanagériales de l'administration ont conduit à une « nouvelle révolution bureaucratique »¹⁰³. L'accumulation des programmes de réforme de l'État et des institutions territoriales au cours des dernières années, lesquels ont été marqués de façon croissante par l'emprise des principes du *New Public Management*, ont néanmoins suffisamment désingularisé la gestion publique française pour que de nouveaux instruments managériaux soient, à l'image des labels, considérés par leurs promoteurs comme « tout terrain »¹⁰⁴, pouvant se déployer indistinctement dans les univers de l'entreprise privée et des administrations publiques

Si le succès international des recettes néomanagériales a partie liée avec le processus de néolibéralisation à l'œuvre depuis les années 1980, les deux termes (néolibéral / néomanagérial) ne sont pas synonymes. La définition du terme « néolibéralisme » est au centre de controverses importantes et durables, notamment dans les champs des études urbaines¹⁰⁵, qu'on ne saurait prétendre résumer ici. Au risque de la simplification excessive, et pour se limiter à la seule question des politiques territoriales, on peut ramener la néolibéralisation à un processus de restructuration de l'intervention publique fondé sur le renforcement des dynamiques marchandes dans la régulation des espaces urbains¹⁰⁶. Comme le résume Vincent Béal, « *les processus de néolibéralisation correspondent à un basculement dans les politiques urbaines, au moment de la transition post-fordiste des années 1970 et 1980. Avec la crise du fordisme, les villes – et notamment les plus grandes d'entre elles – ont été sommées d'entrer dans l'ère de l'entrepreneuriat urbain et de troquer leur portefeuille de politiques à visée redistributive (versement d'un « salaire social », production de biens et de services collectifs, contrôle de la rente foncière, etc.) contre des politiques urbaines dites de « l'offre » visant à créer les conditions nécessaires à l'attraction des investisseurs, des entreprises et des classes sociales privilégiées (Harvey 1989). Bien souvent, ce sont les États et l'Union européenne qui ont initié ce mouvement en mettant les gouvernements locaux en compétition, les incitant à développer des projets emblématiques et une « vision » pour positionner favorablement leur ville dans la compétition internationale. Si ces projets ont souvent eu pour effet de redynamiser les centres-villes et d'organiser la reconversion/reconquête d'anciens espaces industriels, ils ont également conduit à accentuer une gestion différenciée de l'espace qui*

¹⁰² BEZES P., 2008, « Le tournant néo-managérial de l'administration française », in BORRAZ O., GUIRAUDON V. (dir.), *Politiques publiques. La France dans la gouvernance européenne*, Paris : Presses de Sciences Po.

¹⁰³ LE GALES P., SCOTT A. (2008) « Une révolution bureaucratique britannique ? Autonomie sans contrôle ou "freer markets, more rules" », *Revue française de sociologie*, 49,2.

¹⁰⁴ HOOD C., 1991, « A Public Management for All Seasons? », *Public Administration*, 69(1).

¹⁰⁵ ROBINSON J. 2011. « The travels of urban neoliberalism : taking stock of the internationalization of urban theory », *Urban Geography*, vol. 32, n° 8, p. 1087-1109 ; PINSON G., SALA PALA V., 2016, « The Neoliberal City: Theory, Evidence, Debates », *Territory, Politics, Governance*, 4(2)

¹⁰⁶ BRENNER N., THEODORE N. (dir.). 2002. *Spaces of Neoliberalism. Urban Restructuring in North America and Western Europe*, Oxford : Blackwell ; PECK J., TICKELL A. 2002. « Neoliberalizing space », *Antipode*, vol. 34, p. 380-404.

caractérise les villes contemporaines. En concentrant les investissements dans quelques zones soigneusement sélectionnées, ces projets ont participé à l'intensification des inégalités socio-spatiales et de la fragmentation des villes. On voit ici toutes les limites du fameux « effet de ruissellement » (*trickle-down effect*) – justification pseudo-scientifique des théories néolibérales – qui conduirait les bénéfices de la croissance à s'écouler quasi-mécaniquement depuis le centre vers les marges, depuis les riches vers les pauvres. Au contraire, dans la plupart des cas, cette gestion différenciée de la ville n'a fait que renforcer la géographie inégale du capital, accentuant les dynamiques de croissance là où elles étaient déjà présentes et marginalisant pour de bon les espaces sur le déclin »¹⁰⁷. A l'évidence, l'initiative French Tech dans son ensemble et son label métropolitain relèvent parfaitement de ce processus de néolibéralisation des politiques urbaines.

Ces deux termes étant définis, revenons-en au label métropole French Tech. Comme l'ensemble des labels qui se sont multiplié depuis le début des années 2000, son déploiement s'inscrit dans un contexte de profonde recomposition de l'Etat, sur le plan organisationnel et instrumental, et de repositionnement de celui-ci dans la gouvernance urbaine¹⁰⁸. Avec l'Acte II de la décentralisation de 2003-2004 et les diverses lois réformant l'architecture institutionnelle des territoires¹⁰⁹, les villes se sont vues confier de nombreuses compétences qu'elles partageaient avec l'État. Le « décroisement des compétences »¹¹⁰ a ainsi mis fin à un régime de cogestion des politiques urbaines issu de la décentralisation des années 1980 et de la déconcentration de la décennie suivante. Car l'approfondissement de la décentralisation ne s'est pas accompagné d'un surcroît de déconcentration. Au contraire, les réformes de l'État menées en parallèle ou à la suite de l'Acte II de la décentralisation ont organisé un mouvement de re-concentration, du niveau départemental vers le niveau régional et de ces deux niveaux vers le niveau central. De la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001 (LOLF) aux mesures de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), en passant par la multiplication d'agences auxquelles sont déléguées la responsabilité d'un programme étatique, ces réformes de l'État d'inspiration néomanagériales ont profondément renouvelé les modalités d'énonciation des politiques publiques, redistribué les responsabilités entre acteurs, et transformé l'organisation et les instruments de l'État. L'instrumentation performantielle de la LOLF a conduit à une nette verticalisation des politiques étatiques, réduisant les marges de manœuvres des services déconcentrés pour organiser la territorialisation des programmes nationaux¹¹¹. Combinée avec l'Acte II de la

¹⁰⁷ BEAL V., 2014, op.cit.

¹⁰⁸ On reprend ici des éléments développés dans BEAL V., EPSTEIN R., PINSON G., 2015, « La circulation croisée. Modèles, labels et bonnes pratiques dans les rapports centre-périphérie », *Gouvernement et action publique*, 3, 3.

¹⁰⁹ Lois du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales, du 27 janvier 2014 sur la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, et du 6 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe).

¹¹⁰ LE LIDEC P., 2007, « Le jeu du compromis : l'Etat et les collectivités territoriales dans la décentralisation en France », *Revue française d'administration publique*, 121-122, 1-2.

¹¹¹ DEBAR A., 2013, « Les directeurs départementaux sont-ils encore les 'patrons' de l'État local ? », *Sciences de la société*, 90 ; EPSTEIN R., 2013, *La rénovation urbaine : Démolition-reconstruction de l'Etat*, Paris, Presses de Sciences Po.

décentralisation qui avait fait perdre à ces derniers d'importantes ressources humaines et financières, la LOLF a ensuite ouvert la voie à une réforme de l'administration territoriale de l'État dans le cadre de la RGPP qui, en organisant de vastes et complexes fusions des services déconcentrés et en donnant la prééminence au niveau régional¹¹², a distendu les relations de ces services avec ceux des villes.

Cette résidualisation des services déconcentrés est spectaculaire dans le cadre de l'initiative French Tech, dont le déploiement infranational ne s'est pas appuyé sur l'administration territoriale de l'Etat. Pour reprendre un terme de l'économie numérique, c'est à un processus de désintermédiation que l'on a assisté avec le label Métropole French Tech : les services déconcentrés qui servaient traditionnellement d'intermédiaires entre les administrations centrales et les collectivités territoriales, assurant notamment la circulation descendante et remontante d'informations, ont été court-circuités par la mission French Tech qui a privilégié les relations directes avec les porteurs des projets métropolitains. Symptomatiquement, aucun rôle n'est attribué à ces services déconcentrés dans le processus d'élaboration des projets et de labellisation. Le cahier des charges du label ne les mentionne qu'au détour d'un encadré illustratif intitulé « Exemples d'acteurs de l'écosystème d'une Métropole French Tech », dans lequel la DIRECCTE (direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et la DR DGFIP (direction régionale des finances publiques) apparaissent en quinzième et seizième position d'une liste comprenant... seize entrées !

Plutôt que s'appuyer sur ces services déconcentrés pour relayer les attentes de l'Etat, mobiliser les acteurs territoriaux et leur fournir des informations, bref pour accompagner l'élaboration des candidatures, la mission French Tech a préféré nouer des relations directes avec les porteurs de projet. Dans la phase d'élaboration de la v1 du dossier de candidature, ces relations se nouent à l'initiative de ces derniers (ou des élus locaux), qui contactent la mission French Tech pour obtenir des informations ou –plus souvent– pour commencer à défendre leur candidature. Ces relations se formalisent une fois le projet déposé, avec la phase de « co-construction »¹¹³. Comme l'indique le cahier des charges du label, « *une fois le projet déposé et son éligibilité vérifiée (complétude du dossier), la mission French Tech est chargée de co-construire avec les porteurs, sur cette base, un projet finalisé. L'objectif est d'amener le projet à un état de maturité et d'ambition qui le rendra effectivement labellisable. Les porteurs du projet bénéficieront d'un interlocuteur dédié au sein de la mission French Tech. Cette phase de*

¹¹² POUPEAU F.-M., 2013, « L'émergence d'un État régional pilote. La recomposition des jeux administratifs autour du ministère de l'Écologie et du Développement durable dans une région française », *Gouvernement et action publique*, 2, 2.

¹¹³ Ce néologisme est utilisé en France pour la première fois dans le rapport sur la participation des habitants dans les quartiers de la politique de la ville rédigé par Mohammed Mechmache et Marie-Hélène Bacqué à la demande de François Lamy. Il est donc repris dans le cahier des charges du label métropole French Tech diffusé le 30 janvier 2014, soit 15 jours après l'adoption en première lecture par le Sénat de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine qui sera promulguée le 21 février 2014. On pourrait s'étonner de ce rapprochement entre un label distinguant les métropoles phares de l'économie numérique et une loi visant les quartiers populaires, tant la prise en compte des enjeux de ces quartiers dans la politique French Tech sont ténus. Il a en effet fallu attendre le printemps 2016 pour que la mission nationale en charge de cette initiative gouvernementale soit mobilisée sur la question de l'entrepreneuriat numérique dans les quartiers.

co-construction pourra être de durée variable en fonction en particulier de la maturité initiale du projet déposé. ». Là encore, aucun rôle particulier n'est dévolu aux services déconcentrés de l'Etat dans cette phase de co-construction : la mission French Tech se déplace pour une journée d'échanges avec les porteurs du projet, lesquels disposent ensuite d'un interlocuteur dédié au sein de la mission pour les accompagner dans la formalisation de la v2.

C'est à cet « interlocuteur dédié » que les acteurs locaux s'adressent, bien plus qu'au fonctionnaire chargé du suivi de la French Tech dans les DIRECCTE. Car la DGE a bien désigné des correspondants French Tech dans chacune de ces directions régionales¹¹⁴, qu'elle réunit régulièrement à Paris en présence d'un représentant de la mission French Tech, ceux-ci peinent à exercer les tâches qui leur ont été confiées, ne serait-ce que du fait d'une asymétrie d'information en faveur des porteurs de projet, qui sont en relation directe et très régulière avec la mission nationale.

« On ne fait pas partie de la gouvernance de la French Tech. Comme on ne finance pas, on n'a pas notre place dans les instances et le porteur de projet n'est pas tenu de nous inviter ou même de nous informer (...) Il y a des politiques sur lesquelles on reste des intermédiaires entre les collectivités locales et les administrations centrales. Sur la French Tech, c'est différent. Les informations ne passent pas par nous. La mission nationale est en relation directe avec les métropoles et nous on a parfois de l'info via la DGE, mais c'est très épisodique. » (DIRECCTE)

« Je suis en contact permanent avec la mission French Tech. J'ai Marie Gallas Amblard [directrice de la communication de la mission French Tech] au téléphone au moins une fois par semaine. C'est très fluide. [Il montre un mail sur l'écran son ordinateur] Par exemple, là David Monteau m'écrit... il venait de voir le directeur numérique de Véolia et il me demande si je peux le recevoir (...) Localement, l'Etat... il y a quelqu'un à la DIRECCTE. Un mec plutôt jeune, sympa, mais je me demande un peu à quoi il sert. De temps en temps il m'écrit pour me donner des infos, mais je les ai déjà eu par ailleurs. Voilà, ce matin tu vois, il m'écrit pour me dire que la mission French Tech a lancé une FAQ sur les projets d'accélérateur, mais la mission French Tech m'avait déjà envoyé l'info en direct la veille. Autre exemple : il m'a appelé pour savoir si ça m'intéressait d'avoir une subvention de l'Etat pour le Web2day. Evidemment, je dis oui ! Il me répond qu'il va aller se renseigner auprès de la mission French Tech. Bon... c'est gentil mais je lui ai dit que c'était pas la peine, que j'allais le faire en direct » (Atlantic 2.0., directeur)

Les services déconcentrés de l'Etat ont néanmoins pu, dans certains cas, jouer un rôle dans le processus de labellisation. Ce fut en particulier le cas à Aix-Marseille, métropole fragmentée dans laquelle les projets de coopération à l'échelle métropolitaine portés par l'Etat ou les acteurs économiques se heurtent systématiquement aux conflits politico-institutionnels locaux. Comme on l'a vu dans la deuxième partie (2.2.b), la perspective d'une labellisation nationale des quartiers numériques est venue alimenter la rivalité entre la ville de Marseille, l'agglomération MPM et Aix-en-Provence, chacune étant porteuse d'un tel quartier. Le lancement du label métropolitain a suscité de nouvelles velléités de candidatures dans la

¹¹⁴ Chargés, en théorie, de participer à la rédaction des dossiers des métropoles, de suivre les projets des métropoles labellisées et de fournir des informations et des conseils relatifs aux dispositifs de financements et aux actions structurantes lancées par l'Etat.

région, de la part de Toulon, Cannes, Sophia-Antipolis et Nice. Cette multiplication des projets de candidature des villes de PACA, et la concurrence périlleuse qui en résultait vu que le gouvernement avait laissé entendre que ce label ne serait attribué qu'à une demi-douzaine de métropoles dans le pays, a conduit la région à se mobiliser, en s'alliant avec les services régionaux de l'Etat pour enjoindre les villes à regrouper leurs candidatures. Le courrier cosigné par le préfet de région et le président de la Région PACA, et adressée aux exécutifs marseillais et aixois était clair : deux candidatures concurrentes à l'échelle de la métropole Aix-Marseille aboutiraient à la non-sélection des deux par la mission French Tech. La compétition nationale pour le label a ainsi été utilisée par les services régionaux de l'Etat (et la collectivité régionale) pour obliger Aix et Marseille à coopérer, avec succès puisque les deux villes rivales ont accepté de se rapprocher dans une candidature commune dont l'élaboration a été faite par un groupe de pilotage auquel participaient la Région et la Préfecture de région.

L'Etat déconcentré a donc, à Aix-Marseille, assuré une fonction d'institutionnalisation de l'action collective¹¹⁵, consistant à organiser un partenariat entre acteurs territoriaux qui se heurtait aux rivalités politiques locales. A notre connaissance, il s'agit d'un cas particulier qui ne s'est retrouvé dans aucune autre métropole. Dans le reste de la France, c'est toujours sur ce registre de la régulation des rivalités entre institutions territoriales concurrentes, mais à une échelle supra-métropolitaine, que les préfetures de région et les DIRECCTE ont été les plus actives, à l'occasion de la deuxième vague de labellisation. L'intérêt manifesté par de nombreuses agglomérations pour le label a conduit l'administration régionale de l'Etat à tenter de dissuader les candidatures des agglomérations de taille moyenne qui n'avaient que peu de chance de recevoir le label, en les incitant à se rapprocher d'une métropole proche bénéficiant déjà de celui-ci, ou à se rapprocher d'autres agglomérations proches pour élaborer une candidature commune.

« Angers, ce que je leur ai dit, c'est qu'ils pouvaient bien sur faire une candidature au label mais qu'il y avait très très peu de chances qu'ils l'obtienne. Je leur ai dit qu'ils avaient plutôt intérêt à valoriser votre projet de cité des objets connectés, et qu'on allait regarder avec Nantes Métropole pour que le projet de cité soit intégré dans le projet Nantes Tech. L'idée, c'était du gagnant-gagnant : Angers peut utiliser la marque FrenchTech et Nantes y trouve son compte parce que la cité est très médiatisée donc ça valorise Nantes Tech (...) Le préfet est monté au créneau mais s'ils veulent candidater, on y peut rien, c'est un choix politique. » (DIRECCTE)

Cette fonction d'animation de la coopération inter-territoriale assumée par l'Etat régional n'invalide pas l'analyse précédemment développée, relative à la résidualisation des services déconcentrés dans la gestion territoriale. S'agissant du cas angevin auquel fait référence l'extrait d'entretien précédent, l'annonce présidentielle faite à Angers (« Vous aurez la French Tech ») est venue invalider plus encore Etat local, en désavouant ses représentants qui avaient affirmé à plusieurs reprises aux élus angevins que leur candidature n'avait aucune chance d'être retenue et qu'ils devaient s'intégrer dans la #NantesTech. Plus globalement, la

¹¹⁵ DURAN P., THOENIG J.C., 1996, « L'Etat et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, 46, 4.

mise en regard du cas nantais et du cas aixo-marseillais permet de saisir les conditions de possibilité d'un « gouvernement à distance », dans lequel l'intervention territoriale de l'Etat ne s'appuie plus sur ses services déconcentrés mais sur des instruments comme les appels à projet et les labels. Ce mode de gouvernement suppose, pour être efficace, que les acteurs d'un territoire soient en capacité de s'organiser collectivement pour définir et porter des projets suscitant l'intérêt de l'Etat, et donc de surmonter leurs conflits sans la médiation étatique. C'est le cas dans une métropole intégrée comme Nantes, où la désintermédiation est achevée. Dans d'autres territoires, comme à Aix-Marseille, qui ne disposent pas d'une capacité politique comparable¹¹⁶, ce « gouvernement à distance » fondée sur l'autonomie des villes trouve ses limites. L'Etat local peut alors se maintenir dans le rôle qui est le sien depuis les premières lois de décentralisation, à savoir un rôle de régulation du partenariat territorial.

Mais ce rôle n'a pu être observé que pendant la phase d'élaboration des candidatures. Une fois les labels décernés, la mission French Tech a fait des directeurs de projet ses relais dans les métropoles,

Ainsi, en même temps qu'elles ont renforcé l'autonomie des gouvernements urbains vis-à-vis d'un État qui s'est retiré de la cogestion des politiques urbaines, les réformes institutionnelles de la dernière décennie ont permis à l'État, directement ou *via* ses agences, de retrouver des capacités de contrôle et d'orientation à distance des politiques développées par les pouvoirs urbains. En introduisant dans les administrations des logiques d'action, des instruments d'intervention et des formats organisationnels inspirés par les préceptes du *New Public Management*, ces réformes ont transformé l'intervention de l'État. D'un côté, elles ont organisé son retrait progressif de la mise en œuvre de ses propres politiques, pour passer du faire au faire-faire ; de l'autre côté, elles lui ont permis de se doter de nouveaux instruments de pilotage de l'action conduite par des tiers. Elles ont donc donné lieu à deux évolutions interdépendantes de son rôle dans l'action publique, dont rend compte la notion d'État régulateur, entendu comme « *un État qui agit plus indirectement que directement, qui est plus en interaction qu'en action, qui délègue plus qu'il n'intervient directement, qui pilote et qui oriente plus qu'il ne met en œuvre (...) à travers le développement de l'audit, de l'évaluation, du benchmarking, du contrôle de qualité, etc.* »¹¹⁷.

Le label Métropole French Tech illustre cette dynamique qui voit l'Etat, privé de l'autorité et des ressources financières nécessaires pour imposer ses priorités et ses solutions aux villes, et même de l'expertise suffisante pour les définir, recourir à des instruments incitatifs appuyés sur des mécanismes compétitifs pour peser à distance sur les agendas urbains et sur les contenus de politiques urbaines, dont la définition et la mise en œuvre relèvent de l'entière responsabilité des acteurs locaux. Le rapport CDC sur les quartiers numériques, dont

¹¹⁶ DORMOIS R., 2006, « Structurer une capacité politique à l'échelle urbaine. Les dynamiques de planification à Nantes et à Rennes (1977-2001) », *Revue française de science politique*, 56, 5, p. 837-867.

¹¹⁷ HASSENTEUFEL P., 2008, « L'État mis à nu par les politiques publiques ? », in BADIE, B., DELOYE, Y. (dir.), *Les temps de l'État*, Paris, Fayard, p. 326.

découle l'initiative French Tech et son label métropolitain, ne disait pas autre chose. La proposition de création d'un label pour les quartiers numériques y était ainsi justifiée : « *Le label apportera un cadre souple aux collectivités locales en leur permettant de s'adapter à leurs contextes respectifs, en leur accordant un vaste champ d'intervention dans le développement des « Quartiers numériques », tout en leur fournissant un cadre exigeant d'ambitions à atteindre pour développer des écosystèmes de l'innovation qui soient compétitifs à l'échelle mondiale.* ».

L'ambition ainsi affichée de « *développer des écosystèmes de l'innovation qui soient compétitifs à l'échelle mondiale* » en témoigne : l'initiative French Tech repose sur une lecture spatialisée du développement de l'économie numérique. Pourtant, les porteurs nationaux de cette initiative ont affirmé avec force qu'ils « ne faisaient pas d'aménagement du territoire ». La formule a été répétée par Axelle Lemaire et David Monteau pendant le premier semestre 2015, alors que se multipliaient les réponses au deuxième appel à candidature au label métropolitain. Les deux extraits suivants, tirés d'une dépêche AFP et d'un article des Dernières Nouvelles d'Alsace, en fournissent l'illustration :

« Quatorze candidats sont en lice, il est probable que cette seconde vague n'en retiendra pas autant. "Ce label n'a pas vocation à faire de l'aménagement du territoire", a dit Axelle Lemaire, voulant ainsi se démarquer des 71 pôles de compétitivité » (AFP, 14 juin 2015)

« La candidature alsacienne est portée par le "Pôle métropolitain Strasbourg-Mulhouse", qui fédère les deux agglomérations. Que la candidature alsacienne soit portée par deux agglomérations n'est pas un élément déterminant favorable ou défavorable. "Notre logique n'est pas institutionnelle, nous ne nous intéressons pas à des collectivités, mais à un écosystème", a expliqué David Monteau, en réponse à une question. Qu'il puisse y avoir deux candidatures dans une même future région, n'est pas non plus un critère intervenant dans la sélection. "Il pourra y avoir des régions avec deux labels French Tech ou aucun, nous ne sommes pas dans une logique d'aménagement du territoire" » (Dernières Nouvelles d'Alsace, 13 avril 2015)

A l'évidence, le référentiel spatial de l'initiative French Tech va à rebours de celui sur lequel s'était fondée historiquement la politique d'aménagement du territoire française. Rappelons que cette initiative gouvernementale trouve son origine dans la peur d'un décrochage parisien face aux métropoles globales concurrentes (en premier lieu Londres) et la volonté de renforcer la capitale dans une compétition inter-urbaine globalisée, alors que l'aménagement du territoire a longtemps été guidé par la crainte d'une concentration excessive des ressources dans la capitale au détriment du reste du territoire national (le fameux « Paris et le désert français »¹¹⁸). Certes, la création de la DATAR avait mis fin au malthusianisme anti-urbain d'avant-guerre et à l'approche ruraliste qui guidait encore les politiques d'aménagement de la IV^e République, au profit d'une lecture plus positive du rôle des villes dans la croissance. Mais si la polarisation urbaine était conçue par les technocrates modernisateurs en charge de cette politique comme un facteur de développement économique et de progrès social au bénéfice de l'ensemble de la communauté nationale, c'était en faveur des métropoles d'équilibre qui devaient contrebalancer l'influence

¹¹⁸ GRAVIER J.-F., 1947, *Paris et le désert français*, Paris, Le Portulan.

parisienne. En outre, cette polarisation urbaine devait être organisée rationnellement par l'Etat. Dans la pensée planificatrice, le développement du pays et l'amélioration des conditions de vie de ses habitants ne pouvaient être assurés par le libre jeu du marché, les ajustements automatiques entre secteurs et entre régions par l'intermédiaire des prix et des salaires ne garantissant pas une allocation optimale des ressources. S'il est un domaine où, pour les planificateurs, l'intérêt général ne pouvait résulter de la simple agrégation des intérêts particuliers, c'était bien celui de l'aménagement. Comme l'expliquait Claude Gruson, figure pionnière de la planification française, l'aménagement du territoire est un domaine dans lequel les décisions à prendre sont de longue portée, en raison de leur délai d'exécution, de la durée de leurs effets, de leur faible degré d'adaptabilité ultérieure. L'horizon temporel de l'aménagement dépasse celui des acteurs économiques comme celui des élus, d'où la nécessité de définir un plan rationnel d'investissement pour mettre en cohérence ces décisions, sous peine « *de voir se produire des situations non voulues, inacceptables, profondément désordonnées* »¹¹⁹.

Il en va tout autrement avec l'initiative French Tech, qui ne vise ni à renforcer les métropoles régionales contre Paris (il s'agit au contraire de renforcer la compétitivité et l'attractivité de cette dernière pour permettre aux premières de bénéficier de ses effets d'entraînement) ni à faire primer la rationalité des technocrates l'Etat sur celle des acteurs privés (au contraire, le label métropolitain décerné par les premiers met en avant les seconds et surtout vient consacrer les dynamiques produites par ceux-ci). La French Tech est une politique authentiquement néolibérale, et son label métropolitain relève de la palette des politiques urbaines néolibérales, développées par les Etats pour stimuler les politiques entrepreneuriales des métropoles, dans une perspective de renforcement de l'attractivité et de la compétitivité de ces territoires qui sont vus comme les points nodaux du capitalisme globalisé¹²⁰.

Le référentiel spatial de la French Tech s'oppose donc à celui qui longtemps guidé une politique d'aménagement du territoire qui privilégiait la redistribution et l'équilibre territorial. A l'inverse, la French Tech privilégie la polarisation et donc la concentration des ressources dans quelques espaces d'accumulation, et ce tant l'échelle nationale (Paris), qu'infra-nationale (les métropoles French Tech) voire intra-urbaine (les quartiers numériques). Il s'agit donc « d'arroser là où c'est déjà mouillé » plutôt que de chercher à rendre fertile les territoires en voie d'assèchement économique, de la même façon que la BPI – qui est le principal opérateur financier des actions de la French Tech – affiche un principe consistant à « financer les pépites et non les canards boiteux ». Mais ce constat ne permet pas de valider les discours des porteurs nationaux de la French Tech lorsqu'ils affirment ne pas faire d'aménagement du territoire. Au contraire, cette initiative gouvernementale s'inscrit

¹¹⁹ GRUSON C., 1968, *Origine et espoirs de la planification française*, Paris : Dunod.

¹²⁰ HARVEY D., 1989, « From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism », *Geographiska Annaler B*, 71, 1, p. 3-17 ; BRENNER N., 2004, *New State Spaces: Urban Governance And The Rescaling Of Statehood*, Oxford, Oxford University Press ; CROUCH C., LE GALÈS P., 2012, « Cities as national champions? », *Journal of European Public Policy*, 19, 3.

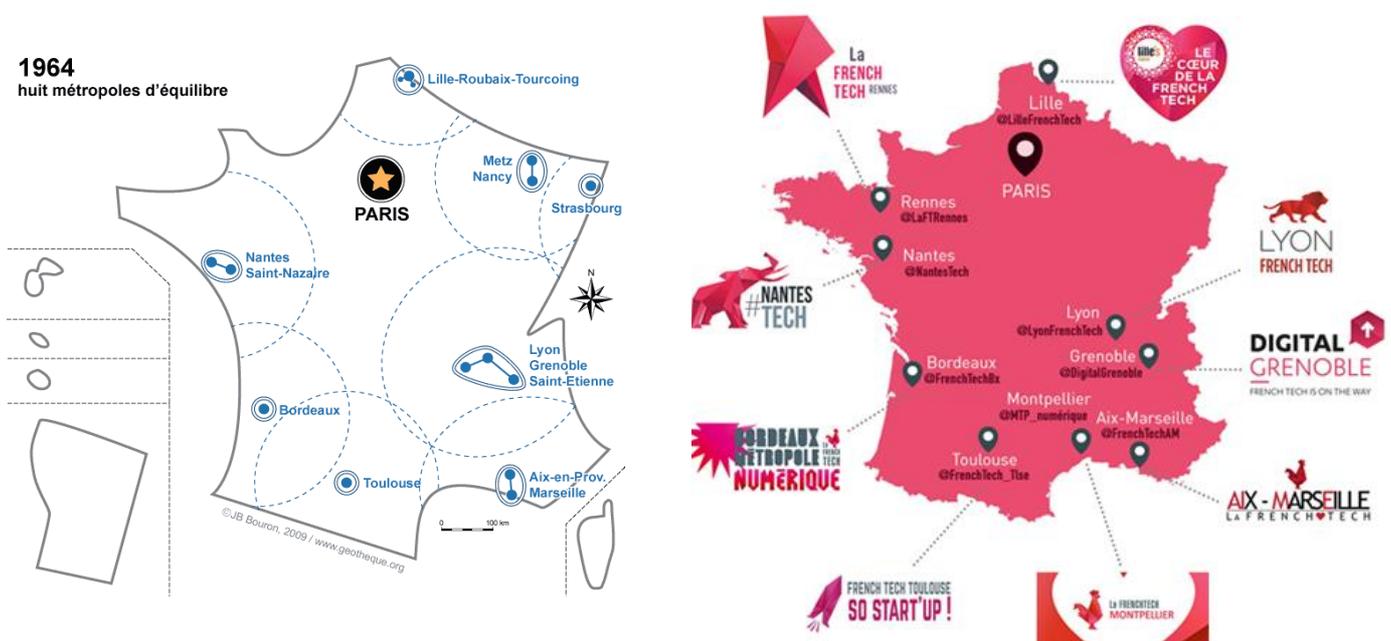
pleinement dans une politique d'aménagement du territoire qui a tourné le dos au référentiel de l'équilibre territorial depuis le début des années 2000, pour privilégier un référentiel de compétitivité territoriale. Le rapport adopté en 2003 par le comité stratégique de la DATAR pose très clairement les termes de ce nouveau référentiel : la globalisation entraîne une compétition mondiale entre territoires pour attirer ou conserver des ressources mobiles (capitaux, sièges sociaux, centres de recherche, événements internationaux, actifs qualifiés, retraités aisés, étudiants...); la réponse aux défis de cette globalisation ne passe donc plus exclusivement par des ajustements nationaux (réformes structurelles) mais par une réforme des politiques territoriales. C'est pourquoi le comité avait invité le gouvernement à « *une véritable stratégie de rupture, pour passer d'une politique essentiellement défensive et redistributive, à un aménagement du territoire résolument orienté vers la libération des énergies, la création de richesse et la réforme de l'Etat* ». Ceci afin de « *créer un milieu favorable aux entreprises dans chaque territoire* », notamment dans les grandes agglomérations (y compris dans la première d'entre elles) qui jouent un rôle moteur en matière de création de richesses, et ainsi « *améliorer l'attractivité globale du site France* ». Ce virage doctrinal s'est rapidement concrétisé par l'affichage de la compétitivité territoriale comme priorité étatique, symbolisé par un (éphémère) changement de nom de la DATAR (renommée délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires) et par la création en 2008, d'un secrétariat d'Etat chargé du Développement de la région capitale, chargé de « *de permettre à la France de tenir son rang dans la compétition des territoires, en faisant de sa capitale une "ville monde" ouverte, dynamique, attractive, créatrice de richesses et d'emplois, qui constitue pour la nation un atout décisif dans la compétition économique du 21ème siècle* ».

En affirmant que le label métropole French Tech n'a pas vocation à « faire de l'aménagement du territoire », les porteurs nationaux de cette initiative gouvernementale cherchent surtout à insister sur le caractère sélectif du label, par opposition au saupoudrage opéré avec les pôles de compétitivité. Cette affirmation est néanmoins fautive, ou du moins anachronique, en ce qu'elle fait référence à une représentation datée de l'aménagement du territoire¹²¹.

On pourrait même aller plus loin dans la contestation de cette dénégation, en relevant que sur le plan organisationnel, la French Tech est pilotée par une mission qui présente un certain nombre de traits communs avec la DATAR des trente glorieuses. Il s'agit dans les deux cas d'administrations de mission dont les caractéristiques avaient été énoncées en termes lyriques par Edgar Pisani : « *L'administration de mission est légère, elle a le goût de faire faire, elle est réaliste, mouvante, elle va vers l'évènement; elle est mêlée à la vie ; elle n'attend pas l'initiative, elle la sollicite ; elle doit pouvoir créer les personnes morales nécessaires à l'épanouissement de ses entreprises ; elle est dynamique et comporte des risques, alors que sa sœur aînée doit se contenter d'être prudente et impose l'élimination de tous les risques. Celle-ci*

¹²¹ Représentation prégnante dans l'appareil d'Etat, au-delà des segments de celui-ci impliqués dans la French Tech. On retrouve en effet cette affirmation « on ne fait pas d'aménagement du territoire » dans les discours des responsables militaires en charge des réformes de la carte des implantations des armées, qui signifient ainsi que les décisions de fermetures de casernes doivent être guidées par des objectifs proprement militaires. Cf. ARTIOLI F., 2015, *L'armée, les villes, l'État : restructurations militaires et politiques urbaines : les transformations de l'intégration territoriale en France et en Italie*, Thèse de Science politique, Sciences Po

est anonyme, elle est discrète par définition même. Les fonctionnaires qui la constituent sont interchangeables. L'autre a besoin d'entraîner l'adhésion, la soumission ne lui suffit pas. Elle est fondée sur le mouvement de pensée d'un homme ou d'une équipe. L'administration de gestion est juge ; l'administration de mission est acteur. La première est cartésienne, l'autre est concrète ; les fonctions de la première sont neutres ; les fonctions de la seconde ont des aspects politiques évidents ; la première peut à la rigueur constituer un corps, sinon un "pouvoir", la seconde est directement dépendante du gouvernement de qui lui viennent des moyens et une autorité exorbitante du droit commun. »¹²². Pour conclure ce rapprochement entre la politique de la DATAR et celle de la mission French Tech, on peut noter que la liste des métropoles labellisées en novembre 2014 est très ressemblante avec celle... des métropoles d'équilibre de 1964 !



A l'exception de Montpellier et Rennes, toutes les métropoles retenues lors de la première vague de labellisation French Tech étaient d'anciennes métropoles d'équilibre. Parmi ces dernières, seules celles de l'Est de la France (Metz-Nancy et Strasbourg) étaient absentes de la liste des métropoles lauréates du label en 2014, ce qui n'allait pas sans poser de problème politique comme nous l'expliquait alors un conseiller d'Axelle Lemaire :

« Clermont commence à bosser avec Saint-Etienne, Tours-Orléans, on est vraiment pas à la bonne taille. Donc on a un vrai trou dans la carte... le désert français... Si on veut avoir une dynamique nationale, c'est compliqué d'avoir un pan entier du territoire qui passe de côté, même si on ne veut pas faire d'aménagement du territoire. Ce n'est pas notre rôle. Sinon, on refait les pôles de compétitivité. Il y en a 71, ça n'a pas de sens. Comme il n'y a pas d'argent associé au label, on pourrait le donner à tout le monde. Ça m'éviterait de recevoir des

¹²² Pisani E., 1956, « Administration de gestion, administration de mission », Revue française de science politique, 6(2)

SMS de maires qui demandent où en son dossier ! Mais on a choisi de tenir.»
(Conseiller ministériel)

b. Gouvernance urbaine : du marketing externe à la mobilisation interne

Après avoir considéré le label Métropole French Tech sous un angle vertical, procédons à une rotation à 90 degrés pour analyser ses effets horizontaux, sur les acteurs des métropoles labellisées. Cette rotation conduit à décaler le regard sur cet instrument, pour ne plus le considérer seulement comme une ressource symbolique dans la compétition inter-urbaine mais aussi voire surtout comme une ressource pour l'action collective à l'échelle métropolitaine : les effets distinctifs du label dans la concurrence entre territoires sont incertains ; en revanche, les effets de la compétition organisée par l'Etat pour l'attribution de cette distinction sur la coopération entre acteurs territoriaux sont avérés.

Le succès du label auprès des acteurs publics et privés des métropoles tient d'abord, comme on l'a vu dans les deux monographies et dans la partie précédente, à ce qu'il a été perçu comme une ressource distinctive dans un univers concurrentiel, susceptible de contribuer à la notoriété du territoire (et des entreprises qui y sont localisées) et de lui conférer une image favorable auprès des investisseurs et des acteurs internationaux de l'économie numérique. Ce sont ces bénéfices attendus sur le plan de l'image qui ont motivé l'engagement des acteurs territoriaux dans une candidature au label national. Même ceux qui ont pu exprimer un scepticisme quant aux bénéfices qui pouvaient en être tiré sur le plan du marketing externe ont expliqué leur engagement sur ce registre. Suivant la formule d'un de nos interlocuteurs, s'il n'y a rien à gagner avec le label, il y a beaucoup à perdre à ne pas l'avoir. Et de fait, le caractère distinctif du label s'est avéré bien moins important que ce qui était envisagé initialement, tant par les dispensateurs que par les récipiendaires, du fait du nombre de métropoles sélectionnées (cf. 3.1.b) : pour reprendre l'image proposée par un de nos interlocuteurs, alors que tous espéraient que « l'équipe de France du numérique » s'apparente à une équipe de basket (qui compte 5 joueurs) elle a plutôt ressemblé à une équipe de football (11 joueurs), voire à une équipe de rugby (15 joueurs).

Le caractère distinctif d'une distinction étant inversement proportionnel au nombre de ses récipiendaires, les bénéfices d'image tirés du label Métropole French Tech n'ont pas été à la hauteur des espérances initiales. Celui-ci a néanmoins apporté des ressources importantes aux acteurs territoriaux. A défaut de la mise en visibilité escomptée pour le territoire, le label a fortement bénéficié à l'image de certains de ses représentants. Il a notamment mis en avant les élus qui en ont la charge localement. Le label n'a pas seulement renforcé leur notoriété ; il a aussi contribué à ce qu'ils se forment une image favorable, le dynamisme et la modernité charriés par la French Tech rejaillissant sur ceux dont le nom est le plus directement associés, localement, à la conquête du label. Les bénéfices politiques tirés du label ne se limitent pas aux seuls adjoints qui ont porté la candidature. Ainsi, dans le cas nantais, l'obtention de cette distinction nationale est venue légitimer le récit territorial que l'héritière de Jean-Marc Ayrault avait ébauché dans son programme de campagne, contribuant à asseoir son leadership sur un registre qui n'est plus seulement notabiliaire, mais celui de l'entrepreneuse

de politiques publiques apte à conduire des projets nouveaux à même de tirer le développement de la ville¹²³. Le label est donc une ressource politique pour les élus locaux, d'autant plus prisée que ce label vise des métropoles, territoires complexes dans lesquels les élus et techniciens peinent à identifier les groupes sociaux qui composent la ville et se saisir de leurs demandes. Dans ces métropoles plus encore qu'ailleurs, la légitimation du personnel politique s'opère de façon croissante par leur implication dans des projets d'action publique qui leur permettent de mobiliser des soutiens : les maires urbains se légitiment moins par les *inputs* (en relayant les demandes sociales de leurs clientèles) que par les *outputs*, c'est-à-dire par les résultats de leurs politiques publiques¹²⁴. En la matière, la labellisation French Tech présente des caractéristiques qui la rendent particulièrement propices à sa saisie par les élus locaux : elle leur permet d'afficher un premier résultat (l'obtention du label) avant même la mise en œuvre de la d'une politique qui est riche de promesses en termes de développement économique, dans une temporalité correspondant à celle du politique :

« Je pense qu'il y a une promesse de développement intéressante et surtout sur des cycles de création d'activité qui sont courts et d'une certaine façon facilement appréhendable par des élus locaux qui sont sur des rythmes qui sont ceux de leur mandat. On a beaucoup travaillé sur des thématiques de biotech, medtech et on est sur des cycles de développement, pour passer de la R&D à l'industrialisation de 10, 15 ans. Là, on est sur des cycles beaucoup plus courts. Effectivement, l'investissement en animation, en structuration de l'écosystème, la perspective de retour sur investissement, en termes de création d'emploi est d'une certaine façon beaucoup plus cernable pour nos élus Et je pense que le rythme joue beaucoup aussi. » (Grenoble métropole – Direction du développement économique)

Si le label métropole French Tech apporte des ressources aux territoires et à ses représentants, c'est d'abord sur le registre de l'action publique. Et c'est sans doute là le résultat principal de notre recherche : alors même qu'il a été pensé et saisi comme un instrument de marketing externe des écosystèmes métropolitains, le label est d'abord et surtout un instrument de mobilisation interne. Plus que le label, c'est le processus de labellisation qui importe ici, la compétition entre territoires pour la reconnaissance nationale constituant un puissant aiguillon pour la coopération territoriale. L'attribution du label résulte en effet d'une procédure concurrentielle. Son attribution s'opère en fonction du dynamisme de l'écosystème numérique et de la qualité des projets soumis, qui sont appréciés par la mission nationale de façon relative. De multiples indicateurs doivent être renseignés par les métropoles dans les dossiers de candidature, mais la mission nationale n'avait pas défini de critère et de seuil précis pour déclencher la labellisation. Les candidats savaient donc que la qualité de leur dossier n'allait pas être appréciée dans l'absolu, mais relativement à celle des dossiers des autres métropoles. Les porteurs nationaux de la French Tech ayant

¹²³ SMITH A., SORBETS C. (dir.), 2003, *Le Leadership politique et le Territoire*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003

¹²⁴ PINSON G., 2007, « Gouverner une grande ville européenne : les registres d'action et de légitimation des élus à Venise et Manchester », *Sciences de la société*, 71 ; BORRAZ O., JOHN P., 2004, « The Transformation of Urban Political Leadership in Western Europe », *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(1). Pour une discussion de cette thèse, cf. CADIOU S., 2014, « Le maire et les paris (risqués) de l'action publique », *Pouvoirs*, 148(1).

rappelé à de nombreuses reprises que le nombre de lauréats serait très limité et insisté sur l'importance de la mobilisation collective de tous les acteurs des écosystèmes numériques autour d'un projet partagé, ceux-ci n'avaient d'autre choix que de se mobiliser dans son élaboration, ou de porter la responsabilité de la non-obtention d'un label dont chacun pouvait attendre des bénéfices.

Les règles arrêtées dans l'appel à candidature, et notamment le choix d'une labellisation au fil de l'eau, ont accru la pression pesant sur les acteurs locaux. Car même si la procédure arrêtée dans le cahier des charges n'a pas été respectée, le principe d'une labellisation au fil de l'eau a transformé l'élaboration des candidatures en course de vitesse : pour les acteurs locaux, plus la candidature était déposée tardivement, plus le risque était grand de passer après d'autres métropoles et donc de se voir refuser l'accès à un label qui devait être distribué avec parcimonie. La pression ainsi exercée par cette procédure concurrentielle a mis en tension les territoires, conduisant les acteurs des écosystèmes numériques à se mobiliser aussi rapidement qu'intensément. Suivant l'expression maintes fois entendues lors de nos enquêtes, la publication du cahier des charges du label a conduit les acteurs territoriaux à « basculer en mode projet », cette expression renvoyant à l'idée d'un but précis (en l'occurrence, décrocher le label), partagé par toutes les parties prenantes, autour duquel elles se mobilisent et mobilisent les ressources nécessaires à sa réalisation. La mise en concurrence nationale constitue ainsi un puissant aiguillon pour la coopération entre acteurs territoriaux, y compris entre rivaux. On l'a vu à Nantes, où le label a sinon mis fin à la querelle des anciens et des modernes, du moins conduit ceux-ci à « jouer à la nantaise » pour avoir une chance d'emporter le trophée face à d'autres villes qui comptaient dans leurs rangs « un Zlatan » ! Les effets de cette régulation concurrentielle de la coopération territoriale sont plus spectaculaires encore dans la métropole d'Aix-Marseille, qui incarne plus que toute autre dans l'hexagone la figure de la « métropole ingouvernable »¹²⁵. Les rivalités politiques et institutionnelles locales sont telles que l'Etat y a déployé ces dernières années des moyens exorbitant du droit commun pour organiser la coopération entre acteurs territoriaux : une mission *ad hoc* dirigée par le préfet They puis un statut lui aussi *ad hoc* dans le cadre de la loi MAPTAM. L'Etat a donc fait usage de toutes ses ressources d'autorité pour contraindre les collectivités à coopérer à l'échelle métropolitaine. Le pouvoir central a aussi mobilisé des ressources budgétaires conséquentes pour des projets d'échelle métropolitaine, qui devaient inciter ces institutions à coopérer. Force est de constater que la concurrence a été plus efficace que l'autorité et les budgets : l'arbitre de la compétition French Tech ayant annoncé que le dépôt de plusieurs candidatures concurrentes à l'échelle d'une même métropole entraînerait la non-sélection de toutes, et donc la disparition d'Aix-Marseille de la carte de « l'équipe de France du numérique », les élus ont accepté de coopérer pour élaborer une candidature commune d'échelle métropolitaine.

La phase de labellisation et la concurrence qu'elle organise pour l'accès à la distinction étatique est donc à l'origine de mobilisations collectives et d'émulation au sein des

¹²⁵ JOUVE B., LEFEVRE C. (dir.), 2002, *Métropoles ingouvernables: les villes européennes entre globalisation et décentralisation*, Paris : Elsevier.

communautés techniques et politiques des territoires. Mais cette phase n'est pas sans fin. Le risque est donc grand qu'une fois les résultats de la phase de labellisation annoncés, cette mobilisation et la dynamique collective retombent, tant dans les métropoles labellisées que dans celles dont la candidature n'a pas abouti. Les responsables nationaux de la French Tech, qui ont observé des mobilisations des écosystèmes locaux qui dépassaient toutes leurs espérances, ont donc été confrontés à un nouvel enjeu une fois qu'a été annoncée la liste des métropoles labellisées : s'assurer de la pérennité des dynamiques collectives engagées dans les territoires en vue d'une labellisation.

« Ce que j'explique régulièrement, c'est que toutes les villes n'ont pas vocation à être labellisées, mais que toutes peuvent être dans la French Tech. Le label, ce n'est pas une fin en soi. Si le simple fait de monter un dossier de candidature enclenche une dynamique locale, c'est positif. A nous de veiller à ce que la dynamique ne retombe pas. » (Mission French Tech)

Considérons donc désormais la manière dont la mission French Tech a cherché à prolonger les effets mobilisateurs du label au-delà de la phase initiale de labellisation. Cet enjeu avait été anticipé pour les métropoles lauréates, le cahier des charges du label comprenant des dispositions visant justement à maintenir sous pression les écosystèmes labellisés. En particulier, il y est clairement indiqué que le label décroché par les métropoles lauréates ne leur est pas acquis. Par analogie avec les contrats de travail, on pourrait dire que le label n'est qu'à durée limitée (3 ans) et qu'il prévoit une longue période d'essai (1 an). Le cahier des charges dispose en effet que cette « première année d'expérimentation » doit permettre aux porteurs d'approfondir la dynamique et le projet construits dans la phase de labellisation (« mobiliser plus largement leur écosystème en profitant de la dynamique de labellisation, et d'avoir le temps nécessaire pour finaliser une stratégie globale du territoire avec une implication et un appui le plus large possible de l'ensemble de l'écosystème ») et d'en amorcer la mise en œuvre (« initier sans attendre les premières opérations concrètes en faveur des entreprises [...] l'objectif est d'avoir à l'issue de la première année des premiers retours d'expérience concrets »). Au terme de cette première année d'expérimentation, les porteurs de projet doivent présenter « une stratégie détaillée de développement de l'écosystème numérique », intégrant « les premiers retours d'expérience de l'année d'expérimentation », et proposant « une vision prospective affinée de l'évolution de l'écosystème à horizon dix ans, un plan actualisé de développement opérationnel sur les trois années suivantes, et un tableau de bord d'indicateurs ». C'est sur la base de ces éléments –et de leur appréciation par le comité « composé de personnalités externes à la mission French Tech et internationales » qui devait évaluer les dossiers de candidatures– que l'attribution du label sera confirmée ou infirmée, le retrait du label pouvant « être demandé en cas de non-respect des engagements pris ».

Le label doit ensuite être renouvelé tous les trois ans, en fonction d'une « évaluation des performances du territoire » réalisée « sur la base d'un tableau de bord d'indicateurs », et d'un nouveau plan de développement opérationnel sur trois ans. Là encore, le cahier des charges prévoit que le renouvellement ou le retrait du label sera décidé en fonction de l'appréciation du dossier par le comité d'experts internationaux. Ledit comité n'ayant jamais été constitué, ces décisions (confirmation du label au terme de la première année, puis renouvellement au

bout de trois ans) cette appréciation relève en réalité de la responsabilité de la mission French Tech, et la décision de la ministre. En l'absence de ce comité d'experts indépendant, la décision de délabellisation s'apparente à une sanction politique, et apparaît de ce fait très improbable comme le reconnaît le directeur de la mission French Tech, qui estime néanmoins ne pas être totalement dépourvu de moyens d'action pour mettre sous pression les écosystèmes qui ne tiendraient pas leurs engagements ou dont la dynamique s'essoufflerait.

« Le label, c'est un élément pour challenger les écosystèmes, pour les mettre en tension. Pour s'assurer que ça ne retombe pas, on a prévu des points d'étapes réguliers. Donc on peut émettre des warnings. Et s'il ne se passe rien, on en tirera les conséquences. Bien sûr, c'est compliqué politiquement de retirer le label (...) Il n'y aura probablement pas de délabellisation mais on peut faire de la communication négative, mettre telle ville en avant et dire que telle autre ne bouge pas. On tient les gens comme ça ! (...) C'est au bout des trois ans qu'on fera vraiment le bilan, et là, ce sera plus facile de faire sortir ceux qui n'ont pas tenu leur feuille de route » (Mission French Tech)

Si l'enjeu de pérennisation des mobilisations locales avait été anticipé pour les métropoles labellisées, il ne l'avait pas été pour les autres. Le risque était donc grand que les six métropoles qui avaient déposé un dossier mais n'avaient pas été retenues en novembre 2014, ainsi que toutes celles qui avaient amorcé l'élaboration d'une candidature se démobilisent à l'annonce des résultats. C'est la raison pour laquelle cette annonce s'est accompagnée de celle de l'ouverture d'une nouvelle phase de labellisation, qui a non seulement permis de prolonger les dynamiques engagées dans les métropoles qui avaient échoué lors de la première vague, mais de susciter de nouvelles mobilisations dans d'autres métropoles. Cette relance de la compétition n'a pas seulement permis l'engagement ou l'approfondissement des dynamiques collectives à l'échelle des métropoles ; elle a aussi permis la structuration de partenariats entre agglomérations. Celles qui avaient échoué lors de la première phase de labellisation ont été incitées par la mission French Tech à se rapprocher dans une candidature commune avec d'autres agglomérations géographiquement proches, pour atteindre la masse critique attendue. Il en a été de même pour plusieurs agglomérations qui n'avaient pas répondu au premier appel à candidature, mais qui ont fait part de leur intérêt pour le label après la publication du second appel. Comme l'expliquait Axelle Lemaire dans une interview donnée à L'usine digitale le 15 octobre 2014, *« les regroupements peuvent être opportuns, mais je préfère laisser les porteurs de projets s'organiser par eux-mêmes ; certains se sont déjà rapprochés, d'autres le feront sûrement à l'avenir. »*

Cette incitation aux regroupements a été d'autant plus efficace que la deuxième mi-temps s'annonçait très compétitive : les responsables nationaux de la French Tech ont laissé entendre que les nouveaux labellisés se compteraient sur les doigts d'une main. Plusieurs « poids lourds » comme Sofia Antipolis ou Strasbourg n'ayant pas été labellisés lors de la première vague, les candidatures isolées semblaient condamnées à l'échec. L'incitation nationale au regroupement s'est concrétisée dans plusieurs régions, notamment celles qui ne figuraient pas sur la carte de la French Tech au terme de la première vague. En Lorraine comme en Normandie, régions marquées par une concurrence historique entre villes de tailles comparables (Metz-Nancy pour la Lorraine, Caen-Rouen-Le Havre pour la Normandie),

les élus ont tiré les leçons de l'échec des candidatures « en solo » en première mi-temps, en « additionnant leurs forces » dans une candidature commune en seconde mi-temps, pour reprendre les termes utilisés par le maire de Caen dans une article d'Ouest France du 13 mars 2015 : « Rouen a fait partie des quelques laissés-pour-compte. Ce qui explique qu'après avoir voulu la jouer solo, la capitale haut-normande a fini par la jouer collectif, avec Le Havre, qui n'avait pas encore postulé, et Caen-la-Mer, qui avait, dans un premier temps, annoncé sa candidature en octobre. « En additionnant nos forces, on est évidemment plus forts », a commenté le maire de Caen, Joël Bruneau, mercredi soir, au Mémorial, terrain « neutre » choisi pour le lancement de la campagne officielle de la Normandy French Tech ».

Il en a été de même dans des régions dont la capitale avait été labellisée, où la deuxième plus grande ville régionale s'est alliée avec ses voisines pour maximiser ses chances de succès lors du second appel à candidature. Ainsi, l'échec de la candidature de Sophia Antipolis en première mi-temps a conduit à l'élaboration d'une candidature commune de Nice, Sophia Antipolis, Cannes, Grasse. Il en a été de même en Bretagne, où Brest, Quimper, Lannion, Morlaix ont déposé un dossier de candidature commun à la suite d'un déplacement à Brest de la mission French Tech, qui a fait comprendre aux élus locaux initialement réticents à ce rapprochement qu'une candidature solitaire n'aurait que peu de chances de succès.

Que soit à l'échelle d'une métropole ou d'un système métropolitain réunissant plusieurs villes, l'instrument compétitif qu'est le label a produit donc de la coopération. Le lancement d'une seconde vague de labellisation n'a pas seulement permis de prolonger les mobilisations collectives qui s'étaient amorcées dans les métropoles non retenues lors de la première vague ; elle a aussi permis l'extension de cette dynamique, en direction de systèmes métropolitains réunissant plusieurs agglomérations de taille moyenne. Cette relance de la compétition pour l'accès au label métropolitain était d'autant plus aisée qu'elle n'était pas coûteuse pour l'Etat. Les labels, comme les autres distinctions honorifiques, ont en effet ceci de particulier que leur cout marginal est quasiment nul. Mais il en va de ressources honorifiques comme des ressources monétaires : faire marcher la planche à billets permet de distribuer largement la ressource... au prix d'une inflation qui réduit la valeur distinctive du titre.

« On tablait sur trois ou quatre gagnants. Quand on a eu les résultats, on était content d'être dedans mais on était aussi un peu déçus : neuf labellisés, ça galvaude complètement le truc » (Atlantic 2.0, Président)

La création du label Métropole French Tech était justifiée par un double objectif de renforcement de la visibilité internationale de quelques métropoles disposant d'écosystèmes numériques remarquables, et de mobilisation collective des acteurs de l'économie numérique dans les territoires. Au regard de ce second objectif, le label Métropole French Tech s'est avéré être un instrument très efficace et plus encore efficient. Mais cette efficacité a été telle, pour un cout si réduit, que les responsables politiques nationaux n'ont pas su résister à la tentation d'une utilisation extensive de l'instrument, au risque de lui faire perdre toute efficacité au regard du premier objectif : l'attribution du label à 9 puis à 13 métropoles

(auxquelles s'ajoutent 3 écosystèmes thématiques remarquables) ont réduit son caractère distinctif, et la perte de valeur semble appelée à se prolonger avec la labellisation de nouveaux réseaux thématiques French Tech qui vont réduire la lisibilité et diluer la valeur du label métropolitain.

c. Prendre appui sur les territoires pour construire une politique sectorielle

Après avoir considéré le label Métropole French Tech sous un angle vertical et descendant, puis sous un angle horizontal, terminons l'analyse des effets de ce label dans la gouvernance multi-niveaux en les examinant sous l'angle des circulations inter-urbaines. Comme l'ont montré de très nombreux travaux de sociologie¹²⁶, de géographie¹²⁷, d'urbanisme¹²⁸ et de science politique¹²⁹, les circulations de savoirs, d'expertises, d'expériences, d'instruments, de pratiques et de modèles jouent un rôle croissant dans la fabrique de l'action publique, à tous les échelons auxquelles celle-ci se structure. C'est notamment le cas des politiques urbaines, façonnées par des processus d'import/export qui s'opèrent par le biais de réseaux des villes, de voyages d'études, de salons et congrès, de guides de « bonnes pratiques », ou par la médiation de consultants colportant de ville en ville des éléments de politiques urbaines considérées comme innovantes ou exemplaires.

L'explosion récente des circulations inter-urbaines a souvent été considérée comme un signe supplémentaire du processus de dénationalisation et de désétatisation des politiques urbaines¹³⁰, dont la production résulterait désormais de dynamiques transnationales court-circuitant les Etats nationaux. Cette analyse, associant intensification des circulations dans les politiques urbaines et horizontalisation généralisée, apparaît pourtant discutable. Certes l'emprise étatique sur ces politiques s'est fortement amenuisée au cours des dernières décennies¹³¹, mais la réduction de l'autorité, de l'expertise et des ressources financières étatiques ne signifie pas que l'Etat a perdu toute capacité d'influence sur les villes. Celle-ci

¹²⁶ DELPEUCH T., 2009, « Comprendre la circulation internationale des solutions d'action publique : panorama des policy transfer studies », *Critique internationale*, 43, 2.

¹²⁷ MCCANN E., WARD K. (dir), 2011, *Mobile Urbanism: City Policymaking in the Global Age*, Minneapolis (Minn.), University of Minnesota Press ; PECK J., 2011, « Geographies of Policy: From Transfer-Diffusion to Mobility-Mutation », *Progress in Human Geography*, 35 (6) ; PECK J., THEODORE N., 2015, *Fast Policy: Experimentalist Statecraft at the Thresholds of Neoliberalism*, Minneapolis, University of Minnesota Press.

¹²⁸ DEVISME L., DUMONT M., ROY E., 2007, « Le jeu des 'bonnes pratiques' dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale », *Espaces et sociétés*, 131 (4) ; SODERSTROM O., PAQUOT T., 2012, « Modèles urbains », *Urbanisme*, 383 ; CARRIOU C., RATOUIS O., 2014, « Actualité des modèles urbanistiques », *Métropolitiques*, 18 juin. URL [<http://www.metropolitiques.eu/Actualite-des-modeles.html>].

¹²⁹ BEAL V., EPSTEIN R., PINSON G., 2015, « La circulation croisée. Modèles, labels et bonnes pratiques dans les rapports centre-périphérie », *Gouvernement et action publique*, 3(3) ; HASSENTEUFEL P., 2005, « De la comparaison internationale à la comparaison transnationale », *Revue française de science politique*, 55 (1).

¹³⁰ BENSON D., JORDAN A., 2012, « Policy Transfer Research: Still Evolving, not yet Through? », *Political Studies Review*, 10 (3) ; BEAL V., 2014, op. cit ; MCCANN E., WARD K., 2012, « Policy Assemblages, Mobilities and Mutations: Toward a Multidisciplinary Conversation », *Political studies review*, 10 (3)..

¹³¹ LE GALES P., 1999, « Le desserrement du verrou de l'État ? », *Revue internationale de politique comparée*, 6 ; DUPUY C., POLLARD J., 2014, « A Dethroned King? The Limits of State Infrastructural Power in France », *Public Administration*, 92 (2).

procède désormais de formes d'intervention moins directes, qui passent, entre autres, par l'identification, la sélection, la modélisation, la valorisation et la diffusion des expériences « innovantes » ou « exemplaires » des gouvernements locaux. Les labels, articulés à d'autres instruments qui empruntent à la figure de l'État régulateur¹³² (appels à projet compétitifs, *benchmarking*, indicateurs de performance...) permettent ainsi à l'État de retrouver une capacité d'orientation des politiques définies et mises en œuvre par les villes, en stimulant la compétition interurbaine et en prescrivant des contenus de politiques urbaines (agendas, normes d'organisation, priorités d'action, etc.)¹³³. Telle était du moins l'une des hypothèses qui guidait la présente recherche sur le label Métropole French Tech, que l'on considérait comme un instrument de stimulation sélective et de cadrage des circulations inter-urbaines.

Cette hypothèse est en grande partie validée par nos enquêtes, qui conduisent néanmoins à pointer les limites du label Métropole French Tech comme instrument de mise en circulation nationale d'expériences locales. Certes la genèse de ce label étatique s'est fortement appuyée sur l'identification et la valorisation des « bonnes pratiques » de quelques métropoles internationales et françaises érigées en modèles en matière de soutien à la croissance des écosystèmes numériques, qui ont été utilisées pour définir les objectifs de l'initiative French Tech ainsi que les actions permettant de les opérationnaliser. Mais l'observation du déploiement de ce label donne à voir une mise en circulation bien moins systématique et intense des innovations issues des villes labellisées que ce qui a pu s'observer dans le cadre d'autres programmes étatiques récents dirigés vers les villes, comme le Programme national de rénovation urbaine ou le Programme Ville durable¹³⁴.

Comme on l'a vu dans la première partie du présent rapport (1.2.a), l'initiative gouvernementale French Tech et son label métropolitain découlent d'un rapport sur les quartiers numériques dans lequel la Silicon Valley et quelques métropoles hébergeant les « clusters digitaux les plus performants à l'international » étaient érigées en modèles. Le « benchmark » (qui n'en a que le nom) sur lequel s'appuie ce rapport conduit à la mise en avant sélective d'expériences, de programmes et d'instruments que ses rédacteurs proposent d'imiter ou qu'ils mobilisent pour justifier leurs propositions¹³⁵. Le rapport Quartiers numériques ne se limite cependant pas à la mise en avant des principales métropoles

¹³² MORAN M., 2002, « Understanding the Regulatory State », *British Journal of Political Science*, 32 (2) ; HASSENTEUFEL P., 2008, « L'État mis à nu par les politiques publiques ? », in BADIE B., DELOYE Y. (dir.), *Les temps de l'État*, Paris, Fayard ; LASCOUMES P., LE GALES P. (dir.), 2004, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

¹³³ BEAL V., EPSTEIN R., PINSON G., 2015, op. cit.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ On peut noter que le rapport de la CDC ne s'inspire pas seulement des expériences locales jugées exemplaires. Il procède de la même façon avec certains programmes nationaux dont il propose de reprendre des instruments pour structurer une politique de soutien à l'économie numérique. Ainsi, la proposition de créer un label « quartier numérique » (qui deviendra le label Métropole French Tech) et les objectifs visés par ces biais font explicitement référence aux labels Ecocités et Ecoquartiers du programme Ville Durable : « *la démarche proposée est voisine de celle mise en place pour les « Écocités », élaborée en étroite concertation avec les collectivités locales* ». La responsabilité de la rédaction du rapport Quartiers numérique ayant été confiée à la responsable du PIA à la CDC et le programme Ville Durable faisant partie du PIA, c'est donc un transfert en circuit court qui s'est opéré, des labels Ecoquartiers/Ecocités vers le label Métropole French Tech.

internationales avec lesquelles Paris est en concurrence pour s'imposer comme une des principales « Tech City » à l'échelle globale. Il fait aussi référence à des expériences développées dans des métropoles françaises, qui sont érigées en « meilleures pratiques nationales ». C'est notamment le cas du programme d'accompagnement des entreprises d'EuraTechnologies à Lille et du réseau des Cantines (Paris, Nantes, Rennes, Toulouse et Toulon) initié par Silicon Sentier. Le rapport rédigé par la CDC invitait à « prendre appui sur les meilleures pratiques nationales », ce qu'a fait le cahier des charges du label Métropole French Tech. Les attendus dudit cahier des charges invitent en effet, plus ou moins explicitement, les soumissionnaires à s'inspirer de l'expérience lilloise¹³⁶ en matière en matière d'aménagement, d'incubation et d'accélération, ainsi que de celle des Cantines numériques en matière d'animation des écosystèmes. Le label métropole French Tech est donc bien un instrument de mise en circulation des initiatives de quelques villes exemplaires, érigées en modèle que les autres villes sont incitées à imiter.

Parce qu'il s'agit d'un label forgé et attribué par l'Etat, les circulations inter-urbaines d'expériences qu'il organise ne sauraient être regardées comme purement horizontales et donc dénuées de verticalité. Au contraire, elles procèdent d'une logique d'uploading / downloading, dans lequel l'Etat joue un rôle central, en sélectionnant les villes modèles, en modélisant leurs initiatives, et en incitant les autres villes à prendre exemples sur leurs « bonnes pratiques ». Cette fonction de mise en circulation des expériences modèles confirme l'analyse développée plus haut (3.2.a) du label Métropole French Tech comme instrument de gouvernement à distance participant d'un repositionnement de l'Etat dans la gouvernance urbaine. Mais ce repositionnement étatique, dans une fonction d'animation des circulations inter-urbaines, n'est que partiel. La mission French Tech affiche sa volonté d'organiser de telles circulations entre métropoles labellisées, et organise à cette fin un séminaire régulier réunissant les directeurs French Tech de chacune d'entre elles. La mission French Tech nous a permis de participer à l'un des séminaires, qui s'est tenu à Brest en juillet 2015 (soit quelques semaines après l'annonce des lauréats de la deuxième vague). Ce que nous avons pu y observer relève moins d'une logique d'échanges horizontaux que de la diffusion verticale d'informations, de la mission French Tech vers les métropoles et réciproquement. D'un côté, la mission nationale a présenté l'avancée du déploiement des différents dispositifs de la French Tech, détaillé les conditions d'éligibilité à ces dispositifs, et informé les directeurs de projet sur les événements des mois à venir. De l'autre, les responsables de la French Tech dans les métropoles labellisées ont fait remonter à la mission nationale des informations sur l'avancement de leurs projets, ainsi que sur les difficultés rencontrées localement pour la mise en œuvre des mesures et dispositifs nationaux. Si l'on s'en tient aux résultats de cette seule observation, il semble que le label Métropole French Tech et l'animation nationale des échanges entre métropoles labellisées n'a pas (encore ?) abouti à la structuration d'un club dans lequel les villes membres viennent échanger sur leurs pratiques, à l'image du club EcoQuartier ou du club Ville Aménagement. Cette observation est corroborée par plusieurs

¹³⁶ A laquelle Fleure Pellerin a fréquemment fait référence dans ses discours en amont du lancement de l'initiative French Tech.

directeurs de projet interrogés, pour lesquels la concurrence entre écosystèmes territoriaux explique ce déficit d'échanges entre métropoles labellisées.

La circulation des expériences locales a donc essentiellement transité par les prescriptions du cahier des charges du label métropolitain, inspirées de réussites exemplaires identifiées dans quelques métropoles. En aval de la labellisation, les échanges d'expériences entre métropoles sont réduits, s'opérant essentiellement dans une logique asymétrique, des grandes métropoles labellisées vers de plus petites agglomérations qui n'apparaissent pas comme concurrentes pour les premières. Les porteurs de la #NantesTech ont ainsi accueilli à plusieurs reprises des délégations venant d'Amiens ou d'autres agglomérations de même taille, qui souhaitaient prendre exemple sur le modèle nantais pour engager des actions visant à structurer et développer leur écosystème. Si le label est bien un vecteur de mise en circulation nationale d'expériences locales, cette fonction se joue donc essentiellement en amont de son attribution, dans la phase d'élaboration du cahier des charges du label qui prend appui sur les expériences de territoires exemplaires, puis dans celle d'élaboration par les métropoles de leur réponse à ce cahier des charges national.

Une nouvelle fois, bien plus que le label, c'est la labellisation qui est ici déterminante. Cette phase n'a pas seulement organisé l'identification, la modélisation et la promotion nationale d'expériences singulières de quelques villes. Plus largement, elle a servi de cadre à la structuration d'un secteur et d'une politique sectorielle. L'élaboration des dossiers de candidature au label métropolitain a effet donné lieu à des opérations de collecte inédites de données statistiques et qualitatives, pour établir la « cartographie » d'une filière numérique émergente aux contours flous. Conformément aux exigences du cahier des charges, les métropoles ont dû, pour bâtir leur dossier de candidature, recueillir un certain nombre d'éléments apparemment factuels, tels que le nombre de startups et d'entreprises de taille intermédiaire du numérique, le nombre de création de telles entreprises et d'emplois au cours des dernières années, leurs chiffres d'affaires et levées de fonds... Autant d'information dont le recueil supposait, au préalable, de définir les bornes de cette filière économique émergente. Le travail de diagnostic a donc conduit les acteurs locaux à s'interroger sur le périmètre de l'économie numérique, à arrêter conventionnellement des critères permettant d'identifier les entreprises qui en font partie, puis à agréger les données sur ces entreprises dans de nouvelles catégories statistiques. En invitant les métropoles à délimiter et quantifier la filière numérique dans l'économie du territoire, le cahier des charges du label a conduit les acteurs locaux à identifier cette filière et à prendre la mesure de son poids et de sa dynamique.

« Le travail de mission préalable a révélé ce tissu entrepreneurial qui était toujours très présent, mais moins visible parce que masqué par le poids de la micro-électronique, d'une certaine façon ; et des enjeux d'investissement public et de business qui sont autour de la micro-électronique. Et ça, ça les a replacés dans la lumière, d'une part. Les enjeux de communication ont donc été très forts et très bien managés par le Ministère. » (Grenoble Métropole – Direction du développement économique)

« Faire une étude, c'est identifier les entreprises, avec des codes NAF. On repère les secteurs. Le problème de ces secteurs non structurés, c'est qu'il faut décider que telle entreprise appartient ou pas... On vient d'en faire une sur le sport et

l'économie du sport, c'est pareil. On va se demander si ça, ça rentre dedans ou pas. Et puis, un sous-traitant par exemple, à partir de combien de pourcentage, il va appartenir à telle filière ou à telle filière. Alors, c'est construit et c'est expliqué tout le temps. On explique comment on a choisi les entreprises avec les méthodes, pourquoi on l'a choisi, quels seuils... À partir de ces éléments-là, on regarde ce qui en ressort de façon directe : chiffres d'affaires, salariés. Et puis, ce qui en ressort en termes d'analyse. Ce qui ressortait de ces analyses-là, par exemple, c'est que le territoire de la métropole représentait entre 40 et 50% de l'économie numérique de PACA. » (CCI – Service études)

« Donc, il y a d'abord un gros volet quanti, qu'on analyse, qu'on peut coupler aussi, parce qu'on a un outil de SIG, avec de la géolocalisation. D'ailleurs, il y a une carte qui a été faite par nous et qui montre bien la concentration des boîtes du numérique autour d'Aix, de l'Arbois et de Marseille. C'est une carte qui a circulé et qui était dans le dossier. Ensuite, quand on a géolocalisé nos boîtes, on lui donne du sens y compris sur nos cartos. Donc, premier travail, on fait parler nos chiffres et au bout du bout, on lui fait dire 'le numérique c'est tant'. » (CCI – Service études)

« Ils font décrire par les écosystèmes leur situation : les grandes métriques économiques, le nombre de startups, le nombre d'emplois, les levées de fonds... Ça leur permet aussi d'avoir une cartographie des écosystèmes. Mais le mérite de l'État, c'est d'avoir eu cette idée marketing. Une sorte de marque territoriale et qui marche sacrément bien. On peut leur reconnaître ça, même si derrière, c'est surtout les territoires qui travaillent. » (Lille Métropole – Direction du développement économique)

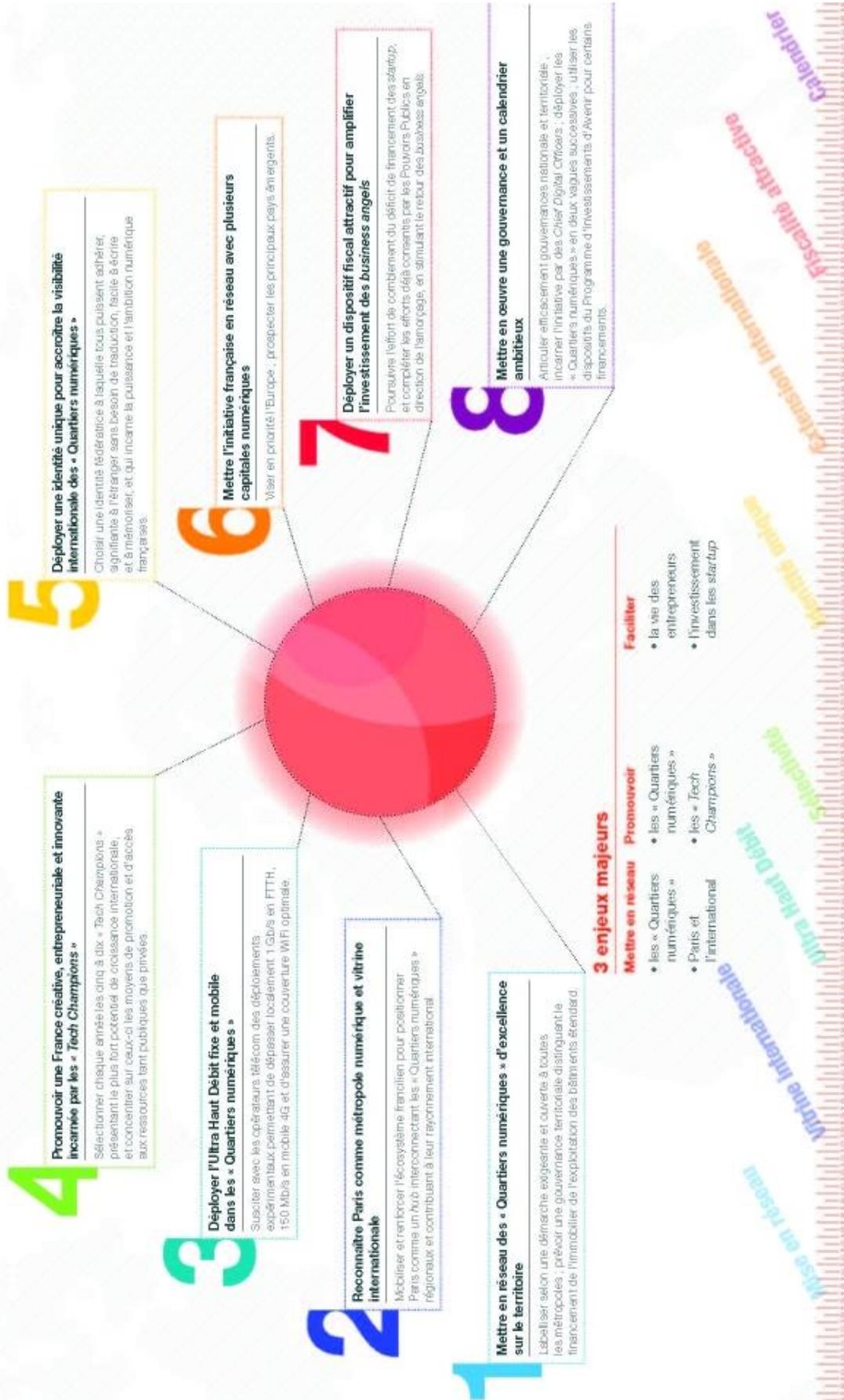
Cette construction territoriale de l'objet « économie numérique » et des acteurs qui la peuplent a ainsi permis à la mission French Tech de collecter des informations à la fois statistiques et individuelles (sur les « pépites » mises en avant dans les dossiers) sur son objet, qui lui faisaient défaut jusqu'alors. Le label métropolitain a ainsi permis de faire émerger un secteur économique, mais aussi un secteur d'action publique dont la construction est indissociable de l'élaboration d'un savoir stabilisé et partagé par ses acteurs¹³⁷. Cet instrument a donc eu des effets structurants, tant à l'échelle métropolitaine que nationale, alors même que son coût est quasiment nul pour l'Etat, comme le résume avec enthousiasme Francky Trichet : *« Pour moi, la démarche de Fleure Pellerin était visionnaire. L'Etat met très peu moyen dans la French Tech mais il arrive à mobiliser les territoires. C'est une dynamique nationale sans précédent. Toutes les métropoles ont produit des cartographies de leurs écosystèmes, des diagnostics par filière, des projets à 10 ans. C'est une énergie folle qui a été mobilisée. Et le tout sans que l'Etat mette un euro ! Ce que je raconte ici, le fameux 1+1 = 10¹³⁸, on l'a retrouvé au niveau national. »*

¹³⁷ ZITTOUN P., 2013, *La fabrique politique des politiques publiques: une approche pragmatique de l'action publique*, Paris, Presses de Sciences Po.

¹³⁸ Equation valide en base binaire

Annexe 1 : Synthèse des recommandations du rapport Quartiers numériques

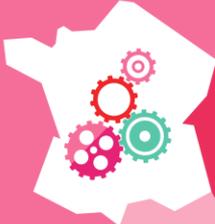
Synthèse des 8 recommandations



Annexe 2 : Présentation de la French Tech (infographie)

source <http://www.lafrenchtech.com/la-french-tech/qu-est-ce-que-la-french-tech>

LA FRENCH TECH : Définition



C'est l'écosystème des startups françaises.



C'est aussi une initiative publique innovante au service de l'écosystème French Tech et portée par le Ministère de l'Économie.



INITIATIVE FRENCH TECH : *Ambition*

L'Initiative French Tech impulse une dynamique collective avec l'objectif de placer la France parmi les grandes *startup nations*. Les startups championnes de demain seront créatrices de valeur économique et d'emplois en France.



INITIATIVE FRENCH TECH : Action

<h3 style="text-align: center;">Fédérer</h3> 	<h3 style="text-align: center;">Accélérer</h3> 	<h3 style="text-align: center;">Rayonner</h3> 
<ol style="list-style-type: none"> 1 Une marque ouverte et partagée qui fédère un collectif. 2 Un réseau national avec paris-IDF, 13 métropoles en régions et 4 écosystèmes thématiques. 3 Des acteurs publics nationaux se fédèrent au service de la French Tech. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Un fonds d'investissement de 200 M€* pour les accélérateurs de startups privés, opéré par Bpifrance. 2 La Bourse French Tech: un financement d'amorçage pour lancer sa startup, opéré par Bpifrance. 3 Le Pass French Tech** : une offre premium pour les entreprises en hyper-croissance de Paris et des Métropoles French Tech. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Une plateforme d'attractivité pour promouvoir la French Tech à l'international (budget de 15M€*). 2 Les French Tech Hubs : des communautés French Tech labellisées, à l'international. 3 Le French Tech Ticket : un pack d'accueil pour les entrepreneurs étrangers en 2015 avec le soutien de la Ville de Paris et partout en France dès 2016.

Agence L - Mission French Tech, avril 2015.












@lafrenchtech

#frenchtech

lafrenchtech.com

* Action French Tech issue du Programme d'Investissements d'Avenir opéré par la Caisse des Dépôts ** Partenaires : Afic, AFPC, Bpifrance, Business France, Coface, DGE, Inpi.

Annexe 3 : Dossier de candidature à la labellisation « Métropole French Tech »

Le présent document sera utilisé pour répondre à l'appel à labellisation « Métropole French Tech ».

1. UN ECOSYSTEME DE STARTUPS NUMÉRIQUES PARMI LES PLUS REMARQUABLES EN FRANCE

1.1. Un écosystème entrepreneurial présentant une masse critique et un dynamisme remarquable

Remarques préliminaires :

- fournir au maximum les données ci-dessous en s'appuyant sur les données disponibles et précisant les sources utilisées ;
- l'objectif est de mesurer un état présent et une évolution (dynamique sur quelques années), les années de référence proposées dans l'ensemble des rubriques ci-dessous sont indicatives, et les porteurs pourront proposer d'autres années en fonction des données dont ils disposent.

→ **Nombre et effectif, cumulés par catégorie, de TPE, de PME et d'ETI numériques dans la métropole, et l'évolution sur trois ans.**

Nombre d'entreprises unipersonnelles 2012	
Nombre d'entreprises unipersonnelles 2009	
Nombre d'entreprises unipersonnelles : % évolution 2009-2012	
Nombre de TPE 2012	
Nombre de TPE 2009	
Nombre de TPE : % évolution 2009-2012	
Effectif cumulé dans les TPE 2012	
Effectif cumulé dans les TPE 2009	
Effectif cumulé dans les TPE : % évolution 2009-2012	
Nombre de PME 2012	
Nombre de PME 2009	
Nombre de PME : % évolution 2009-2012	
Effectif cumulé dans les PME 2012	
Effectif cumulé dans les PME 2009	
Effectif cumulé dans les PME : % évolution 2009-2012	
Nombre d'ETI 2012	
Nombre d'ETI 2009	
Nombre d'ETI : % évolution 2009-2012	
Effectif cumulé dans les ETI 2012	
Effectif cumulé dans les ETI 2009	
Effectif cumulé dans les ETI : % évolution 2009-2012	

Remarque : expliquer précisément ci-dessous la source de ces chiffres et quel périmètre thématique vous reprenez pour ces entreprises (par exemple code NAF, etc.)

Méthode de calcul :

→ **Liste des entreprises de l'écosystème avec un chiffre d'affaires supérieur à 5 M€.**

Si le siège de l'entreprise se trouve sur le territoire, fournir les chiffres (CA et effectifs) pour l'ensemble de l'entreprise ; si il s'agit d'une implantation d'une entreprise dont le siège n'est pas sur le territoire (typiquement un grand groupe), donner les chiffres concernant l'implantation (effectif et CA si accessible).

Nom de l'entreprise	Brève description	Code postal	Nom du dirigeant	Produit/service *	CA 2009	CA 2012	Effectif 2012	Effectif 2009

* préciser s'il s'agit d'une entreprise majoritairement de produit ou de service (type ESN, conseil, etc.)

→ Nombre de création d'entreprises numériques innovantes (startup, JEI) par an sur les trois dernières années

Nombre de création d'entreprises numérique 2012	
Nombre de création d'entreprises numérique 2011	
Nombre de création d'entreprises numérique 2010	

Remarque : expliquer précisément ci-dessous la source de ces chiffres et quel périmètre thématique vous retenir pour ces entreprises (par exemple code NAF, etc.)

Méthode de calcul (création d'entreprises) :

→ Capital amorce : montant cumulé des investissements dans des entreprises du territoire, chaque année sur les trois dernières années

Montant cumulé des investissements d'amorçage 2012	
Montant cumulé des investissements d'amorçage 2011	
Montant cumulé des investissements d'amorçage 2010	

Remarque : expliquer précisément ci-dessous la source de ces chiffres et quel périmètre thématique vous retenir pour ces entreprises (par exemple code NAF, etc.)

Méthode de calcul (investissement amorçage) :

→ Capital risque et capital développement : liste des investissements supérieurs à 1M€ dans des entreprises du territoire, chaque année sur les trois dernières années.

Nom de l'entreprise	Brève description	Code postal	Nom du dirigeant	CA 2012	CA 2011	CA 2010	Montant levé 2012	Montant levé 2011	Montant levé 2010	Investisseur régional (oui/non)

➔ **Evénements professionnels destinés aux acteurs du numérique**

Nombre d'événements professionnels de l'écosystème en 2012	
--	--

➔ **Liste de lieux d'animation et d'accueil de startups (« cantines », incubateurs, pépinières, espace de co-working, etc.) sur le territoire. Dimensionner chacun de ces lieux (nombre d'événements d'animation par an, nombre de startups hébergées, nombre de places de co-working, etc.)**

Nom du lieu	Type de lieu	Description	Code postal	Dimensionnement

➔ **Liste des conférences professionnelles récurrentes internationales destinées aux acteurs du numérique (nombre de participants et d'intervenants, français et internationaux).**

Nom de l'événement	Brève description	Date de création	Date approximative chaque année	Nombre de participants	Nombre de participants étrangers

➔ **Liste des startups ou entreprises de croissance (maximum 10) au développement le plus emblématique depuis trois ans, incarnant le mieux la dynamique entrepreneuriale et d'innovation de l'écosystème, et sur lesquelles l'écosystème pourra construire sa communication internationale (caractériser le développement de ces entreprises : progression du CA et d'effectifs, fonds levés, etc.).**

Renseigner le tableau ci-dessous pour chaque entreprise de la liste.

Nom de l'entreprise	
Brève description	
Nom du dirigeant	
CA 2010	
CA 2012	
Effectif 2012	
Cumul des levées de fonds 2010-2012	
Expliquer en quoi l'entreprise est emblématique, caractériser son développement « spectaculaire ».	

Un écosystème mobilisé pour la croissance de ses startups numériques

1.1.1. DES ENTREPRENEURS EMBLEMATIQUES ENGAGES

→ Liste d'entrepreneurs (maximum 10) incarnant le mieux, par leurs actions (mentorat, business angel, interventions) la dynamique entrepreneuriale et l'implication de l'écosystème pour le développement de ses startups et entreprises de croissance, et sur lesquels l'écosystème peut construire sa communication internationale (préciser le CV de ces entrepreneurs, la forme et le dimensionnement de leur implication dans l'écosystème).

Renseigner le tableau ci-dessous pour chaque entrepreneur de la liste.

Nom de l'entrepreneur	
Bref CV (étapes clefs, success stories, etc.)	
Quelle implication dans l'écosystème ?	

1.1.2. DES PROGRAMMES D'ACCELERATION PRIVES

→ Le cas échéant, liste des programmes *privés* existant d'accélération de startups :

Renseigner le tableau ci-dessous (d'une page maximum) pour chaque programme.

Nom du programme	
Présentation du ou des porteurs (entreprises, entrepreneurs, investisseurs)	
Présentation de l'offre du programme	
Date de création	
Nombre de startups bénéficiaires à ce jour	
« Success stories » éventuelles	
Montant des fonds propres investis (capital de la structure, ou bien montant d'un fonds adossé)	
Présenter très succinctement le business plan et le modèle économique	

1.1.3. DES PROGRAMMES D'ACCELERATION PUBLICS

→ Le cas échéant, liste des programmes *publics* existants d'accélération:

Renseigner une fiche ci-dessous (d'une page maximum) pour chaque programme.

Nom du programme	
Présentation du ou des porteurs	
Présentation de l'offre du programme	
Date de création	
Nombre de startups bénéficiaires à ce jour	
« Success stories » éventuelles	
Montant du soutien public dans le programme	
Présenter très succinctement le « business plan »	

2. UN PROJET AMBITIEUX, MOBILISATEUR ET FEDERATEUR DE CROISSANCE DE L'ECOSYSTEME DE STARTUPS DU TERRITOIRE

2.1. Une stratégie ambitieuse qui vise à faire de l'écosystème métropolitain une référence internationale, la « Métropole French Tech »

Afin de d'étayer votre stratégie et votre programme de développement, précisez quelques grands indicateurs clefs qui permettront de quantifier l'ambition du projet.

→ Stratégie de développement à 10 ans de l'écosystème numérique sur le territoire : vision synthétique.

[1 page maximum]

→ Programme de développement opérationnel à 3-4 ans avec « business plan », prévisionnel de l'investissement et du besoin de financement.

[1 page maximum]

2.2. Une forte mobilisation des acteurs du territoire en faveur des entrepreneurs et des startups

2.2.1. UN ENGAGEMENT FORT ET FEDERE DES PARTENAIRES DU PROJET

→ Liste des partenaires du projet par typologie. Cohérence globale de la liste de partenaire ? Quelle synergie entre les partenaires ? Quelle diversité ? Quelle couverture des différents leviers pour la croissance des startups ?

[1/2 page maximum]

→ Présentation de chaque partenaire, hors collectivité.

[1 page maximum par partenaire]

Nom du partenaire	
Présentation du partenaire, chiffre clefs, benchmark national et international	
Quelle place occupe aujourd’hui le soutien aux startups numériques dans la stratégie du partenaire?	
Actions concrètes existantes (programmes structurés, « offre » ciblées aux startups, etc.) pour soutenir la croissance des entreprises numériques du territoire ; dimensionner ces actions (nombre d’entreprises, évaluation de l’impact, « success stories », etc.)	
Décrire la contribution du partenaire au projet : évolution ou amplification d’actions existantes, renforcement de la coordination de ces actions avec celles des partenaires, lancement de nouvelles actions. Dimensionner ces actions, préciser leur ambition.	
Qualifier et quantifier l’investissement global du partenaire dans le projet (typiquement sur les 3 premières années)	
Expliquer en quoi sa participation au projet marque <i>pour le partenaire</i> un geste fort et un engagement majeur, voire un tournant, en faveur des entrepreneurs et des entreprises numériques du territoire.	

→ Chaque partenaire adressera une lettre d’engagement dans le projet, par exemple la fiche ci-dessus signée.

→ Présentation et rôle des collectivités et de la Région

[1 page maximum par partenaire]

Nom de la collectivité	
Présentation de la collectivité, chiffre clés	
Quelle place occupe le soutien aux startups numériques dans la stratégie de la collectivité?	
Actions concrètes emblématiques existantes portés ou soutenues par la collectivité.	
Décrire la contribution et le soutien de la collectivité au projet.	
Préciser comment le projet s’inscrit dans la stratégie portée par la collectivité en faveur de l’innovation et du développement économique du territoire (typiquement sur les 3 premières années)	
Qualifier et quantifier l’investissement global de la collectivité dans le projet	
Expliquer en quoi sa participation au projet marque <i>pour la collectivité</i> un geste fort et un engagement majeur, voire un tournant, en faveur des entrepreneurs et des entreprises numériques du territoire.	

→ Les collectivités partenaires et la Région adresseront une lettre d’engagement dans le projet, par exemple la fiche ci-dessus signée.

2.2.2. UNE GOUVERNANCE FEDERATRICE ET EFFICACE

[1 page maximum au total]

→ **Présentation de la gouvernance : structure de portage, fonctionnement, type de décision et modalité de prise de décision, etc.**

→ **Préciser comment s'incarne dans cette gouvernance le leadership confié aux acteurs privés, entrepreneurs, entreprises, investisseurs, etc.**

→ **Préciser l'articulation entre la gouvernance et l'équipe opérationnelle**

2.2.3. UNE EQUIPE OPERATIONNELLE D'ESPRIT ET DE CULTURE ENTREPRENEURIALES

[1 page maximum au total]

→ **Présentation de l'équipe opérationnelle (taille, composition, avec quelques lignes de CV pour les personnes déjà identifiées, dont le directeur délégué)**

→ **Préciser comment sera constituée cette équipe**

→ **Présentation des missions de l'équipe**

2.3. Un programme coordonné d'entreprises « championnes » du territoire

[1 page maximum au total]

→ **Structuration du programme : processus de détection, candidature, entrée-sortie, etc.**

→ **Modalité de coordination des acteurs pour soutenir les entreprises du programme dans la durée (quels partenaires impliqués ? réunions régulières ? etc.)**

→ **Quels accès privilégiés pour les entreprises du programme aux offres des partenaires ? Quelles actions concrètes des partenaires pour « favoriser » ces entreprises « championnes » ?**

→ **Quelle articulation du programme avec les infrastructures du ou des espaces urbains désignés dans le projet et avec le bâtiment-totem ?**

→ **Liste préliminaire d'entreprises susceptibles d'intégrer le programme au lancement du projet**

2.4. Des programmes privés d'accélération de startups et d'entreprises de croissance

→ **Une fiche ci-dessous sera remplie par proposition de programme d'accélération.**

En cas de problème de confidentialité, un programme pourra être simplement mentionné dans le dossier de candidature et la fiche envoyée séparément par son porteur directement à la Mission French Tech.

1. Porteurs (nom et présentation) :

Rôles respectifs des porteurs et articulation de ces rôles.

Coordonnées complètes de la personne contact.

2. Implantation territoriale :

Brève description de l'écosystème des entreprises ciblées (taille et distribution, dynamique, caractéristiques, répartition thématique et géographique, etc.).

3. Description du programme :**4. Indicateurs :**

- d'activité : dimensionnement du programme (nombre d'entreprises concernées, nombre de personnes formées, nombre de startups accélérées, etc.)
- de performance, d'impact du programme (Emploi créé ? CA généré ? Levées de fonds ? Déploiement à l'international ?)

5. À quel besoin/demande/manque vient répondre ce programme au bénéfice des entreprises numériques ?**6. Atouts des porteurs pour faire de ce programme un succès ?****7. Benchmark**

Avez-vous connaissance de programmes existants comparables en France et à l'international ? (le cas échéant, donner des liens ou des références)

8. Modèle d'affaire**9. Cette idée de projet est-elle confidentielle ou bien seriez-vous d'accord pour en partager des éléments principaux avec d'autres acteurs de l'écosystème ?**

2.5. Un programme riche d'animation de l'écosystème

[1 page maximum au total]

→ **Présentation du programme d'animation, notamment événementiel. Préciser les partenaires qui contribueront à cette animation. Donner des éléments quantitatifs (par exemple : nombre d'événements par mois par catégorie d'événement, nombre de participants, nombre d'entrepreneurs ou investisseurs mobilisés, etc.)**

→ **Le programme d'animation se double-t-il d'une stratégie d'animation de communauté en ligne ? Le cas échéant, présenter cette stratégie et les vecteurs utilisés.**

2.6. Un programme d'attractivité et de visibilité internationale

[1 page maximum au total]

→ **Présentation du programme de visibilité et d'attractivité internationale (actions existantes et nouvelles). Distinguer les différentes composantes du programme (le cas échéant, partenariat avec des zones géographiques identifiées, opération de visibilité, programmes d'accélération).**

2.7. Des programmes d'accueil de talents étrangers en faveur de l'écosystème entrepreneurial du territoire

[1/2 page maximum au total]

→ **Présentation des programmes, préciser pour chaque programme les partenaires impliqués et leur rôle**

2.8. Des programmes d'accès et de développement des compétences au bénéfice des startups

[1 page maximum au total]

→ **Présentation des programmes, préciser pour chaque programme les partenaires impliqués et leur rôle**

2.9. Des programmes d'inclusion sociale et d'ouverture sur le grand public

[1/2 page maximum au total]

→ **Présentation des programmes, préciser pour chaque programme les partenaires impliqués et leur rôle**

2.10. Une politique d'achat public favorable aux startups

[1/2 page maximum au total]

→ **Présentation de cette politique et des actions concrètes qui seront réalisées. Préciser la liste des partenaires publics (au minimum les collectivités) qui s'engagent dans cette démarche, et, si pertinent, détailler les actions par partenaire. Préciser des objectifs chiffrés.**

2.11. Des aménagements, des infrastructures et des services porteurs des caractéristiques les plus favorables à la croissance et l'attractivité internationale de l'écosystème numérique

2.11.1. UNE ZONE GEOGRAPHIQUE DU TERRITOIRE CLAIREMENT IDENTIFIEE ET FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT NUMERIQUE

[2 pages maximum au total, des documents complémentaires pourront être fournis en annexe]

→ Présentation du ou des espaces urbains (« quartier numérique ») désignés dans le projet, en abordant les points spécifiques ci-dessous :

- quelles présences et concentration des acteurs ?
- localisation et accessibilité (locale, nationale et internationale) ;
- infrastructures génériques ;
- infrastructures numériques en particulier UHD ;
- conditions de vie attractives (y compris « vues de l'international ») ;
- disponibilité d'une offre immobilière attractive.

2.11.2. UN BATIMENT-TOTEM EMBLEMATIQUE

[1 page maximum au total, des documents complémentaires pourront être fournis en annexe]

→ Présentation du bâtiment-totem, de ses fonctions et des ses infrastructures, etc.

→ Présentation (avec analyse géographique) de l'ensemble des lieux et services susceptibles d'être rassemblés autour d'un bâtiment-totem.

2.11.3. AU MOINS UN ESPACE D'EXPERIMENTATION NUMERIQUE

[1/2 page maximum au total]

→ Présentation du ou des projets d'espace d'expérimentation

→ Liste d'expérimentations existantes ou en projet qui seront localisées dans ces espaces

2.11.4. AU MOINS UN ESPACE DE DEMONSTRATION D'INNOVATIONS NUMERIQUES

[1/2 page maximum au total]

→ Présentation du projet d'espace de démonstration. Préciser l'articulation avec le bâtiment-totem.

3. ANNEXES

Documents complémentaires éventuels concernant les espaces géographiques désignés dans le projet et le bâtiment-totem.