

Xavier Lépine

Président, IEIF ;
Président, Paris-Île de France Capitale Économique ;
Président Fondateur, Neoproprio.

Assumer d'être la seule ville-monde d'Europe continentale

Paris est la seule ville-monde d'Europe continentale. Elle est la seule à réunir, en un même lieu, le pouvoir économique, le rayonnement culturel et la décision politique. Elle a longtemps hésité à le dire. Il est temps de l'assumer.

Quand on parle d'attractivité, on cite la beauté, la culture, la qualité de vie, les talents. On oublie presque toujours le politique. C'est pourtant lui qui fait la différence entre une grande ville et une ville-monde. Dans un monde qui se fragmente en pôles rivaux, s'installer à Paris, c'est s'installer auprès d'un pouvoir souverain, au cœur de l'Europe qui décide.

Les chiffres cités viennent de l'enquête Paris Workplace 2026 (Ifop, 1 251 salariés franciliens et 127 expatriés travaillant en Île-de-France, en partenariat avec Paris-Île de France Capitale Économique).

Une ville-monde : trois capitales en une

Une ville-monde ne se mesure pas à sa population. Elle se reconnaît à ce qu'elle concentre : là où se prennent les décisions économiques, où se fabrique l'imaginaire culturel et où s'exerce le pouvoir politique. New York, Londres, Tokyo en sont. Sur le continent européen, seule Paris coche les trois cases.

Une ville-monde est forcément cosmopolite. Elle attire des talents, des capitaux et des cultures venus du monde entier, et c'est ce mélange qui la rend féconde. Paris l'a toujours été, des ateliers de Montparnasse aux start-up de Station F. L'enjeu n'est donc pas de choisir qui peut y entrer, mais d'y faire une place à tout le monde.

L'Europe a dispersé ses fonctions de capitale. C'est sa force démocratique, mais cela laisse Paris sans équivalent :

Ville	Pouvoir	Rayonnement culturel	Décision politique
Paris	Mondial, toutes filières	Mondial	État souverain, membre permanent du Conseil de sécurité
Londres	Mondial, dominé par la finance	Mondial	Souverain, mais hors de l'Union depuis 2020
Francfort	Finance, siège de la BCE	Régional	Faible
Bruxelles	Limité	Régional	Institutions européennes, sans souveraineté propre
Berlin	National	Fort	Capitale fédérale, pouvoir partagé avec les Länder
Amsterdam	Sièges sociaux, fiscalité	Fort	Le gouvernement siège à La Haye
Milan	Industrie, mode, finance	Fort	Le pouvoir est à Rome

Depuis le Brexit, Londres reste une ville-monde, mais elle n'est plus dans l'Union. Paris est donc la seule ville-monde à l'intérieur de l'Europe qui fait les règles. Ce n'est pas un détail : c'est le cœur de son attractivité.

Le politique, pilier oublié de l'attractivité

Le politique est l'atout le plus puissant de Paris, et le moins revendiqué. Les investisseurs le ressentent sans toujours le nommer ; les Français eux-mêmes l'ont oublié. Il tient en quatre réalités.

Une souveraineté sans équivalent en Europe

Grâce aux choix du général de Gaulle, la France est le seul grand pays de l'Union à avoir conservé une autonomie stratégique complète. Elle maîtrise son énergie grâce au nucléaire. Elle maîtrise sa défense, de la dissuasion aux avions de combat. Elle est le seul membre de l'Union à siéger en permanence au Conseil de sécurité des Nations unies.

La défense en donne la preuve la plus nette. Un pays qui achète le F-35 américain dépend de Washington pour sa maintenance, ses logiciels et ses données de mission. Celui qui achète le Rafale ne dépend de personne. C'est pourquoi tant de pays non alignés ont choisi l'avion de Dassault. La crise du Groenland a brutalement révélé cette réalité aux Européens, et le discours prononcé en français devant le Parlement danois a enfoncé le clou.

Une capitale diplomatique

Paris accueille l'OCDE, l'UNESCO, l'Agence internationale de l'énergie, le siège de l'Agence spatiale européenne, ainsi que deux autorités financières européennes, l'ESMA et l'Autorité bancaire européenne. Peu de villes au monde concentrent autant de lieux où se négocient les règles du jeu mondial.

Le pouvoir d'écrire les normes

S'installer dans la région capitale, c'est être au cœur du processus de décision. Ministères, régulateurs, grands corps, sièges des groupes et représentations étrangères se côtoient dans un rayon de quelques kilomètres. Les normes françaises, et une part des normes européennes, s'élaborent là. Une entreprise présente à Paris les voit venir ; une entreprise absente les subit.

La langue, un rapport de force

À Paris, tout le monde des affaires négocie dans un « bad english ». Personne n'y est chez soi linguistiquement, et chacun négocie à égalité. Négocier en anglais à Londres, c'est au contraire jouer sur le terrain de l'autre.

Dans la multipolarisation en cours, la France jacobine, sa centralité parisienne et ses grands groupes ne sont plus des archaïsmes. Ce sont des atouts stratégiques. Il faut cesser de s'en excuser.

Le pouvoir économique : diversité, densité, talents

La force économique de Paris tient d'abord à sa diversité. Londres s'est construite autour d'une activité dominante, la finance. Paris aligne côte à côte le luxe, l'aéronautique, l'énergie, la banque et l'assurance, la santé, la tech, les médias, le conseil. Une métropole mono-activité subit les cycles de son secteur ; une métropole diversifiée les amortit.

Elle tient ensuite à la densité des décideurs. Les grands groupes français y ont presque tous leur siège, de La Défense au Triangle d'Or. Les groupes internationaux y installent leurs directions européennes ou françaises, même quand leur siège social est à Londres ou aux Pays-Bas. D'où un effet d'adresse très fort : peu d'investisseurs ou de salariés à qui l'on propose Paris refusent.

Elle tient enfin à ses écosystèmes et à ses talents : industries créatives et culturelles, intelligence artificielle, énergie, finance, santé. Le tourisme complète le tableau : la France reste le premier pays visité au monde, et Paris une place majeure du tourisme d'affaires.

L'intelligence artificielle illustre cette force. Faute d'un marché européen des capitaux, la France ne peut pas rivaliser avec les laboratoires américains de l'IA de frontière, comme Anthropic ou OpenAI. Mais elle s'impose sur la recherche et l'IA appliquée :

- Saclay, hub de la recherche fondamentale et appliquée ;
- Station F, plus grand campus de start-up au monde ;
- La Défense, où des groupes comme Groupama déploient l'IA opérationnelle au cœur des métiers ;
- Saint-Lazare, devenu un quartier de l'IA avec la Cortex House et les centres de recherche de Google et de Meta.

L'héritage et l'art de vivre : ce que le monde voit mieux que nous

Le pouvoir attire ; la beauté retient. Des siècles de choix architecturaux ont fait de Paris une œuvre en soi, et cet héritage est un avantage compétitif. Les expatriés donnent 8,5/10 à l'architecture parisienne, contre 7,9 pour les Français. 40 % d'entre eux choisissent « belle » pour définir Paris, contre 29 % des Français. 93 % jugent la culture importante en France.

Le présent confirme la promesse. Après l'opportunité professionnelle (33 %), la qualité de vie et la vie culturelle sont les principales raisons de venir. Les expatriés notent leur qualité de vie 6,8/10, contre 6,2 pour les Français, et plus de sept sur dix recommanderaient Paris à un proche. 58 % y trouvent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle que dans leur pays d'origine. 91 % voient dans le modèle social français un véritable atout.

L'attachement suit. 82 % des expatriés se disent fiers de travailler à Paris, et 29 % ne se voient plus vivre ailleurs qu'en France. 78 % préfèrent travailler dans un quartier mixte plutôt que dans un quartier d'affaires.

Un fil traverse tous ces chiffres : ceux qui ont choisi Paris la jugent plus belle, plus vivable et plus singulière que ceux qui y sont nés. La ville-monde est déjà reconnue par le monde. Il ne manque que les Français pour l'assumer.

La bonne échelle : le Grand Paris

La ville-monde n'est pas Paris intra-muros, c'est le Grand Paris. À New York, les cadres vivent volontiers dans le Connecticut, à Greenwich ou à Cos Cob, au prix d'une heure de trajet ou plus. Ils y gagnent un jardin, de bonnes écoles et un cadre de vie que Manhattan ne peut offrir. Le Grand Paris permet le même arbitrage, avec des distances plus courtes.

Le changement d'échelle est d'abord démographique. Vers 1900, Paris comptait environ 2,7 millions d'habitants et sa proche banlieue moins d'un million ; la ville a culminé à près de 2,9 millions en 1921. Aujourd'hui, Paris en compte un peu plus de 2 millions, et plus de 10 millions vivent autour d'elle. La capitale a changé de dimension : elle est devenue une métropole, plus cosmopolite et plus ville-monde que jamais.

Pour les entreprises, c'est un archipel de pôles spécialisés, chacun de taille mondiale :

Pôle	Filière	Exemples d'acteurs
Le Bourget	Aéronautique civile et militaire	Airbus, Dassault Aviation
Plateau de Saclay	Recherche fondamentale et appliquée	Université Paris-Saclay, CEA, Polytechnique, centres de R&D de groupes internationaux
Plaine Saint-Denis et nord parisien	Industries créatives, audiovisuel	studios de tournage et de production
Villejuif	Oncologie	Gustave Roussy
La Défense	Sièges, finance, assurance	grands groupes français et internationaux

Aucune métropole au monde ne réunit une telle diversité. Le Grand Paris Express en fait un système : ses quelque 200 kilomètres de lignes et ses 68 gares relient ces pôles entre eux, sans passer par le centre.

Le Grand Paris Express est un pari. Ce n'est pas le premier. Le Paris d'Haussmann en fut un, et il fut violemment contesté : en 1868, Jules Ferry dénonçait « Les Comptes fantastiques d'Haussmann ». Expropriations massives, taxes, concessions aux promoteurs privés, emprunts et dettes remboursés sur des décennies : le montage choquait. Celui du Grand Paris Express lui ressemble, avec ses taxes affectées, sa société de projet et sa dette verte émise à très long terme. Ce que l'on reprochait à Haussmann, le monde entier l'admire aujourd'hui.

Le métro change aussi la carte des villes où il fait bon vivre. Le long de la ligne 15, Saint-Cloud, Rueil-Malmaison, Boulogne-Billancourt, Issy-les-Moulineaux, Clamart, Saint-Maur-des-Fossés, Nogent-sur-Marne, Le Perreux-sur-Marne, Bry-sur-Marne ou Fontenay-sous-Bois offrent déjà, bords de Seine ou de Marne, parcs et patrimoine. Sur la ligne 18, Versailles, Palaiseau ou Gif-sur-Yvette conjuguent forêt, château et campus. Demain, leurs gares les placeront à quelques minutes de Saclay, de La Défense ou d'Orly. Ce sont les Greenwich du Grand Paris.

Cette dynamique impose de repenser les banlieues. Longtemps, elles ont accueilli ce que Paris ne voulait plus voir : usines, grands ensembles, populations repoussées hors des murs. Le Grand Paris doit inverser cette logique. Ses banlieues doivent intégrer et non reléguer, avec des emplois, des écoles d'excellence, des lieux de culture et des quartiers où l'on choisit de vivre, et non où l'on est assigné. Saint-Denis, avec le Stade de France, le village des athlètes et bientôt l'un des plus grands nœuds du réseau à Pleyel, montre que cette transformation est possible.

C'est à cette échelle que la mixité sociale doit s'organiser. Paris intra-muros, avec ses 105 km^2, ne peut pas loger seule tous ceux qui font vivre la ville-monde. La mixité ne se décrète pas immeuble par immeuble dans les vingt arrondissements ; elle se construit à l'échelle du Grand Paris, gare par gare, en reliant les lieux d'emploi et les lieux de vie. L'enjeu n'est pas d'exclure, mais de faire entrer chacun dans le XXIe siècle.

Ce qui nous retient

La première faiblesse de Paris est sa pudeur. La France parle de sa capitale avec gêne, comme d'un privilège à faire oublier. Elle défend volontiers l'équilibre des territoires et le rayonnement de sa culture, mais rarement la puissance de sa ville-monde. 58 % des expatriés perçoivent la France comme un pays « en déclin » : c'est le récit que nous exportons, faute d'en porter un autre.

La deuxième est managériale. 67 % des expatriés jugent la culture managériale française en retard sur le reste de l'Europe. 76 % trouvent les processus de décision longs et peu transparents, contre 69 % des Français.

La troisième tient à notre rapport au marché. La transformation des bureaux vides ou obsolètes en logements le montre. À New York dans le sud de Manhattan, à Dallas ou à Houston, les acteurs privés y voient une question de compétitivité métropolitaine, et les pouvoirs publics leur font confiance. En France, le sujet est abordé d'abord sous l'angle de la justice sociale, et c'est la municipalité ou l'État qui tient la main.

La mixité sociale et d'usage est pourtant une demande du secteur privé lui-même : 78 % des expatriés veulent travailler dans un quartier mixte. L'objectif est partagé ; c'est la méthode qui divise. Une ville-monde fait passer l'efficacité avant le dogme : la puissance publique fixe le cap, et fait confiance à ceux qui investissent pour l'atteindre.

Assumer : la capitale d'une Europe souveraine

Les enjeux géopolitiques et économiques des prochaines décennies se joueront à l'échelle de l'Europe. Aucun pays, pas même la France, ne pourra tenir seul face aux États-Unis et à la Chine. La souveraineté sera européenne ou ne sera pas.

Au-delà de l'euro, pour lequel les Français ont renoncé au franc et les Allemands au Deutsche Mark, trois intégrations sont décisives :

1. Un marché des capitaux unifié, pour financer nos champions, y compris dans l'IA de frontière, au lieu de laisser l'épargne européenne partir outre-Atlantique.
2. Un marché de l'énergie intégré, où le nucléaire français devient un actif européen.
3. Un marché des télécommunications unifié, pour faire naître des opérateurs à l'échelle du continent.

Cette Europe souveraine aura besoin d'une ville-monde. Ni Francfort, ville de la seule finance, ni Bruxelles, capitale sans État, ni Londres, désormais hors de l'Union, ne peuvent l'être. Le Grand Paris est le seul candidat crédible.

Mais être crédible ne suffit pas. Ce discours est difficile à entendre aujourd'hui. Dans la cacophonie du débat public, entre des lycées en difficulté, des banlieues qui se sentent oubliées et un parisianisme parfois exaspérant, parler de ville-monde peut sonner comme le privilège de quelques-uns. Ce récit n'a de sens que si chacun peut s'y reconnaître.

La ville-monde doit donc être une promesse pour tous. Pour le lycéen de Clichy-sous-Bois ou de Sevran, c'est un métro qui met Saclay, La Défense ou Station F à sa portée, et un emploi qualifié à moins d'une heure de chez lui. Pour le salarié de Lyon, de Lille ou de Saint-Étienne, ce sont des sièges, des commandes et des investissements qui irriguent tout le pays. Pour le chef d'entreprise, c'est l'accès aux décideurs et à ceux qui écrivent les normes. Pour l'Europe, c'est une capitale capable de porter sa souveraineté.

Encore faut-il le vouloir, et l'organiser. Le véritable défi est administratif et politique : entre l'État, la Région, la Métropole, les départements et les communes, le Grand Paris doit apprendre à parler d'une seule voix. Il doit aussi parler à tous, en réussissant ses écoles avant ses tours, ses gares avant ses vitrines, ses banlieues avant son image.

Une ville-monde ne s'excuse pas d'être ce qu'elle est. Mais elle ne vaut que par ce qu'elle partage. Assumer Paris, ce n'est pas célébrer une élite : c'est offrir à chacun, où qu'il soit né, une place dans le XXI^{ème} siècle.

Achevé de rédiger le 7 octobre 2026