

# Attirer les talents pour la compétitivité et la performance française

Retranscription de la conférence du 19 septembre 2025 à  
Sciences Po Rennes Colloque Organic Cities II

Pierre Leroy

2025-09-19

# Table des matières

Fiche de poste... ou carte postale ? . . . . .	2
Face aux talents, une porte fermée ? . . . . .	2
Des profils qui n'attendent pas . . . . .	3
Construire . . . . .	5
Soutenir une densification intelligente . . . . .	6

Au préalable, qui parmi vous connaît quelqu'un qui a quitté Paris ces trois dernières années pour s'installer à Nantes, à Rennes, à Bordeaux ou à La Rochelle ? Est-ce que vous pouvez lever la main ?

Forcément !

On voit bien que ce n'est pas une impression, que c'est un mouvement massif, que chaque année, et je pense que vous en avez beaucoup parlé lors de ce colloque, il y a plus de 60'000 ménages qui quittent l'Île-de-France, dont une part importante s'installe ici sur la façade Atlantique, on va dire le Grand Arc Ouest.

## **Fiche de poste... ou carte postale ?**

On pense souvent que les talents choisissent une entreprise pour le salaire ou le poste. Mon intuition est différente. Je pense qu'on choisit d'abord un territoire parce qu'il donne envie, parce qu'on le désire. Et l'entreprise, vient après, un peu comme un effet d'entraînement. En clair, on n'attire pas par la fiche de poste, mais plus par la carte postale qu'on va proposer.

Je vais passer rapidement sur le fait que selon l'INSEE, ce sont plus de 136'000 ménages qui quittent l'Île-de-France, pour seulement 69'000 arrivants, soit un solde négatif de 67'000 personnes. C'est une lame de fond, ce n'est pas juste une anomalie.

Où vont tous ces gens ? Les chercheurs parlent d'effets héliotropiques. C'est vrai qu'on suit le soleil, on va vers la mer, vers la qualité de vie. Mais ce n'est pas que pour du loisir, évidemment. C'est aussi parce que le taux de chômage en Bretagne, Pays de la Loire, est très bas. Donc on ne cherche pas seulement l'air marin, mais on veut aussi un avenir, on veut aussi s'y projeter.

## **Face aux talents, une porte fermée ?**

Malheureusement, on sait tous, et on en parle depuis deux jours, que le revers de la médaille, c'est qu'aujourd'hui, à Rennes, pour un seul logement étudiant, il y a 25 demandes.

Ce qui veut dire qu'on manque quand même de réponses concrètes. A Nantes, par exemple, ce sont 39'000 ménages qui attendent un logement social. Le

désir est bien là pour ces villes, mais on n'arrive tout simplement pas à se loger.

Je prends l'exemple de Clara, 28 ans, *data scientist*. On lui propose un job à La Défense, 15% mieux payé. Et puis un autre à Nantes, 15% de moins. Elle choisit Nantes, pourquoi ?

Parce qu'elle est alignée.

- Son métier sert la transition énergétique, parce qu'on lui a proposé un job en conséquence ;
- Sa ville, elle, sert son équilibre énergétique, son équilibre de vie ;
- Et puis son territoire sert son avenir.

Clara, finalement, c'est un peu toute une génération, qui, aujourd'hui, cherche à aligner à la fois l'emploi, la vie personnelle et puis le sens collectif.

Le paradoxe, c'est que ces talents veulent venir et nous, collectivement, nous leur fermons parfois la porte.

Il y a beaucoup de raisons à cela.

On peut parler du ZAN (Zéro Artificialisation Nette), par exemple. Sur le papier c'est génial, C'est une superbe idée, protéger nos terres agricoles, nos paysages. Mais dans la pratique, mal compris et mal appliqué, il devient parfois un frein. Résultat, on a plein de projets utiles et on en connaît beaucoup qui, même s'ils sont très fortement désirés par les habitants, sont bloqués net.

Derrière ce blocage, il y a un enjeu politique. On peut légitimement se demander si parfois nos décideurs entendent vraiment ce que veulent les gens, c'est-à-dire juste se loger dignement, se déplacer simplement et vivre dans un territoire qui avance.

Le risque, c'est qu'un territoire qui cesse d'évoluer, se fige. Et un territoire figé peut vite devenir une terre de frustration. Cette frustration, nous savons qu'elle ne s'exprime pas toujours, malheureusement, dans les urnes, de manière très constructive.

## Des profils qui n'attendent pas

Alors, qui sont ces talents que l'on voudrait séduire, faire venir et fidéliser sur la *French West Coast* ?

1. Les ingénieurs, on en parlait juste avant. L'ingénieur *global* qui est diplômé ici et convoité demain par la Californie, ne va rester que si son cadre de vie est compétitif et pas juste son contrat de travail ;
2. Les entrepreneurs. L'entrepreneur nomade peut créer sa *start-up* à Bordeaux, à Berlin, à Lisbonne ou à Montréal. Il choisira un endroit où le réseau est fort, l'écosystème fertile et surtout, la qualité de vie au rendez-vous ;
3. Et puis, on a les créatifs, les designers, les urbanistes, les développeurs. Eux, peuvent travailler de partout, mais ils veulent vibrer dans une communauté inspirante. Et ce sont les tiers lieux, les *hubs* côtiers, les espaces collaboratifs, qui deviennent des aimants et qui sont leurs moteurs.

Malheureusement, tous ces profils n'attendront pas dix ans qu'on règle nos débats idéologiques. Ils vont vite, ils bougent très vite, ils agissent.

Je voudrais vous parler au nom de beaucoup d'entrepreneurs que j'entends dans le mouvement aujourd'hui, et qui n'osent pas forcément le dire dans le micro parce que ce ne serait pas forcément bon pour leur image.

Je pense à Arnaud, cet entrepreneur fondateur d'une société de construction bois bas carbone. Un truc génial, une première en Europe, c'est lui qui intègre la robotique pour faire des maisons bois. Il a 15 personnes hyper qualifiées autour de lui, et les 15 familles qui vont avec. Il rêvait de faire de la France le démonstrateur de ce savoir-faire. Mais aujourd'hui, il songe à partir. L'Afrique (2 millions de logements à construire au Cameroun), le Canada, lui tendent les bras et toutes ses équipes aujourd'hui, sont prêtes à partir et à le suivre. Parce qu'ici, tout simplement, et pourtant, il trime depuis quelques années, il ne trouve pas de marché, pas de volonté politique, et pas de financier visionnaire.

Je pense aussi à cet autre entrepreneur qui a donné 8 ans de sa vie à bâtir des tiers lieux, des espaces qui faisaient vivre et vibrer la ville et son écosystème. Et en 2 mois, très récemment, tout s'est effondré du fait de bailleurs obsédés par la rentabilité, persuadés qu'un *corporate* bien noté suffirait à remplacer un écosystème vivant. Résultat, 8 ans d'énergie, de collectif rayés de la carte.

Les villes, les banques, les territoires, les grandes entreprises, je pense aujourd'hui que vous êtes les seuls à pouvoir soutenir et protéger ces talents et cette fibre entrepreneuriale qui nous est chère.

Si vous fermez la porte aujourd'hui au nom de la prudence, beaucoup vont partir, et pas pour 6 mois, mais pour longtemps je pense. Et on ne pourra pas dire qu'on ne savait pas.

## Construire

Alors la question, pour moi, n'est plus vraiment de savoir s'il faut construire. La vraie question, c'est où et comment on peut densifier intelligemment nos territoires.

Il y a des leviers qui sont identifiés :

- Reconvertir nos friches, surélever quand c'est possible. Malheureusement, je vois peu d'opérateurs aujourd'hui qui s'y frottent ;
- Densifier en douceur, transformer les bureaux vides en logements ;
- Développer du co-living régulé ou en tout cas intelligent, ou faire du *build to rent* pensé pour être accessible. Dans cet écosystème de *French PropTech*, on est convaincu qu'on peut construire sans artificialiser et sans bétonner à l'aveugle. Il faut juste créer des projets désirables.

Ces leviers, je ne les invente pas. Je les vois vraiment chaque jour dans le mouvement. Des entrepreneurs, femmes et hommes géniaux, qui se battent pour inventer de nouveaux modèles avec un courage et une détermination incroyables. À coup de *data*, de modèles économiques nouveaux, de robots, ils réinventent la manière de construire, de rénover, d'habiter. Parfois, avec le soutien d'acteurs traditionnels qui sont portés sur l'innovation, parfois, avec l'appui éclairé de quelques territoires, mais trop souvent, dans une indifférence générale.

Ils prennent des risques énormes, ils explorent des voies inédites, mais à quel prix ? J'en vois qui explosent face au mur de la rentabilité, j'en vois qui disparaissent avant même d'avoir pu démontrer leur impact. Et quand par miracle, cela fonctionne, combien deviennent aussitôt la proie de la finance, happée par des fonds qui préfèrent acheter l'innovation plutôt que de la soutenir ?

Pendant ce temps, si on regarde les chiffres, aux États-Unis, 40% des fameuses licornes ont été co-fondées par des entrepreneurs immigrés. En Europe, combien d'entrepreneurs dans la gouvernance de nos fonds européens ? Presque aucun. Voilà le vrai paradoxe. Ce sont ceux qui prennent tous les

risques qui sont les moins représentés dans les lieux de pouvoir.

## Soutenir une densification intelligente

Soutenir l'audace et prendre des risques ensemble pour inventer une densification intelligente, moi, j'y crois encore. Mais je le dis avec franchise, je vois aussi les adhérents y croire de moins en moins. C'est la première fois en 20 ans d'entrepreneuriat que je recense ce décrochage. Et je vous avoue que cela m'inquiète.

La Silicon Valley, on aime ou on n'aime pas, mais elle reste quand même un territoire mythique pour l'innovation. La Californie, c'est d'abord un endroit où il fait bon vivre, même si le climat y joue parfois des tours. Et quand on regarde les chiffres, l'innovation mondiale n'est pas faite par les Américains. Elle est faite en Amérique. 66% des travailleurs tech de la Silicon sont nés à l'étranger. Plus de 40% des licornes, comme on le disait, ont été co-fondées par des immigrés. L'innovation naît dans des territoires parce qu'on a envie d'y être, parce qu'elle est désirable, et pas dans des *PowerPoint*.

Dans tout cela, je pense que la *French West Coast* a sa carte à jouer. Elle a les infrastructures, on parlait des TGV, des universités, des *hubs* de recherche. Elle a des talents, même si la première intervention de la table ronde montrait que nous étions un peuple de moins en moins compétent. Mais nous avons quand même quelques talents dans la *data*, l'IA, l'énergie, la construction durable. Et puis nous avons la qualité de vie, la mer, la culture, la nature.

Il manque quoi d'après vous pour qu'on y arrive ? Je pense que la seule chose qu'il nous manque aujourd'hui, c'est l'audace politique de densifier le désir au lieu de le freiner.

On nous parle du ZAN, Zéro Artificialisation Nette, comme si la ville devait se mettre sous cloche. C'est souvent ce qu'on entend dans le mouvement. Moi je propose plutôt le ZAP, c'est la Zone d'Attraction Positive. Parce qu'au lieu de bloquer, je pense qu'on doit libérer.

Libérer de l'espace pour les talents, pour l'innovation, pour la vie. Arrêtons d'être obsédés des mètres carrés chauds, devenons plutôt des obsédés du possible.

Faisons une place à ces talents, pas seulement dans nos bureaux, mais au cœur de nos villes. Une place à portée de marche, pas plus d'un quart d'heure

d'ici.

Et puis, ce qui attire et retient les talents, je pense que ce n'est pas seulement l'emploi. C'est une ville vibrante, une ville vivante, une ville où chacun a sa place.