

CHOISEUL

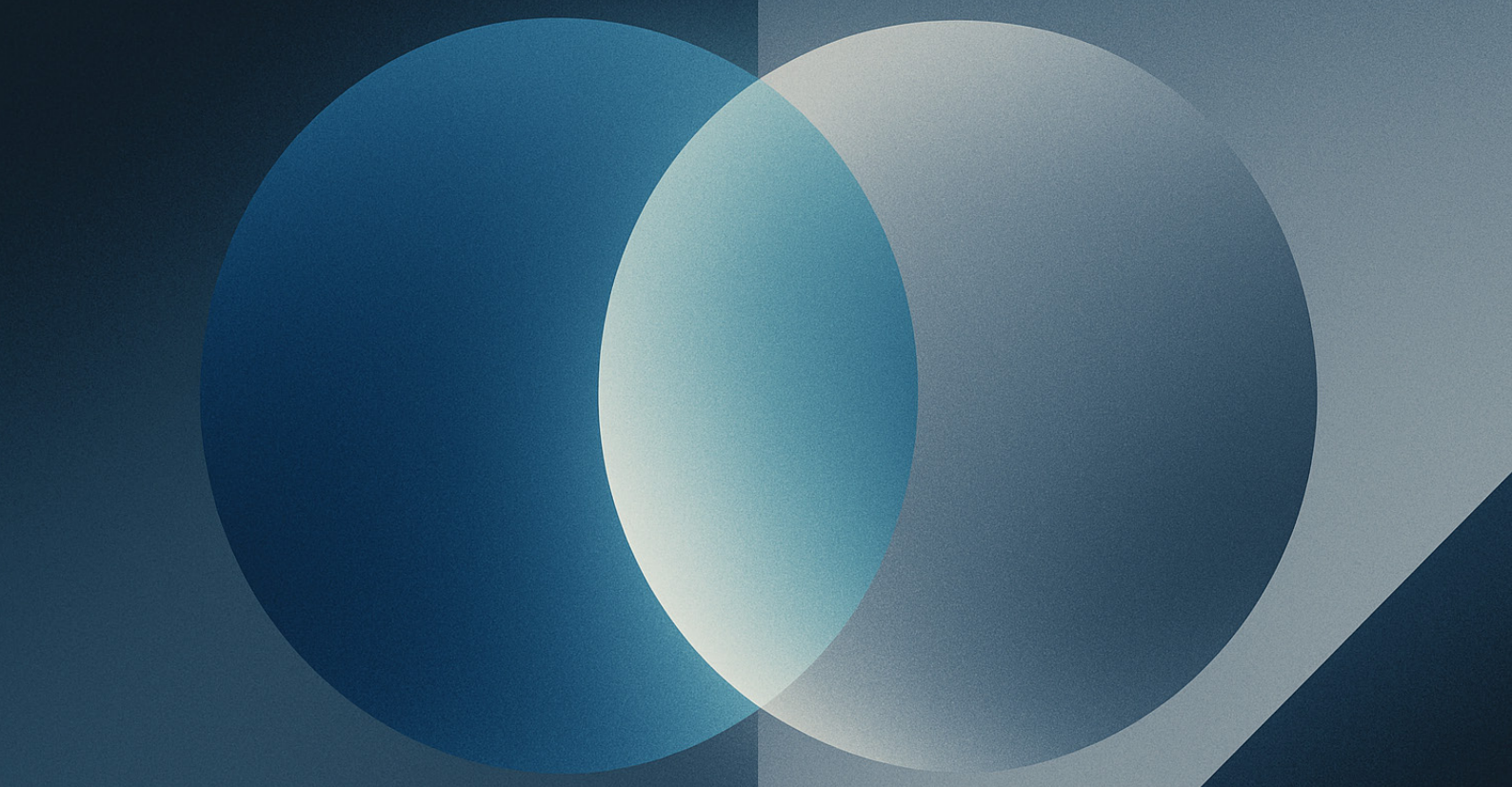
Avec le
soutien de

sonnar

**Briser les murs,
bâtir l'avenir :**

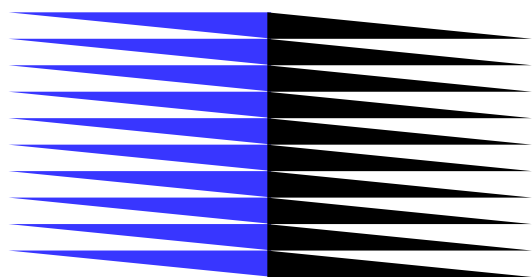
l'urgence de créer des ponts entre
VC et PE, une alliance pour le capital
humain européen

Juin 2025



Les études et rapports de l'Institut Choiseul

Ces formats de publication sont le fruit d'une documentation minutieuse, à l'appui de recherches quantitatives et empiriques sur des sujets qui font société et engagent les entreprises. Ces études se penchent sur des problématiques encore peu scrutées, directement aux prises avec les enjeux de transformation des entreprises et des organisations. Réalisés aux côtés de professionnels et d'acteurs de notre réseau, nos études et rapports ouvrent la voie à de nouveaux travaux, chantiers de réflexion et de nouvelles visions de l'économie de demain.





Le vrai moteur de la croissance

Robin Rivaton

Président de Stonal,
essayiste

Les premiers de cordée. L'expression avait fait réagir dans le monde politique. Pourtant elle reflète une réalité de nos économies. L'écart à la moyenne s'est élargi dans tous domaines et notamment dans la productivité des entreprises.

Dans la zone euro, les jeunes entreprises qui survivent sont en moyenne près de trois fois plus productives que leurs homologues plus anciennes¹. Cet écart de trois fois a aussi été mesuré précédemment². Il s'explique en grande partie par les jeunes entreprises « superstars », les startups qui deviennent scale-up. Celles-ci augmentent leur productivité d'environ 100 % par an en moyenne. Ces entreprises investissent davantage que leurs concurrentes, notamment dans les actifs incorporels, tels que les logiciels et les bases de données, et emploient moins de travailleurs, mais plus spécialisés. Elles reposent surtout sur des modes d'organisation, l'agilité, la vitesse d'exécution, la culture du résultat, radicalement différents.

Depuis une dizaine d'années, avec l'augmentation des financements publics et privés, le nombre d'entreprises superstars a augmenté en Europe. Elles ont été incarnées par des figures emblématiques d'entrepreneurs. Néanmoins derrière les fondateurs, ce sont des équipes entières de plusieurs dizaines ou centaines de personnes qui ont appris ces méthodes, les ont adaptées, améliorées et peuvent les répliquer dans d'autres environnements. Le phénomène des mafias, en référence à ce groupe de premiers employés de PayPal ayant ensuite façonné une partie de l'écosystème technologique américain, a été largement étudié avec Spotify, Deliveroo ou Revolut.

L'essaimage de ces talents est un enjeu essentiel pour redresser la productivité du vieux continent. Pas seulement dans la création de nouvelles entreprises, le schéma classique, mais aussi imaginer leur arrivée dans des entreprises établies, la reprise de petites et moyennes entreprises ou même l'implication dans les structures publiques et parapubliques dont le poids est fort en Europe. À l'heure où les États-Unis misent sur la force de frappe capitaliste et la Chine sur l'orchestration étatique, l'Europe n'a d'autre choix que de capitaliser sur ses talents – en les faisant circuler, dialoguer, et infuser de nouveaux territoires économiques.

Cela est d'autant plus imaginable que les attentes des talents, elles aussi, ont changé. L'impact tangible, la quête de sens, l'utilité collective et la stimulation intellectuelle surpassent désormais la seule recherche de performance financière. Cette maturité nouvelle invite à repenser nos modèles de gouvernance, nos critères de valorisation des compétences, et surtout nos interfaces. Car ce qui freine encore trop souvent ces circulations, ce ne sont pas les compétences – elles sont là – mais les structures d'accueil, les codes culturels et l'imaginaire collectif.

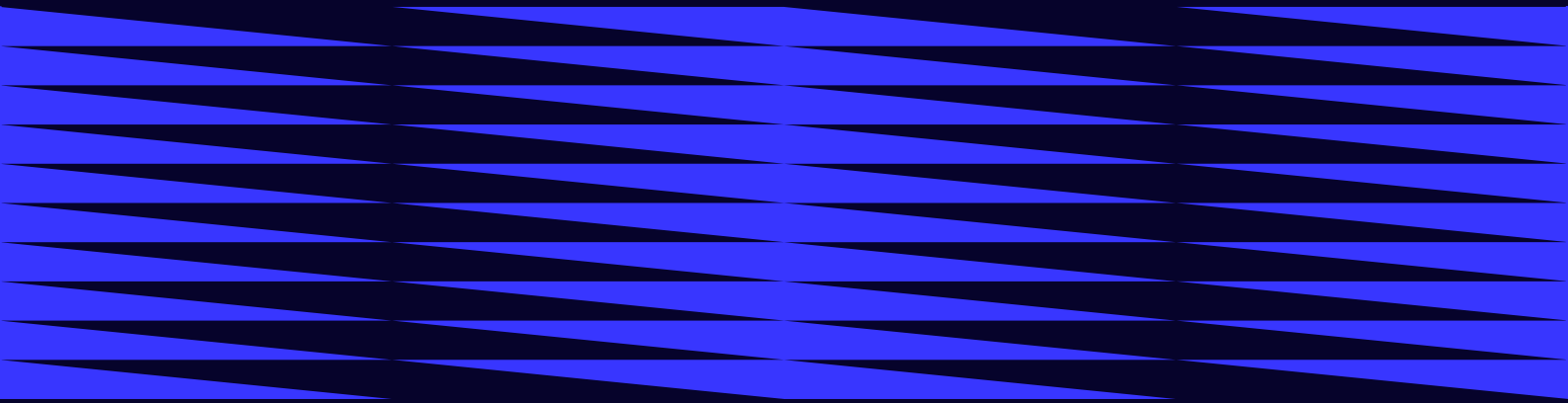
Il devient alors clair que le vrai moteur des transformations actuelles de la productivité et donc de la croissance de nos économies, ce n'est plus seulement le capital : c'est le talent. Et que l'enjeu pour l'Europe n'est pas de le retenir, mais de lui offrir les conditions pour rayonner autrement.

¹2015. *Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries* (No. 2). OECD Publishing. Disponible sur : https://www.oecd.org/en/publications/frontier-firms-technology-diffusion-and-public-policy_5jrql2q2jj7b-en.html

²Barrela, R., Botelho, V. et Lopez-Garcia, P. (2022), « Dynamisme de la productivité des entreprises dans la zone euro », *Bulletin économique*, numéro 1, BCE. Disponible sur : https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202201_03~1bbbd0b0a9.en.html

BRISER LES MURS, BÂTIR L'AVENIR : CRÉER DES PONTS ENTRE VC ET PE

Synthèse et méthodologie



Synthèse

Une nouvelle génération de talents issue de la tech et du Venture Capital (VC) amorce un virage vers le Private Equity (PE). C'est ce que révèle cette étude menée auprès de plus de 220 professionnels, dont une majorité de profils expérimentés : 64 % ont entre 30 et 39 ans, 71 % occupent des fonctions de direction. Au-delà d'un simple changement de cap professionnel, ces trajectoires traduisent une volonté de repositionnement stratégique.

Si 70 % des répondants placent l'impact au cœur de leurs priorités, 26 % ont déjà franchi le pas vers le PE ou s'y préparent activement. Le modèle séduit par sa capacité à structurer, stabiliser et transformer des entreprises existantes. Là où le VC a souvent incarné l'agilité, l'innovation rapide et des cycles d'hypercroissance, il a aussi permis à toute une génération d'apprendre à construire sous contrainte, à piloter l'exécution dans l'incertitude et à penser produit avant process.

Ces profils venus de la tech apportent un double capital : une compétence opérationnelle forte (réactivité, adaptation, pilotage court terme) et un bagage symbolique nourri par la culture du produit, de l'utilisateur et de la scalabilité. Pourtant, leur intégration dans l'économie plus mature reste partielle. Les écarts de culture et de gouvernance freinent encore le ruissellement de leurs compétences.

Dans le même temps, les frontières entre VC et PE s'atténuent. Plusieurs fonds de capital-risque investissent désormais le champ du growth equity, du LBO ou des marchés cotés. À l'inverse, les fonds de Private Equity recrutent des profils issus de la tech pour accélérer la digitalisation de leurs participations et insuffler une culture d'innovation.

Face à ces dynamiques croisées, l'étude plaide pour la création de passerelles concrètes : formations hybrides, missions de transformation, mobilités croisées. L'objectif est de voir émerger une nouvelle génération de dirigeants capables d'hybrider agilité et exigence, au service d'une économie européenne plus résiliente.

Méthodologie

Cette étude s'appuie sur une enquête quantitative menée auprès de 220 talents issus de la tech (questionnaire structuré).

L'analyse repose également sur une enquête qualitative, fondée sur une dizaine d'entretiens approfondis réalisés au printemps 2025. Le croisement de ces données permet de mieux comprendre les dynamiques de transition à l'œuvre entre ces deux écosystèmes.

Sonnar

Sonnar est un cabinet de chasse de tête spécialisé pour les entreprises soutenues par des fonds d'investissement (VC & PE).

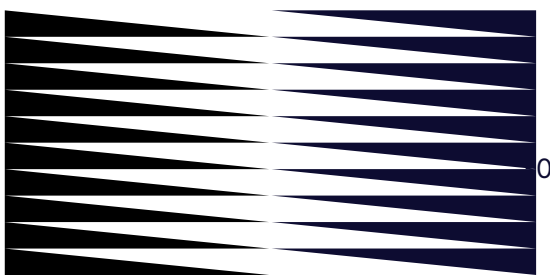
Fondé par Cyrille Lafont et Thibaut Dousset, après leurs expériences chez Theodo et Doctolib, Sonnar repose sur une conviction forte : le recrutement est un levier capital pour la croissance. Sonnar combine expertise sectorielle, chasse intensive et outils technologiques pour recruter des dirigeants capables de transformer une entreprise. Avec un réseau exclusif de talents issus de l'hypercroissance, Sonnar connecte les univers du VC et du Private Equity et accélère la transition des talents vers les entreprises qui en ont besoin.

Institut Choiseul

L'Institut Choiseul est un think and do tank indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

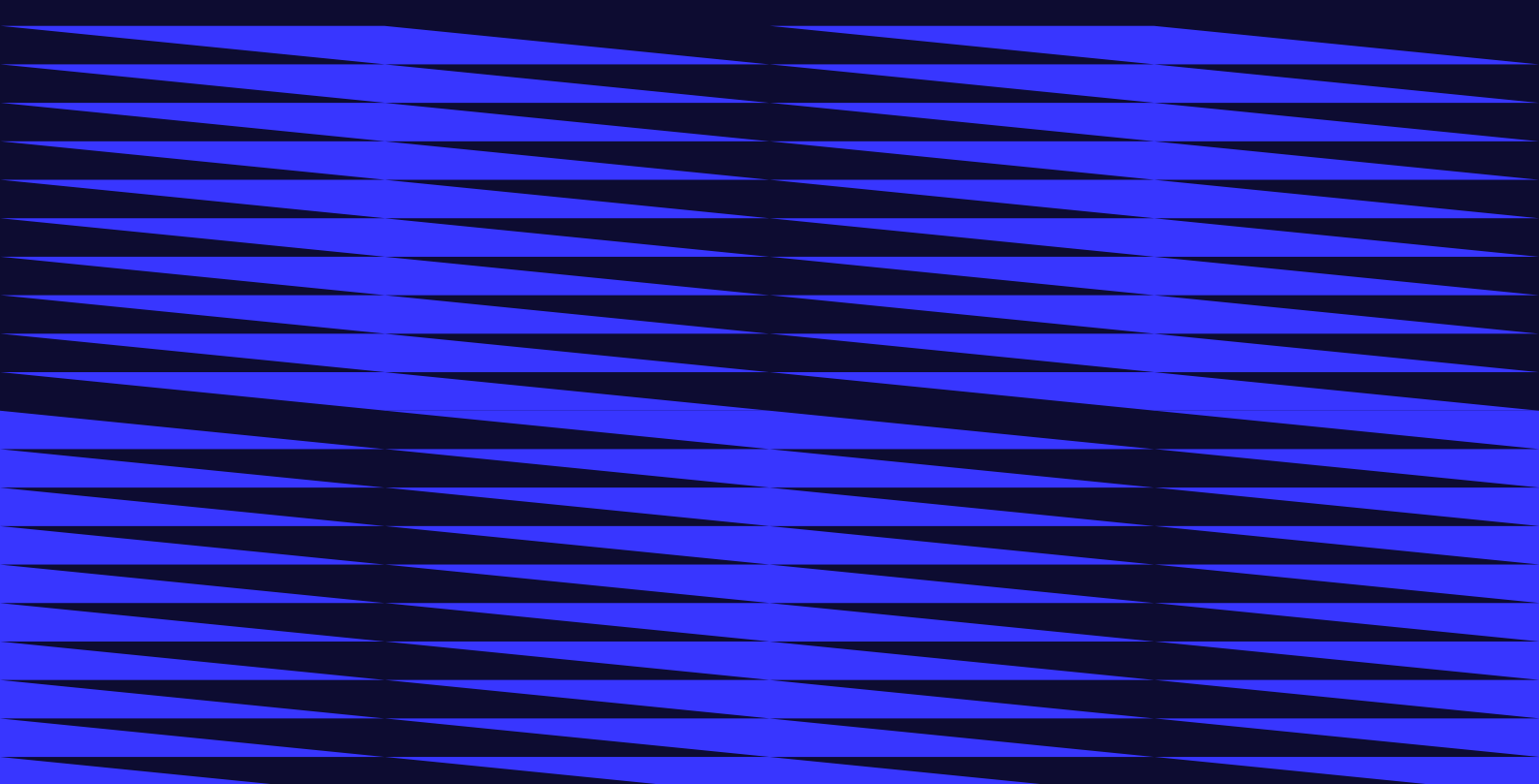
Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.



CHOISEUL

Avec le soutien de

sonnar



9 782493 839268