

CHOISEUL

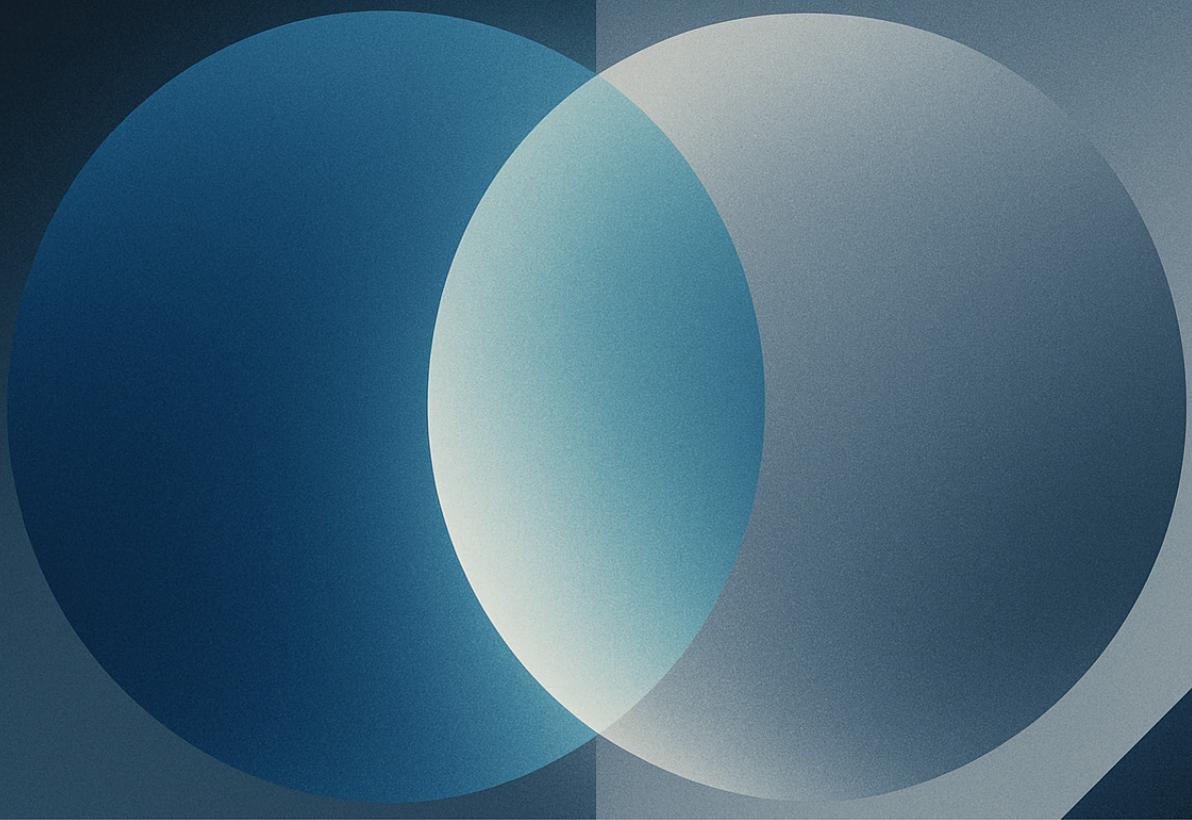
Avec le
soutien de

sonnar

**Briser les murs,
bâtir l'avenir :**

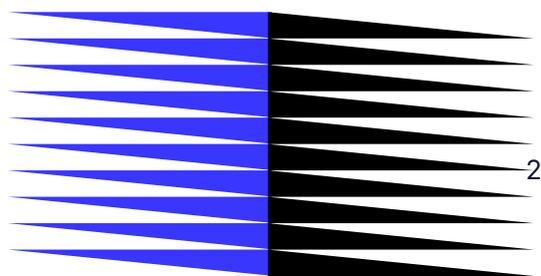
l'urgence de créer des ponts entre
VC et PE, une alliance pour le capital
humain européen

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.

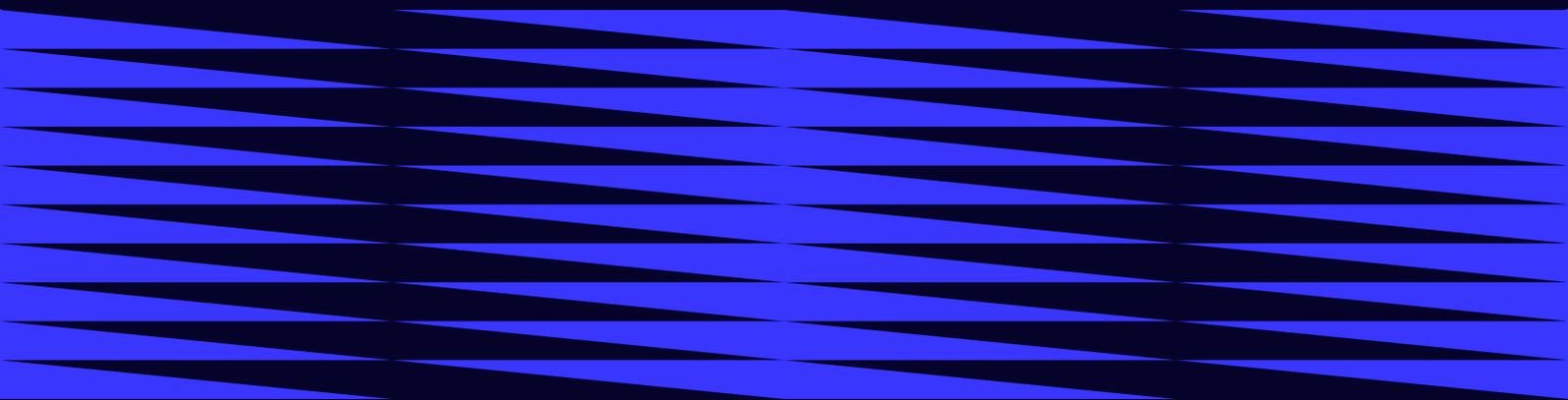
Il devient alors clair que le vrai moteur des transformations actuelles de la productivité et donc de la croissance de nos économies, ce n'est plus seulement le capital : c'est le talent. Et que l'enjeu pour l'Europe n'est pas de le retenir, mais de lui offrir les conditions pour rayonner autrement.

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

² Barrela, 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.

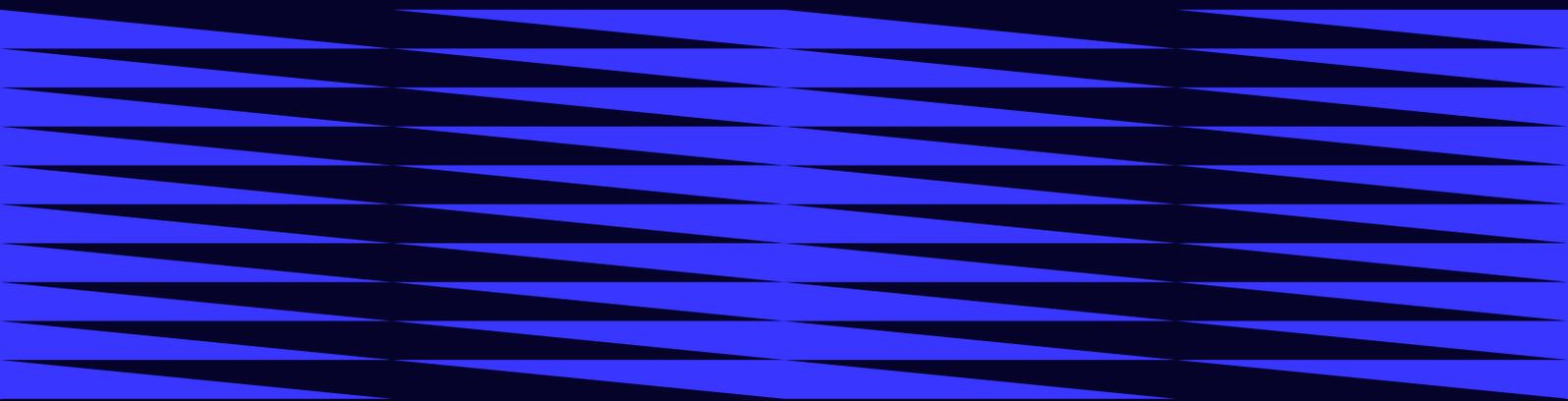


Sommaire

Introduction	7
I. Les motivations du passage du VC vers le PE	10
II. L'expérience startup : un capital symbolique et opérationnel	12
III. Quête de sens et nouvelles formes d'impact	14
IV. Un ruissellement des compétences encore freiné.....	16
V. VC vs PE : enjeux culturels et représentations croisées	19
VI. Quelle stratégie pour valoriser ces talents ?	23
Conclusion	27
À propos	30

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

Introduction

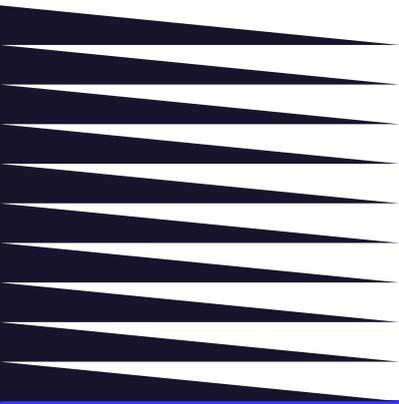


Introduction

Au cours de la dernière décennie, entre 2015 et 2025, l'écosystème tech européen a capté une part croissante de profils d'excellence. Issus des meilleures formations académiques (écoles d'ingénieurs, de commerce ou un cursus spécialisé en design et data), ces talents ont choisi la tech comme terrain d'expérimentation et d'engagement professionnel. Startups, scale-ups et fonds de venture capital ont attiré une génération de profils brillants, formés à l'exécution rapide, à l'innovation produit et à la croissance accélérée.

Aujourd'hui, ces talents atteignent un âge de maturité professionnelle. Ils ne sont plus seulement des bâtisseurs de licornes ou des pionniers de la disruption : ils sont devenus des acteurs de transformation, porteurs d'un capital opérationnel et stratégique unique. Leurs attentes ont évolué, leur niveau de responsabilité aussi. Portés par une culture de la vitesse et du résultat, ils cherchent désormais à hybrider leurs compétences au service de projets économiques, sociétaux, territoriaux plus larges.

Ce Briefing propose une lecture analytique, à la fois quantitative et qualitative, des résultats d'une enquête menée par Choiseul et Sonnar auprès de plus de 220 talents tech européens. Il identifie leurs aspirations, leurs points de bascule, ainsi que les freins persistants à la pleine valorisation de cette génération en transition.



1/4

Plus d'un quart des talents de la tech interrogés (26 %) a déjà effectué une transition entre VC et PE, ou déclare envisager de le faire à moyen terme. Le signe d'une dynamique émergente entre deux mondes longtemps cloisonnés.

60 %

Telle est la part des talents interrogés qui identifie une incompréhension culturelle et managériale entre startups et structures traditionnelles.

1/3

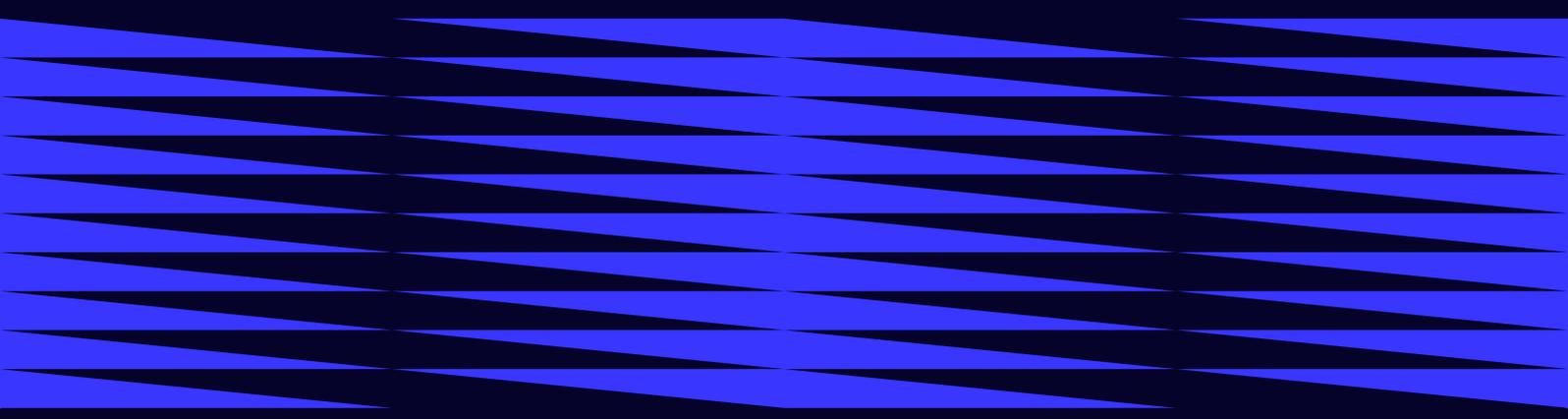
Plus d'un tiers des sondés (37,3 %) pointe le manque d'interfaces entre écosystèmes (absence de mentoring, de missions mixtes ou de formations).

Près de 7 répondants sur 10

Pour 69,8 % des répondants, avoir un impact tangible est considéré comme une motivation prioritaire pour passer d'un environnement VC-backed à un univers PE-backed.

Partie 1

Les motivations du passage
du Venture Capital vers le
Private Equity



I Les motivations du passage du VC vers le PE

L'analyse de l'échantillon fait apparaître un signal net : la majorité des répondants sont des profils matures, ayant franchi les premières étapes de carrière et occupant des fonctions stratégiques.

- 64 % ont entre 30 et 39 ans, tranche d'âge centrale dans le panel (soit 136 personnes).
- 85 % ont plus de 5 ans d'expérience professionnelle ; parmi eux, 77 personnes cumulent entre 10 et 15 ans d'expérience (36,3 %), et 64 personnes ont plus de 15 ans d'expérience professionnelle (30,2 %).
- 71 % occupent des fonctions à responsabilité : C-level, direction générale ou postes de management intermédiaire.

Ces talents ne se définissent plus par leur potentiel mais par leur impact. Ils ont piloté des équipes, mené des projets complexes, structuré des organisations et participé à des stratégies de croissance accélérée. Leur vision a évolué : ils cherchent désormais à inscrire leurs compétences dans des trajectoires plus pérennes, avec des leviers d'action élargis. Ils ne visent pas simplement une évolution hiérarchique, mais une redéfinition plus profonde de leur utilité professionnelle : ce que l'on peut qualifier de repositionnement. Ce repositionnement désigne ici un double mouvement, à la fois subjectif (une aspiration plus marquée à la tangibilité et à la stabilité) et objectif (un changement d'univers économique). Il se manifeste par :

- un basculement dans les motivations : près de 70 % des répondants citent l'impact tangible comme priorité haute, une donnée significative dans un environnement historiquement tourné vers la croissance projetée ;
- et un glissement progressif entre modèles : 26 % des répondants ont déjà effectué une transition entre Venture Capital et Private Equity, ou déclarent envisager de le faire à moyen terme, ce qui signale une dynamique nouvelle de circulation entre deux écosystèmes longtemps cloisonnés.

Ce chiffre devrait considérablement augmenter dans les années à venir. Les talents issus de l'hypercroissance auxquels je parle sont systématiquement toujours partants pour découvrir des opportunités PME / ETI et rencontrer des fonds de Private Equity.

Thibaut Dousset, co-fondateur de Sonnar

L'attractivité du Private Equity repose sur cette capacité à mobiliser du capital structurant, à générer un impact organisationnel profond et à intervenir sur des trajectoires d'entreprise déjà éprouvées, mais en phase de transformation.

Beaucoup de professionnels expriment aujourd'hui le désir de se tourner vers des projets plus concrets, qui ont déjà fait leurs preuves, avec l'envie de bâtir une entreprise davantage structurée.

Malvina Trautmann, directrice stratégie et satisfaction du client chez Jimmy Fairly

Ce besoin de tangibilité ne signifie pas que les startups manquent d'impact, mais que leur trajectoire repose souvent sur des perspectives de croissance projetée, alimentées par des cycles successifs de levées de fonds. À l'inverse, le Private Equity propose un cadre plus prédictible et structuré, où la rentabilité, les marges et la stabilité du business model offrent une visibilité stratégique et des moyens d'action dans la durée.

Le passage d'une entreprise VC-backed à une entreprise PE-backed, est une étape majeure avec des aptitudes très différentes.

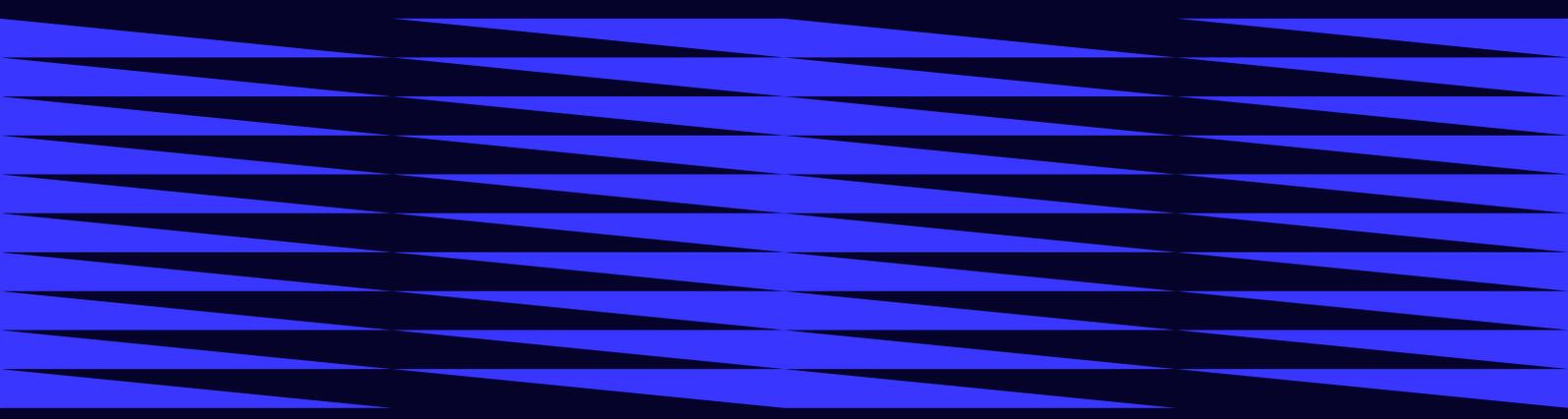
Bertrand Burdet, directeur de la stratégie commerciale internationale d'Airbnb

Ce basculement implique un changement de posture : quitter une logique d'expérimentation rapide pour adopter un pilotage plus structuré, orienté rentabilité et transformation.

Cette évolution se traduit également par une autonomie accrue dans les choix de carrière. Au total, 26 % des répondants déclarent envisager une transition entre Venture Capital et Private Equity ou inversement, ou déclarent l'avoir déjà effectué. Dans le cas d'un passage du Venture Capital vers le Private Equity, cela indique un désir d'élargir leur spectre d'action, tout en conservant une culture d'engagement exigeante. « C'est exactement ce que recherchent beaucoup de fonds de PE : pas forcément un futur CEO, mais un profil capable de piloter la stratégie et la transformation », conclut Bertrand Burdet.

Partie 2

L'expérience startup :
un capital symbolique et
opérationnel



II L'expérience startup : un capital symbolique et opérationnel

Les talents issus de la tech portent un double capital : opérationnel, parce qu'ils ont appris à exécuter vite, à structurer dans l'incertitude et à piloter la performance ; symbolique, parce que leur parcours dans des startups ou scale-ups reconnues leur confère une légitimité forte. Ils incarnent une culture de l'impact, de l'agilité et de l'innovation qui séduit au-delà de leur écosystème d'origine. Encore faut-il que ce capital soit reconnu, activé et adapté aux nouveaux environnements dans lesquels ils souhaitent s'engager.

La majorité des répondants (69,3 %) ont évolué dans des startups. Parmi eux :

- 37,4% ont entre 3 et 5 ans d'expérience,
- 22,4% entre 5 et 8 ans,
- 30,6% plus de 8 ans dans cet environnement.

Les fonctions exercées sont variées : Sales/Revenue (25,9 %), Product/Design (10,9 %), RH/People (7,5 %), Stratégie (21,8 %), Tech/Data/IA (8,8 %). Mais c'est le contexte d'hypercroissance qui imprime une expérience commune. Dans ces environnements, les talents sont confrontés à une exécution sous forte contrainte de temps, à une forte instabilité des priorités, à des arbitrages permanents et à l'absence de cadre procédural figé. Il ne s'agit pas simplement de piloter ou d'exécuter, mais de créer des processus en partant de zéro, de prendre des décisions avec peu de données stabilisées, ou encore de scaler une organisation sans avoir les filets de sécurité habituels. Cette intensité particulière forge des réflexes et des compétences difficiles à acquérir dans des contextes plus matures ou normés.

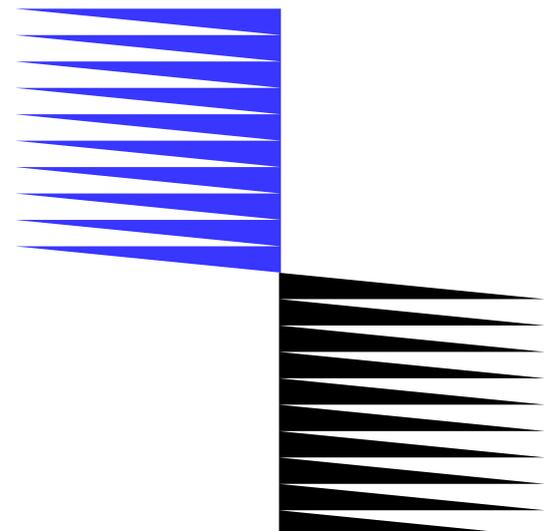
Ces trajectoires forment un capital hybride :

Opérationnel

Car ces talents savent lancer un produit en quelques semaines, ajuster rapidement leur feuille de route en fonction des retours utilisateurs, ou encore construire eux-mêmes les outils nécessaires pour suivre l'activité, sans attendre le support d'un service IT. Ils sont habitués à travailler dans l'urgence, à abandonner un projet du jour au lendemain si les priorités changent, et à avancer malgré l'incertitude. Ce sont des profils très opérationnels, autonomes, capables de résoudre des problèmes concrets et de s'adapter à des situations mouvantes. Leur efficacité repose sur une compréhension fine des enjeux de croissance, une capacité à hiérarchiser les tâches, et une attention permanente aux indicateurs de performance. Leur approche est souvent transverse, multi-fonctionnelle, avec une orientation marquée vers la « top line » (croissance, revenus) plutôt que sur la rentabilité immédiate ou l'optimisation de l'EBITDA.

Culturel

Parce qu'ils sont socialisés à des environnements instables, horizontaux, ultra-centrés sur le « user ». Leurs réflexes sont ceux de l'autonomie, du delivery, mais aussi de l'ambition collective, de l'expérimentation permanente, et d'une résilience face à l'incertitude.



Cette culture d'engagement et de réactivité, forgée dans des environnements instables et innovants, séduit aujourd'hui d'autres écosystèmes.

«

Chez Airbnb, le profil qui va nous intéresser, c'est le profil venu d'une entreprise VC-backed : quelqu'un qui a été en contact avec des entrepreneurs, qui a eu des business models différents, qui est habitué à la prise de risque.

Bertrand Burdet, directeur de la stratégie commerciale internationale d'Airbnb

»

Ce type de trajectoire crée des profils hybrides, capables de naviguer entre incertitude et structuration, entre croissance rapide et construction d'un avantage compétitif. Leur rapport au temps est souvent plus court-terme que celui attendu dans l'univers du Private Equity, qui privilégie des trajectoires plus linéaires, des horizons d'investissement longs, et une logique de transformation progressive. Pour Rodolphe Bichot, ces talents de la tech peuvent jouer un rôle clé dans la transition vers des modèles plus pérennes :

«

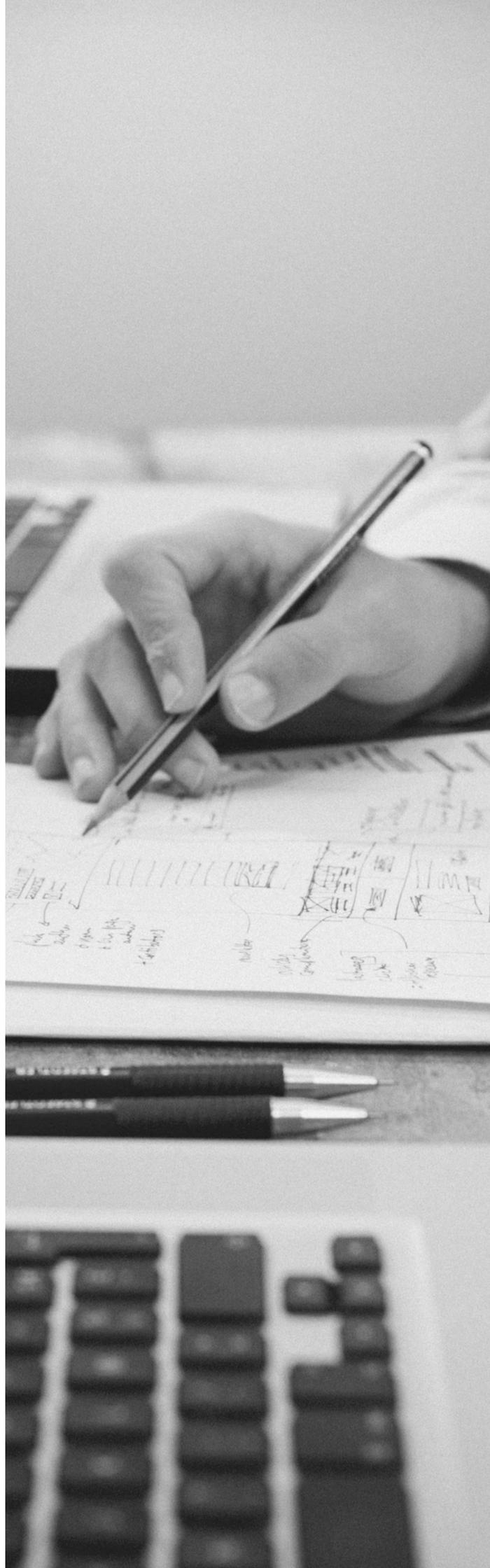
Les profils issus de la tech apportent une capacité d'adaptation rapide et une culture de travail tournée vers l'expérimentation, l'adoption d'outils innovants et la collaboration. En cela, ils complètent utilement les profils financiers plus traditionnels, en introduisant des méthodes agiles et innovantes dans des environnements souvent plus structurés.

Rodolphe Bichot, M&A Manager chez Electra

»

Ce capital humain, s'il n'est pas capté par des entreprises ouvertes à l'hybridation, risque de se diluer ou de migrer hors d'Europe. Il constitue un levier puissant d'innovation managériale, de productivité organisationnelle et de cohésion interne. Car les talents issus de la tech ont appris à gérer l'incertitude, à mobiliser des équipes distribuées, et à piloter par les résultats.

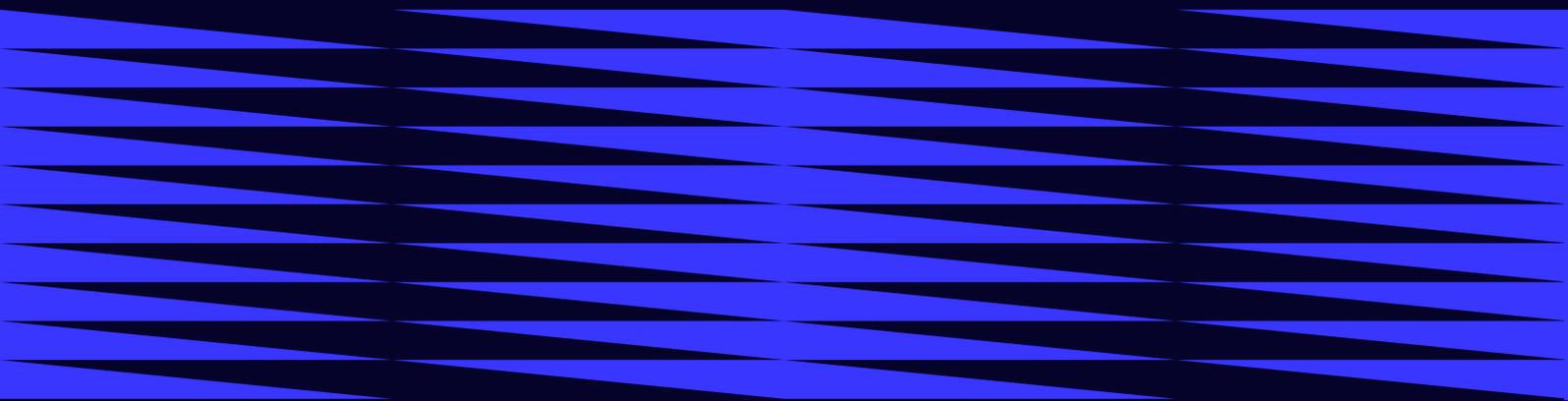
On parle souvent de la richesse que crée la diversité dans les entreprises. Cette diversité-là – de parcours, de méthodes, de cultures de travail – est une source tout aussi précieuse. Une entreprise PE-backed qui recrute un profil venu du monde de la startup ou du VC s'offre bien plus qu'une compétence : elle intègre des outils, des routines, une manière de penser qui ont fait leurs preuves dans les plus grands succès business de la dernière décennie. Et dans bien des cas, l'impact est visible dès les premières semaines.



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

Partie 3

Quête de sens et nouvelles
formes d'impact



III Quête de sens et nouvelles formes d'impact

La motivation première des talents tech n'est plus de bâtir la prochaine licorne. Ils cherchent à s'inscrire dans des trajectoires de sens, où l'impact est tangible, l'équilibre préservé, l'équipe stimulante : 69,8 % placent l'**impact tangible** au premier plan, 72,64 % cherchent une **équipe stimulante**, et 45,2 % privilégient un **équilibre pro/perso** - autant d'indicateurs d'un besoin croissant d'alignement entre valeurs personnelles et cadre de travail.

Le passage d'un environnement VC-backed à un univers PE-backed implique un changement de cadre : la croissance doit s'y conjuguer avec une discipline budgétaire renforcée et des objectifs de rentabilité clairement définis.

Cette recherche d'impact s'exprime aussi par un intérêt croissant pour des structures moins visibles, mais à fort potentiel transformateur.



Il faut que les talents de la tech aillent polliniser les grandes boîtes et les PME où ils peuvent avoir un impact considérable.

Bertrand Burdet, directeur de la stratégie commerciale internationale d'Airbnb



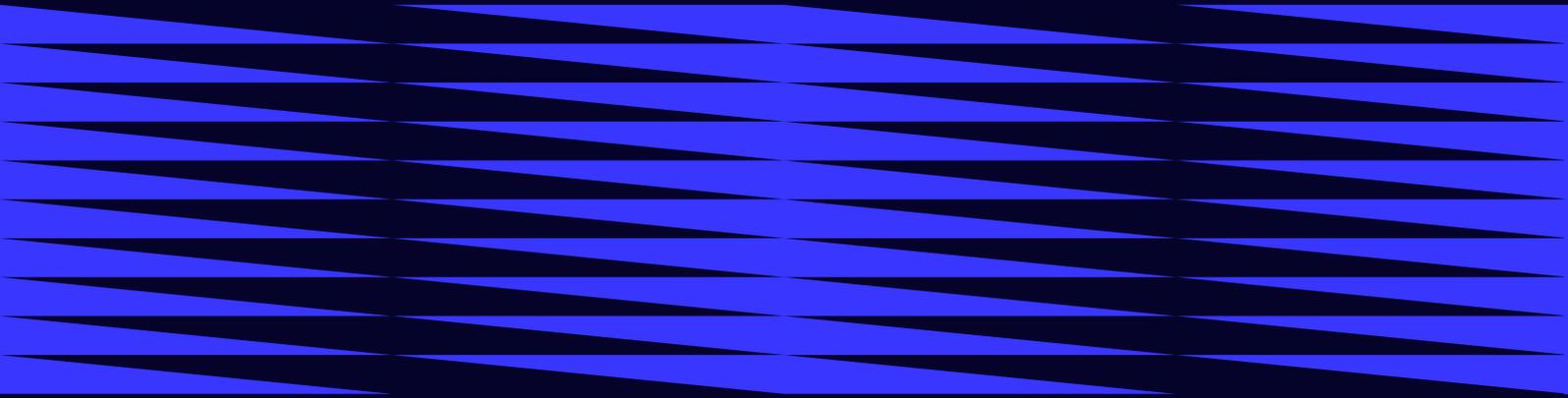
En comparaison, seuls 18,39 % citent la **stabilité** comme motivation principale. Ce basculement traduit une quête d'utilité et de transmission. Il ne s'agit pas d'un renoncement à l'ambition, mais d'un déplacement de celle-ci : moins tournée vers l'hypercroissance à tout prix, elle vise désormais un impact structurant sur l'économie réelle, en particulier dans des secteurs plus traditionnels. Il invite à reconfigurer l'offre d'opportunités professionnelles vers des formats plus flexibles, hybrides, connectés aux enjeux du réel (transition, résilience, ancrage territorial).

Les répondants ne demandent pas une reconversion, mais une continuité éclairée : celle qui permet de jouer un rôle actif dans la transition de l'économie, sans renier leur culture d'origine. Beaucoup se projettent dans des rôles de board advisory, d'accompagnement de PME ou de transmission intergénérationnelle. Une minorité aspire à une stabilité salariale classique : la majorité cherche du sens, de l'influence, et un cadre d'engagement ajusté à leur capital accumulé.



Partie 4

Un ruissellement des
compétences encore freiné



IV Un ruissellement des compétences encore freiné

Alors que 78 % des répondants affirment avoir contribué à des projets de transformation dans leur structure actuelle, leur apport dans l'économie mature reste perçu comme sous-optimal.

- 39,2 % estiment que leur impact reste marginal ;
- 24 % identifient un potentiel encore inexploité.

Les freins sont structurels

63,7 %

Incompréhension culturelle et managériale

La culture startup valorise l'autonomie, la vitesse et la responsabilité distribuée, là où les structures plus traditionnelles fonctionnent selon des logiques hiérarchiques, orientées conformité.

57,1 %

Difficulté d'adaptation aux environnements traditionnels

Les repères changent radicalement, les cycles de décision sont plus longs, les marges de manœuvres parfois plus étroites.

37,3 %

Manque d'interfaces entre écosystèmes

Peu de structures permettent un passage fluide entre les deux mondes, via du mentoring, des missions mixtes ou de formations croisées.

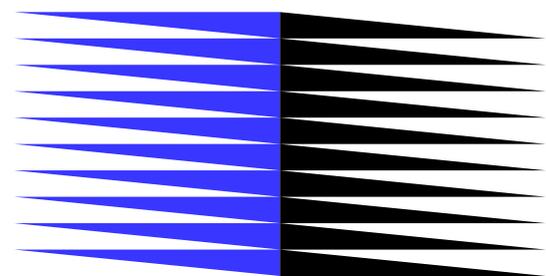
27,8 %

Sous-valorisation de l'expérience startup

Ces profils sont parfois perçus comme trop jeunes, trop spécialisés, ou difficilement adaptables à des modèles d'entreprise plus conventionnels.

Autrement dit, la difficulté n'est pas celle de la compétence, mais celle de la traduction. Ce que ces talents savent faire - structurer vite, prioriser, pivoter, maximiser l'impact avec des ressources contraintes - reste peu lisible ou peu reconnu dans certains

secteurs plus normés. Cela limite leur contribution à la transformation des PME, ETI ou grandes entreprises traditionnelles, alors même qu'ils disposent de leviers potentiellement puissants pour en accélérer la modernisation.



Le témoignage de Malvina Trautmann reflète bien cette fracture :

«

À mon arrivée, j'ai voulu appliquer les méthodes que j'avais acquises dans la tech et le conseil. Mais j'ai vite compris qu'il fallait adapter ma posture pour susciter l'adhésion en passant par davantage de pédagogie et de diplomatie.

Malvina Trautmann, directrice de la stratégie et de la satisfaction client chez Jimmy Fairly

»

Ce n'est pas la compétence qui fait défaut, mais l'adaptation des codes, des référentiels, et parfois du langage managérial. Sans cet effort d'acculturation réciproque, les risques sont clairs : perte de valeur pour les entreprises traditionnelles qui peinent à attirer ces profils, frustration croissante pour les talents qui se sentent sous-utilisés, incompris ou bridés.

La question du recrutement dans les Comex en est une illustration. Le Private Equity, dans une logique de transformation rapide, cherche souvent à renouveler les équipes dirigeantes, comme le rappelle Bertrand Burdet : « Dans le PE, la thèse d'investissement, c'est : on prend une boîte et on espère l'accélérer au bout de 5 ans. Souvent, on change de CEO, on met un nouveau COMEX. » Pourtant, très peu de talents issus de la tech sont aujourd'hui intégrés dans ces instances décisionnelles. Ce décalage s'explique à la fois par des barrières culturelles, géographiques et symboliques, mais aussi par un manque de passerelles concrètes entre ces deux univers.

«

Le PE reflète le tissu économique territorial, alors que la tech est très concentrée à Paris et à Londres.

Antoine Lefranc, vice-président commercial chez Santévet

»

En effet, les talents de l'hypercroissance évoluent dans des hubs urbains internationaux (Paris, Londres, Berlin), tandis que les fonds PE opèrent souvent au cœur de territoires industriels ou ruraux, moins connectés à ces profils. Peu sont prêts à s'y installer sans garanties claires d'intégration, d'impact et de reconnaissance. Pour Bertrand Burdet, la solution passe par une double acclimatation :

«

Le passage de VC vers des grandes entreprises ou PE vers des grandes entreprises, revient à amener des prises de risque et des business models dans des environnements plus matures.

Bertrand Burdet, directeur de la stratégie commerciale internationale d'Airbnb

»

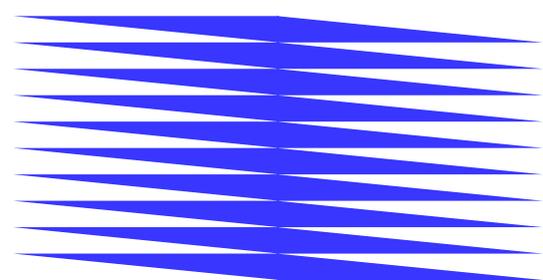
Autrement dit : favoriser la greffe, non l'assimilation, en valorisant la complémentarité entre agilité startup et solidité industrielle. C'est à cette condition que l'économie mature pourra capter pleinement l'énergie, la méthode et la vision de ces talents.

Ce décalage spatial renforce la fracture culturelle :

- Les talents tech sont socialisés dans des logiques agiles, horizontales, orientées produit, avec des marqueurs forts de modernité.
- Les structures PE-backed sont souvent plus traditionnelles dans leur culture d'entreprise, leur mode de gouvernance, et leur rapport au changement.

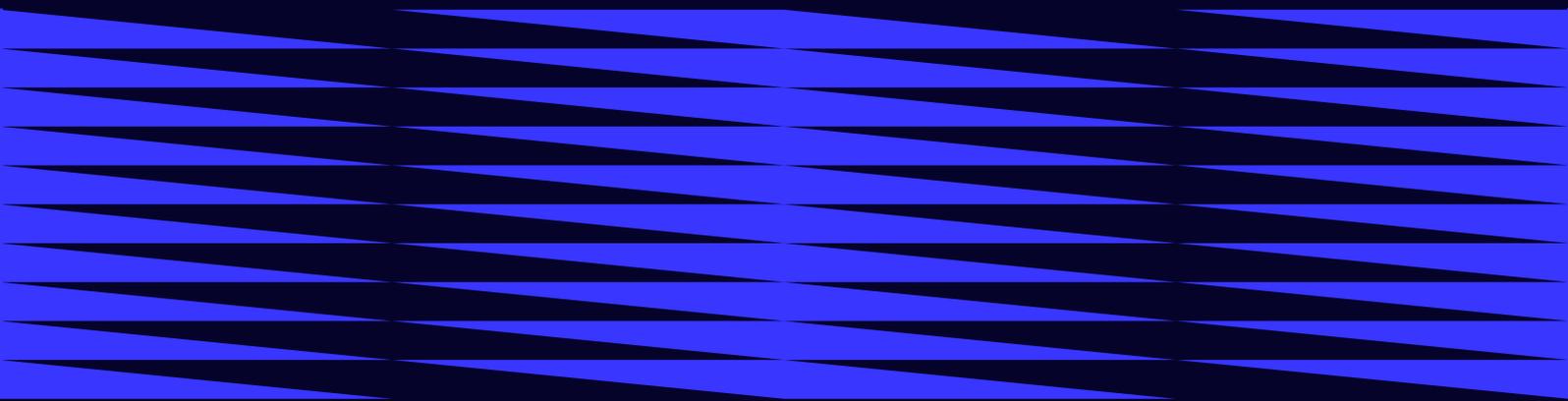
En conséquence, même lorsqu'une entreprise de Private Equity pourrait tirer pleinement parti de l'expérience d'un profil issu de la tech (structuration, scalabilité, stratégie go-to-market, culture du KPI), le décalage géographique, culturel et symbolique freine bien souvent l'attractivité réciproque. Peu de talents tech sont prêts à s'implanter durablement dans un territoire hors métropoles, sauf si les conditions d'intégration, d'impact et de rémunération sont clairement posées. C'est là que le besoin d'intermédiation devient crucial.

Certains répondants soulignent que les logiques de transformation dans les entreprises PE-backed peuvent justement bénéficier de profils issus de la tech, à condition d'en assumer les codes spécifiques. Pour Bertrand Burdet, « réussir la greffe de profils issus de la tech dans des environnements plus matures ne consiste pas à lisser les différences, mais à créer les conditions d'une hybridation fertile. C'est cette capacité à assumer les visions différentes, à combiner rigueur budgétaire et agilité entrepreneuriale, qui fera la vraie différence. »



Partie 5

Venture Capital vs Private
Equity : enjeux culturels
et représentations



V VC vs PE : enjeux culturels et représentations croisées

De nombreux dirigeants témoignent des différences entre ces deux mondes. Pour Antoine Lefranc par exemple, « *il y a manque criant de porosité, une espèce de chine wall entre le VC et le PE ; le VC mise sur une promesse ; le PE investit sur l'existant.* » Le Venture Capital est orienté vers la croissance projetée, l'anticipation de marchés futurs, l'agilité d'exécution. Le Private Equity, en revanche, repose sur des fondamentaux économiques déjà éprouvés, avec un pilotage rapproché et une exigence accrue en matière de rentabilité.

Ces différences sont également perceptibles dans les temporalités et les profils recherchés. Un répondant illustre bien la logique du Private Equity : « *En PE, on n'accepte pas la perte, on investit avec toutes les réponses aux interrogations. Le risque n'existe pas.* » Cela implique une culture de la précaution stratégique, là où le Venture Capital valorise davantage l'expérimentation, la rapidité et l'itération.

Ces distinctions, bien que structurelles, tendent néanmoins à s'estomper. Pour Rodolphe Bichot, il s'agit moins d'une différence de rigueur que de posture :

«

Les fonds de Private Equity et de Venture Capital disposent tous deux de cadres structurés et de processus de suivi rigoureux. Ce qui les distingue tient davantage à la temporalité et à la nature de l'analyse : le PE s'inscrit dans une logique d'optimisation et de pilotage fin, là où le VC mobilise des grilles d'évaluation plus orientées vers la croissance, l'innovation et la scalabilité.

Rodolphe Bichot, M&A Manager chez Electra

»

Pour autant, on observe un mouvement de convergence croissante entre les deux univers. De nombreux fonds de Venture Capital cherchent désormais à accompagner leurs participations vers la rentabilité plutôt que de viser uniquement l'hypercroissance. Certains vont jusqu'à modifier leur raison sociale pour pouvoir mener des opérations de type LBO ou growth equity.

Ce repositionnement stratégique s'observe aussi chez certains des plus grands acteurs du capital-risque. Lightspeed Venture Partners, l'un des plus grands fonds de la Silicon Valley, a récemment changé de statut réglementaire pour devenir un « Registered Investment Advisor ». Cette transformation, déjà opérée par des acteurs comme Sequoia ou Andreessen Horowitz,

leur permet d'élargir leur périmètre d'investissement : actions cotées, rachats secondaires, opérations de type LBO ou encore stratégies IA. Ce repositionnement marque une convergence nette avec les pratiques du Private Equity, où l'objectif n'est plus seulement de miser sur des startups en hypercroissance, mais aussi d'accompagner des entreprises plus matures, avec des outils financiers diversifiés et une logique de transformation à long terme.

En parallèle, plusieurs fonds de Private Equity intègrent des expertises issues du digital et de la tech pour moderniser leurs participations : digitalisation des opérations, développement produit, stratégie data. Certains acteurs hybrides – comme Raise, Eurazeo ou Partech – opèrent désormais sur l'ensemble du spectre, de l'amorçage au buy-out, en mobilisant des équipes mixtes. Cette porosité croissante redéfinit les lignes de séparation traditionnelles et ouvre de nouvelles passerelles pour les talents.

Cyrille Lafont, observe un autre point de friction : la transformation numérique des entreprises PE-backed.

«

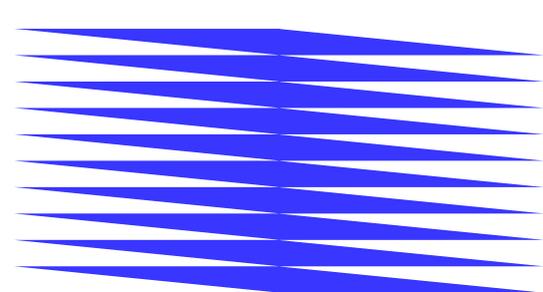
Nous rencontrons beaucoup de fonds de private equity qui souhaitent digitaliser fortement les entreprises de leur portefeuille. Ils recherchent des CTO (Chief Technology Officer), des CDO (Chief Data Officer), mais ont du mal à identifier les bons profils, car les talents tech et IA restent encore très concentrés dans l'écosystème startup.

Cyrille Lafont, co-fondateur de Sonnar

»

Ce déficit de transversalité prive les entreprises traditionnelles de leviers clés pour accélérer leur transformation, alors même qu'elles pourraient offrir aux talents issus de la tech des environnements plus robustes financièrement et des leviers d'impact élargis.

Certaines scale-ups recrutent aujourd'hui des DAF issus du Private Equity, aguerris à la rentabilité, pour structurer leur croissance. À l'inverse, des fonds PE s'entourent de COO ayant fait leurs armes dans des environnements VC pour accélérer les projets d'innovation ou intégrer des briques IA.



Ce croisement de trajectoires se vérifie sur le terrain. Le cabinet de chasse de tête Sonnar a récemment accompagné une scale-up française du Next 40 dans la recherche de son futur directeur financier. Surprise : les dirigeants cherchaient explicitement un profil issu de l'économie mature, avec une solide culture de la rentabilité et une capacité à structurer une croissance saine. Ils tenaient même à nommer le poste « DAF » plutôt que « CFO », par volonté de se distinguer d'une image jugée trop « startup nation ».

«

Ils voulaient quelqu'un capable d'analyser finement le P&L, d'assainir les coûts, de préparer une trajectoire pérenne – exactement les qualités d'un DAF passé par une ETI ou une boîte PE-backed.

Thibaut Dousset, co-fondateur de Sonnar

»

À l'inverse, Sonnar note une demande croissante de profils issus de la tech dans les recrutements PE. Les dirigeants de PME en transformation cherchent des Chief of Staff ou Directeurs Stratégiques capables de naviguer dans l'incertitude, de gérer des priorités mouvantes et d'injecter des méthodes agiles dans des environnements traditionnels. Pour Thibaut Dousset, ces profils « ont souvent un impact rapide, se sentent utiles, et trouvent dans ces PME un terrain d'épanouissement insoupçonné. Il est dommage que

ces deux mondes se croisent encore si peu, alors qu'ils ont tant à apprendre l'un de l'autre. »

Les univers du Venture Capital et du Private Equity suscitent une fascination croisée, mais les trajectoires entre ces deux mondes restent marginales. Si 29,7 % des répondants ont travaillé dans des entreprises soutenues par un fonds VC, et 28,8 % par les deux types de fonds, seuls 6,1 % ont véritablement opéré un passage entre VC et PE et 4,7 % dans le sens inverse. Dans cette lignée, Cyrille Lafont observe de plus en plus que des fonds de Private Equity deviennent la nouvelle porte de sortie des startups : « En 2024, 81 % des sorties de startups françaises du logiciel ont été portées par des fonds de private equity selon les Echos. Ce rapprochement qui s'accélère depuis 2021 va certainement faciliter la migration des profils entre ces deux écosystèmes. »

Cette asymétrie pose question, d'autant que de nombreux répondants déclarent envisager, à moyen terme, une transition professionnelle vers des environnements plus pérennes et structurés – comme les entreprises en portefeuille de fonds de PE. Cette évolution reflète une porosité culturelle croissante entre les univers tech et traditionnels, mais révèle aussi des divergences structurelles persistantes en matière de gouvernance, de rythme de travail et de logique d'impact.

Du côté des convergences perçues

43,1 %

Généralisation des logiques de croissance et de création de valeur rapide (90 répondants)

39,7 %

Convergence des attentes en matière de pilotage, KPIs et gouvernance (83 répondants)

32,1 %

Montée en puissance des expertises opérationnelles au sein des fonds (67 répondants)

29,2 %

Partage d'un même vivier de talents (61 répondants)

Cette convergence se manifeste également dans les dynamiques de marché. Ces dernières années, les fonds de Private Equity ont pris une place croissante dans les opérations de sortie des startups tech, notamment dans le secteur B2B logiciel. D'après une étude récente de Clipperton, 81 % des exits de startups françaises valorisées au-delà de 50 millions

d'euros se sont réalisées sous la houlette de fonds de PE, via des montages directs ou des logiques de consolidation. Cette tendance reflète l'appétit du capital-investissement pour des entreprises désormais matures, au modèle économique éprouvé, et constitue un signal fort d'alignement entre les logiques du PE et les trajectoires de startups passées à l'échelle.

Du côté des différences persistantes

Culture du risque

69,3 % (147 répondants)

soulignent que le PE demeure prudent et orienté rentabilité, tandis que le VC accepte l'expérimentation

Proximité avec le fondateur

42,9 % (91 répondants)

considèrent que cette proximité est centrale en VC, mais souvent secondaire en PE

Outils de gouvernance (pilotage et gouvernance)

22,2 % (47 répondants)

estiment les outils de gouvernance comme étant plus rigides et structurés coté PE, plus agiles et adaptatifs côté VC

Ces distinctions reflètent des logiques d'investissement historiquement différenciées : le Venture Capital privilégie la croissance rapide, la diversification des paris et l'innovation par la prise de risque ; le Private Equity mise davantage sur la consolidation, l'optimisation opérationnelle et un pilotage rapproché. Mais cette opposition ne doit pas être interprétée comme un écart de rigueur : les deux modèles mobilisent des cadres méthodologiques exigeants, simplement adaptés à des horizons de temps, des structures d'actifs et des ambitions différentes.

Le Venture Capital, en misant sur des cycles courts et des innovations émergentes, travaille sur l'intuition stratégique et la vitesse d'exécution. Le Private Equity, à l'inverse, intervient sur des cycles plus longs, avec des tickets plus élevés et une attention accrue à la marge, à la dette et à la gouvernance. Ces différences façonnent les cultures de travail, les profils recrutés et les formes de leadership attendues — mais ne relèvent pas d'une hiérarchie implicite.

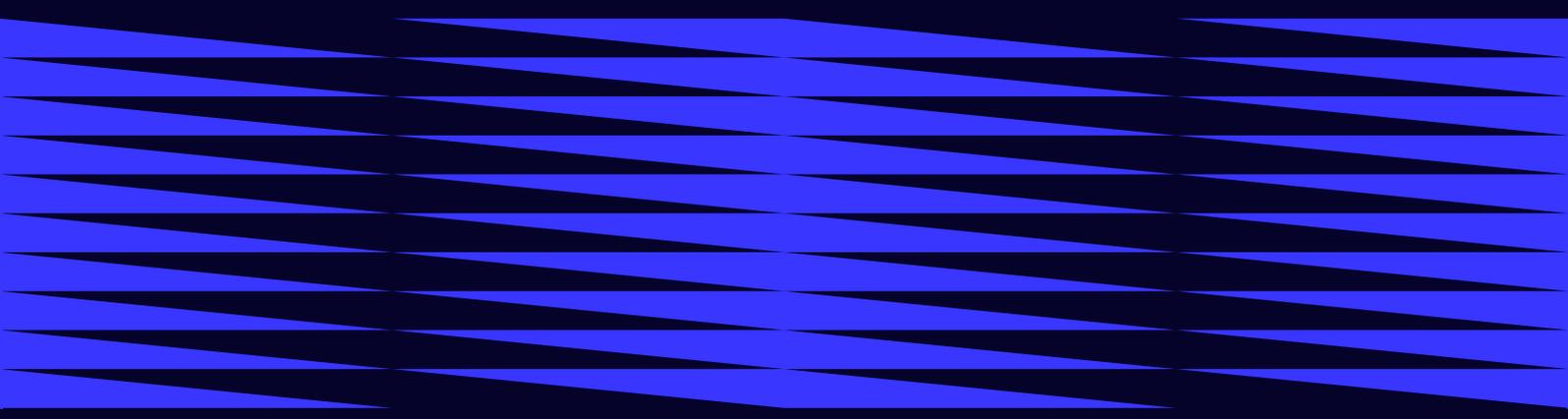
Ce clivage, lorsqu'il est interprété de manière trop rigide, peut freiner la circulation des talents entre les deux mondes. Pourtant, les expertises deviennent de plus en plus transférables : pilotage par les KPIs, culture produit, scalabilité, digitalisation des opérations. Le cloisonnement n'est plus lié aux compétences, mais à des référentiels mentaux distincts et à des structures d'accueil encore peu hybrides.

Or, le marché évolue. Le Private Equity explore activement de nouveaux relais de croissance dans des secteurs historiquement associés au VC (tech, services B2C, santé digitale). De leur côté, certains talents issus de l'univers VC, dans un contexte post-bull market, cherchent à s'ancrer dans des trajectoires plus stables, tournées vers la transformation, l'impact ou la transmission.

Il devient donc stratégique d'organiser cette convergence : au-delà de la cohabitation sectorielle, c'est une hybridation managériale, opérationnelle et culturelle qui est en jeu – à même de renforcer la résilience des entreprises et d'ouvrir de nouvelles voies de carrière pour les talents issus des deux mondes.

Partie 6

Quelle stratégie pour valoriser ces talents ?



VI Quelle stratégie pour valoriser ces talents ?

L'étude révèle une certitude : le potentiel est là, mais les structures d'accueil ne sont pas encore prêtes. Trois impératifs se dégagent.

A Favoriser les mobilités VC → PE en structurant des passerelles

Les talents issus de la tech disposent d'une expérience marquée par le pilotage d'équipes et de projets dans des contextes de forte accélération, où il faut prendre des décisions rapidement, ajuster des roadmaps en temps réel, prioriser sous contrainte et itérer vite. Cette capacité à gérer la performance dans des environnements incertains, exigeants et centrés sur l'utilisateur constitue un capital précieux.

Pourtant, leur intégration dans des environnements PME/ETI, souvent soutenus par des fonds de Private Equity, reste encore marginale. Deux freins principaux apparaissent : un manque de lisibilité sur la transférabilité de leurs compétences, et une méconnaissance réciproque des environnements de travail.

Les différences entre startups et PME/ETI ne résident pas uniquement dans la taille des structures, mais dans des cultures organisationnelles parfois éloignées : là où les PME ou entreprises PE-backed valorisent davantage la prévisibilité, la rigueur budgétaire et des processus décisionnels structurés, les startups opèrent dans des cadres plus horizontaux, favorisant l'itération rapide et l'expérimentation. Mais ces deux univers ont chacun développé des réflexes opérationnels qui peuvent être hautement complémentaires. Il ne s'agit donc pas d'opposer agilité et rigueur, mais de penser leur articulation.

Cette hybridation prend également sens dans les stratégies de croissance des startups elles-mêmes. À mesure qu'elles évoluent vers des modèles plus rentables et structurés, nombre d'entre elles deviennent des cibles naturelles pour des fonds de Private Equity, à la recherche de relais de croissance combinant maturité opérationnelle et potentiel de développement. Ce glissement favorise l'émergence de profils hybrides, à la fois à l'aise avec l'agilité tech et les exigences du pilotage financier. Les talents issus du Venture Capital trouvent ainsi dans le Private Equity un terrain propice à l'activation de leur capital d'expérience.

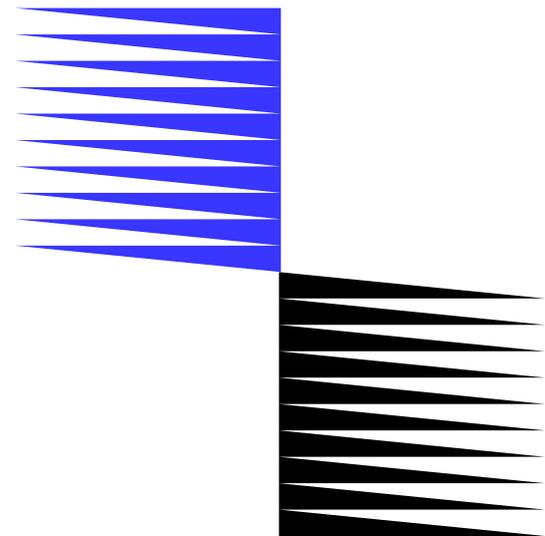
Ce décalage appelle des passerelles concrètes.

«
Les ponts entre VC et PE sont très mauvais, et les cabinets de recrutement, souvent très spécialisés, n'aident pas à les construire.
»
Antoine Lefranc, vice-président commercial chez Santévet

Encore aujourd'hui, les talents sont trop souvent orientés dans des filières homogènes, sans prise en compte de leur capacité d'adaptation ou de leur potentiel d'hybridation.

Il devient donc stratégique de structurer des dispositifs de convergence : mentoring croisé, missions mixtes, accompagnement à la transition sectorielle. Car c'est précisément à l'intersection des cultures – innovation et rigueur, croissance et solidité – que se trouvent les leviers les plus puissants pour moderniser les entreprises traditionnelles comme pour offrir de nouvelles perspectives aux talents de la tech.

Cette dynamique de convergence peut s'appuyer sur des leviers déjà identifiés dans d'autres contextes. Une étude du cabinet Forvis Mazars, centrée sur les liens entre grands groupes et startups, montre que les cadres dirigeants – notamment les C-level des grands groupes – restent sous-représentés dans les dispositifs d'accompagnement des jeunes pousses, malgré leur forte valeur ajoutée. Leur expertise sectorielle, leur réseau international et leur solidité financière sont encore trop peu mobilisés comme leviers de mentoring ou de financement.



Les freins sont multiples : perception d'un risque élevé, crainte d'un conflit d'intérêt, sentiment d'illégitimité dans les écosystèmes de l'innovation. Mais ces obstacles sont surmontables si l'on crée des espaces de médiation et de rencontre, à l'image des clubs de business angels ou des initiatives de

Corporate Venture qui facilitent ces connexions. Ces enseignements peuvent être transposés au sujet des talents tech en transition vers le PE : créer des formats de découverte, de co-investissement ou de mentorat croisé permettrait de décroiser les trajectoires, et d'activer des réseaux aujourd'hui trop segmentés.

Trois leviers sont à activer

Formations ciblées

Les talents issus du VC maîtrisent l'agilité organisationnelle, la stratégie produit et les logiques de go-to-market rapide. Mais ils ne sont pas toujours familiers des fondamentaux financiers du Private Equity : structuration de dette, montage LBO, reporting consolidé. Des formats courts, certifiants (4 à 6 semaines), pourraient combler efficacement ces écarts sans freiner les trajectoires professionnelles. Ces modules gagneraient à être conçus et proposés par les operating partners des fonds, dont le rôle est justement d'accompagner la montée en compétences des talents, ou par des organismes de formation spécialisés.

Missions de transformation et de secondment

Nombreux sont les talents issus de la tech qui souhaitent élargir leur spectre d'impact : 154 répondants se disent intéressés par des rôles dans des boards, 132 par du conseil ponctuel, et 103 par du mentorat auprès de dirigeants de PME ou d'ETI. Mais au-delà de l'engagement ponctuel, il devient crucial d'organiser des dispositifs d'immersion plus approfondis, dans une logique de transformation opérationnelle.

Inspirés des pratiques de cabinets de conseil comme McKinsey, les dispositifs de secondment – missions temporaires de 6 à 12 mois dans une autre structure – pourraient être adaptés aux trajectoires tech/PE. Ils s'opéreraient non plus uniquement de la tech vers l'économie traditionnelle, mais aussi dans l'autre sens : des profils issus de PME ou d'ETI, notamment accompagnés par des fonds de Private Equity, seraient accueillis dans des startups en phase de structuration.

Ces immersions permettraient aux startups de bénéficier d'un regard externe sur leurs fondamentaux économiques et d'accélérer la mise en place de processus durables pour passer de l'hypercroissance à la rentabilité. Pour les profils accueillis, elles offriraient une opportunité de s'approprier les méthodes agiles, les outils numériques et les logiques de scale propres à la tech, tout en partageant en retour leur culture du pilotage budgétaire, de la rigueur opérationnelle et de la rentabilité. Ce type de transfert de compétences réciproque, sans engagement définitif, contribue à créer une culture commune entre deux mondes encore trop cloisonnés.

Ce type de dynamique pourrait être encouragé par les fonds hybrides VC/PE au sein de leur portefeuille, notamment dans une logique d'accompagnement à la montée en maturité ou de préparation à une série C ou à une sortie structurante.

Recrutement

Les cabinets de chasse et les équipes de recrutement internes doivent adopter une approche agnostique, fondée sur les compétences transférables et non sur les parcours classiques. Aujourd'hui, les logiques de placement cloisonnent trop souvent les talents dans des filières fermées (tech only, PE only, etc.). Il est urgent de repenser les critères d'évaluation, de promouvoir les profils hybrides, et de valoriser les expériences opérationnelles issues de l'hypercroissance comme des atouts pour les entreprises PE-backed.

B Documenter et valoriser les trajectoires hybrides

Aujourd'hui, il manque un imaginaire partagé. Les parcours non-linéaires sont souvent vus comme des

accidents de trajectoire. Il faut en faire des **modèles de réussite assumée**.

Cela suppose :

- de mettre en récit les transitions réussies entre VC et PE ;
- de faire de ces récits une base de légitimation pour les talents de la tech désireux de s'engager ailleurs, sans renier leur identité professionnelle.
- de visibiliser les profils qui ont piloté des transformations profondes dans des secteurs à forte inertie ;

C Améliorer la communication et l'attractivité du PE auprès des talents tech

« Il y a un sujet d'adaptabilité du PE, il doit pouvoir s'ouvrir aux talents de la tech.

Antoine Lefranc, vice-président commercial chez Santévet

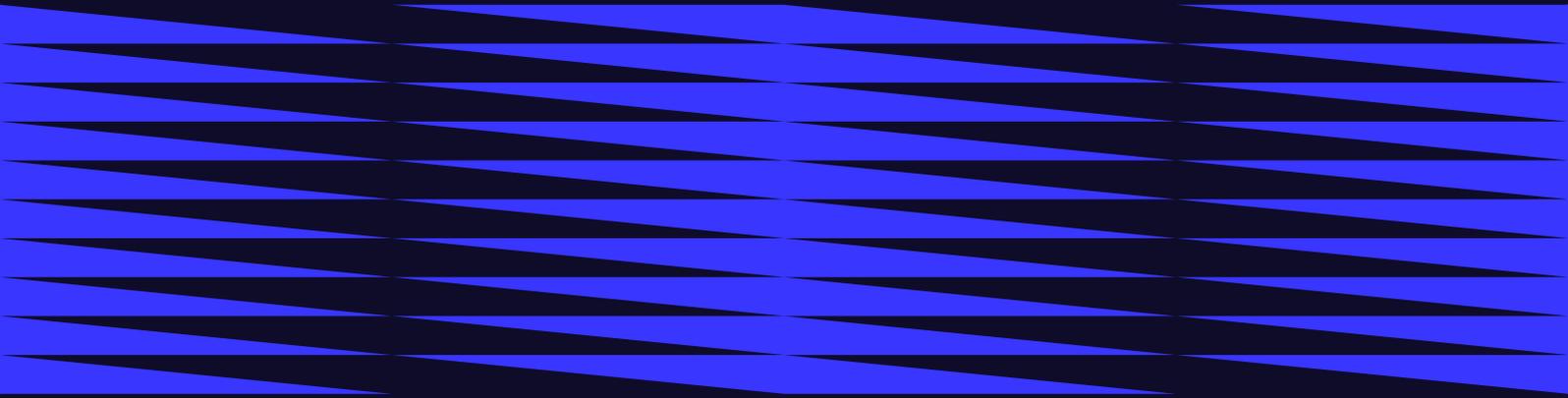
Ce mouvement de rapprochement reste cependant encore méconnu. Le LBO, pourtant de plus en plus utilisé pour reprendre ou faire croître des startups européennes, demeure peu identifié comme un scénario de sortie naturel par les fondateurs, et encore moins comme une opportunité professionnelle pour leurs talents clés. Les structures de PE doivent donc mieux communiquer sur leur rôle de partenaires de croissance, pas seulement comme actionnaires majoritaires mais aussi comme catalyseurs de développement stratégique. En renforçant la lisibilité de leur positionnement, notamment auprès des profils issus de la French Tech, ils pourront attirer des compétences qui recherchent aujourd'hui des projets entrepreneuriaux plus stables et tangibles. Certains pourraient aller plus loin en professionnalisant leur communication, par exemple en internalisant des CMO pour piloter leur stratégie de marque employeur et leur discours à destination des talents. C'est une pratique déjà éprouvée par plusieurs fonds de Venture Capital comme Singular, qui mobilisent ces expertises pour renforcer leur attractivité.

Les ETI et entreprises PE-backed manquent souvent de notoriété auprès des profils tech. Il s'agit donc de :

- déconstruire les clichés sur le PE (cost-killers, restructuration sèche) ;
- valoriser les opportunités de leadership, d'impact et de rémunération dans les entreprises PE-backed ;
- promouvoir des récits concrets pour illustrer la faisabilité du passage ;
- renforcer la notoriété du PE : « *le PE de croissance manque de notoriété, il souffre d'une image de restructuration brutale. (...) On ne parle pas assez des avantages capitalistiques du PE auprès des talents de la tech* » souligne Antoine Lefranc.

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

Conclusion



Conclusion

La génération tech européenne est arrivée à l'âge de la maturité : non plus seulement porteuse d'ambitions de croissance, mais riche d'un capital d'expérience, de méthode et de vision stratégique.

Aujourd'hui, ces talents se trouvent à un carrefour stratégique. Forts de leur culture de l'exécution rapide, du produit, de la donnée et du passage à l'échelle, plusieurs voies s'offrent à eux pour trouver une aventure entrepreneuriale et un challenge durable, en dehors des chemins plus balisés du monde corporate classique :

- le Venture Capital pour prolonger l'agilité de la tech, contribuer à des disruptions de secteurs et à des tendances très émergentes ;
- le Private Equity, pour conduire des transformations durables et transversales dans des structures plus matures — reprises, transmissions, qui permettent d'entreprendre dans l'existant ;
- ou encore le corporate venture, qui marie les moyens des grands groupes à l'esprit startup de l'innovation et du risque.

Ce moment de bifurcation n'est pas seulement professionnel : il est économique et systémique.

Face aux défis de transition énergétique, industrielle, sociale, le système économique européen aurait tort de ne pas mobiliser cette énergie disponible. Le problème n'est pas l'offre de talents, mais la structure de la demande.

Il est temps de construire des ponts là où il y a encore des murs :

- entre le monde du capital-risque et celui du capital-investissement,
- entre l'économie de la vitesse et celle de la résilience,
- entre l'innovation par défaut et la transformation durable.

Ce Briefing propose **une stratégie de mise en mouvement**. Elle repose sur une conviction simple : les anciens de la tech ne sont pas en fin de cycle. **Ils sont prêts à investir leur maturité dans d'autres contextes**, pourvu qu'on leur en donne les moyens, le cadre et la reconnaissance.

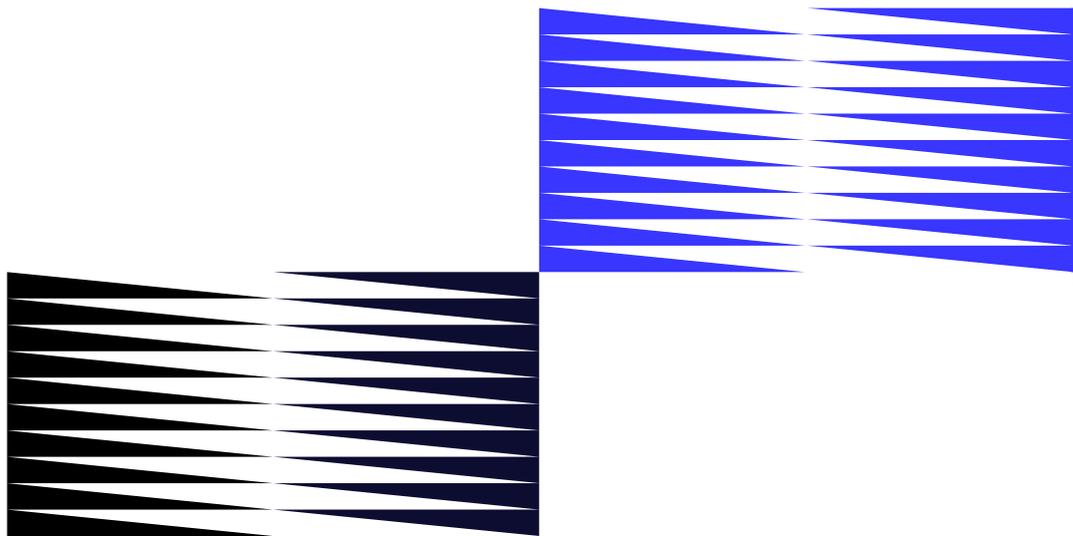
Encore faut-il que les opportunités existent et soient identifiables. De nombreux talents issus de la tech ou du VC se disent prêts à franchir le cap vers des environnements PE-backed. Mais ils se heurtent à un écosystème encore peu lisible et difficile à pénétrer.

Les fonds de Private Equity disposent rarement de fonctions transversales dédiées aux talents : Operating Partners « People », Talent Managers ou DRH de fonds sont l'exception plus que la règle. De leur côté, les entreprises du portefeuille recrutent moins que les startups, **internalisent rarement des recruteurs de haut niveau**, et n'ont pas encore adopté les codes de l'attractivité tech : présence sur des plateformes comme Welcome to the Jungle, transparence sur les missions, narration des projets de transformation...

Structurer cette transition, c'est anticiper l'économie de demain : une économie où la performance ne sera plus uniquement indexée sur la croissance, mais aussi sur la capacité à **transformer, transmettre et irriguer d'autres modèles**. C'est dans ces ponts encore rares mais essentiels que se joue, en silence, l'un des futurs les plus prometteurs pour l'Europe.

Bibliographie

- Clark, K. (2025). *Lightspeed Is Latest Firm to Shift Away From Classic VC Model*, Bloomberg, 1 mai.
- Forvis Mazars (2025). *Grandes entreprises et startups du clash au cash*, Forvis Mazars, 24 mai, pp. 1-46.
- Ganancia, A., De Rosamel, L., Poirson, W., Roqaichaoui, I., & Valorge, S. (2025). *The Journey from Venture Capital to Private Equity: the 2025 guide for tech startups*, Clipperton, 5 mai, pp. 1-40.
- Wong, C. (2025). *Les fonds de private equity, la nouvelle porte de sortie des startups*, Les Echos, 5 mai.



Sonnar

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

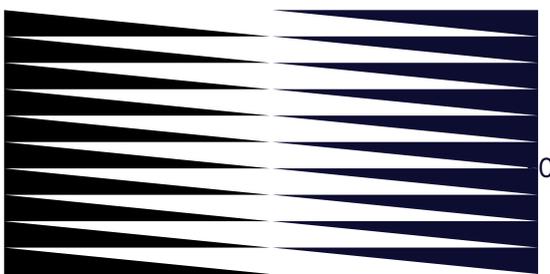
Fondé par Cyrille Lafont et Thibaut Dousset, après leurs expériences chez Theodo et Doctolib, Sonnar repose sur une conviction forte : le recrutement est un levier capital pour la croissance. Sonnar combine expertise sectorielle, chasse intensive et outils technologiques pour recruter des dirigeants 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.

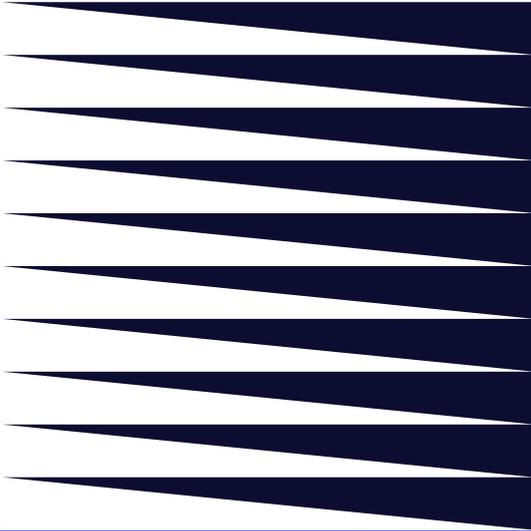
Institut Choiseul

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.





14, rue Gaillon
75002 Paris, France

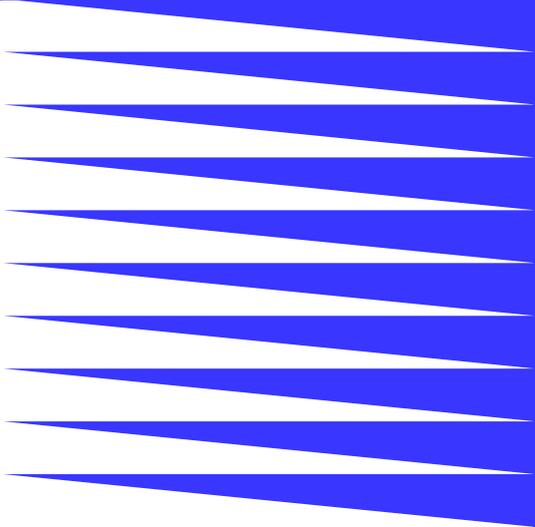
EMAIL
contact@choiseul.info

www.choiseul.info

YOUTUBE
Institut Choiseul

TWITTER / X
[@instchoiseul](https://twitter.com/instchoiseul)

LINKEDIN
Institut Choiseul



Cette étude ne peut être vendue.
Dépôt légal : juin 2025
ISBN : 9 782493 839268
Imprimé en France.
(c) Choiseul 2025. Tous droits réservés.

CHOISEUL

Avec le soutien de

sonnar

