Grandir sans perdre le cap. Quand coaching et approche systémique accompagnent la croissance des startups.

Novembre 2026

« Créer une startup, c'est avancer vite. Très vite. »
Il faut développer une idée, construire un modèle, convaincre des investisseurs et des partenaires, trouver ses premiers clients, constituer une équipe… tout en prenant des décisions avec des informations encore incomplètes. Puis l'entreprise grandit, et les repères d'hier ne tiennent plus. Le rôle du fondateur évolue, les décisions deviennent plus collectives, les relations plus complexes. Comment grandir sans perdre le cap ?

C'est la question que nous avons posée à *Claude Lorea, Executive | Systemic Coach, Founder and Principal CL4Change*

Lab'infos et infociments : Quand on crée une startup, tout va très vite. Qu'est-ce que ça implique concrètement pour les fondateurs ?

Claude Loréa : Créer une startup, c'est avancer vite. Très vite. Il faut développer une idée, construire un modèle, convaincre des investisseurs et des partenaires, trouver ses premiers clients, constituer une équipe… tout en prenant des décisions avec des informations encore incomplètes.

Et que se passe-t-il lorsque l'entreprise grandit ?

Les défis changent. Ce qui fonctionnait à trois ou cinq personnes ne fonctionne plus nécessairement lorsque l'équipe s'agrandit. Le rôle du fondateur ou de la fondatrice évolue : il faut déléguer, structurer sans étouffer l'énergie entrepreneuriale, accueillir de nouvelles compétences, parfois de nouveaux investisseurs. Les décisions deviennent plus collectives et les relations plus complexes.

Cet univers, vous le connaissez bien. Qu'est-ce qui vous l'a fait côtoyer ?

Au sein de la Global Cement and Concrete Association (GCCA), j'ai créé l'Innovandi Open Challenge, un programme conçu pour rapprocher deux mondes aux réalités et aux rythmes très différents : celui des startups technologiques et celui des grands groupes industriels du ciment et du béton. Aujourd'hui, c'est un programme mondial qui met en relation des startups et de grands acteurs du ciment et du béton afin d'accélérer les innovations contribuant à la décarbonation du secteur. Les startups sélectionnées peuvent notamment accéder aux expertises et infrastructures des industriels et faire progresser leur solution vers le prototype, le pilote, la preuve de concept ou le business case.

Qu'avez-vous retenu de cette expérience ?

Elle m'a permis d'observer quelque chose de fondamental : une bonne technologie et une bonne idée ne suffisent pas toujours. Il faut aussi naviguer dans un écosystème complexe, établir des relations de confiance, comprendre des cultures et des attentes différentes, aligner des personnes autour d'une ambition et faire évoluer son propre rôle au fur et à mesure que l'entreprise se transforme. C'est précisément là que le coaching peut apporter un espace différent.

Concrètement, que peut apporter le coaching individuel à un dirigeant ou une dirigeante ?

Quand tout va vite, il est difficile de sortir de l'opérationnel. Le coaching individuel offre un espace pour faire un pas de côté, regarder autrement une situation, clarifier ce qui compte et explorer ses propres options.

Quelles sont les questions que les dirigeants se posent le plus souvent ?

Elles sont souvent très concrètes. Comment mon rôle doit-il évoluer maintenant ? Comment déléguer sans perdre ce qui a fait la force du projet ? Comment avoir une conversation difficile avec mon associé ou mon équipe ? Comment prendre ma place face à de grands partenaires industriels ou à des investisseurs ? Comment continuer à décider lorsque le nombre d'acteurs et d'enjeux augmente ?

Quel est alors votre rôle de coach ?

Mon rôle n'est pas d'apporter une nouvelle série de recettes ni de dire ce qu'il convient de faire. Il est de créer les conditions permettant de prendre du recul, de voir plus clairement ce qui se joue et de retrouver son propre cap.

Mais le sujet est-il uniquement individuel ?

Non, une startup n'est jamais seulement son fondateur ou sa fondatrice. C'est aussi un système vivant de relations : cofondateurs, équipe, investisseurs, conseil d'administration, clients, partenaires, industriels… Tous interagissent et évoluent ensemble.

Qu'apporte le coaching systémique dans ce contexte ?

Il apporte une perspective complémentaire. Plutôt que de considérer uniquement chaque personne individuellement, il invite à regarder ce qui se passe entre les personnes et dans le système lui-même.

C'est-à-dire, pouvez-vous nous en dire plus : quelles sont les questions abordées ?

Comment les décisions sont-elles prises ? Les rôles sont-ils suffisamment clairs ? Qu'est-ce qui a changé avec la croissance de l'entreprise ? Quelles tensions émergent ? Quelles voix sont entendues et lesquelles le sont moins ? Comment préserver l'énergie et la vision initiales tout en permettant à l'organisation de se structurer ?

À qui s'adresse le coaching systémique, et qu'est-ce qui change dans la façon de poser la question ?

Il peut accompagner non seulement un dirigeant, mais aussi des cofondateurs, une équipe de direction ou une équipe entière lorsqu'un nouveau cap doit être franchi. Il ne s'agit plus uniquement de demander « Comment puis-je mieux fonctionner ? », mais aussi « De quoi notre système a-t-il besoin aujourd'hui pour avancer ? »

Dans l'univers des startups, n'est-il pas contre-intuitif de ralentir ?

Cela peut sembler contre-intuitif, en effet. Pourtant, prendre quelques heures pour regarder où l'on est, ce qui est en train de changer et comment on veut aborder la prochaine étape peut parfois permettre d'avancer avec beaucoup plus de clarté.

Quel est votre parcours, et comment accompagnez-vous aujourd'hui les organisations ?

Après plus de 30 ans dans des environnements industriels internationaux complexes, notamment dans les industries difficiles à décarboner, j'accompagne aujourd'hui dirigeants, équipes et organisations à l'intersection du leadership, de la transformation, du coaching exécutif et du coaching systémique.

Pour conclure, que diriez-vous à une startup qui grandit ?

Lorsqu'une startup grandit, la question n'est pas seulement de savoir où elle veut aller. Il faut aussi regarder qui doit embarquer, comment avancer ensemble, ce qui doit évoluer en route et quel rôle chacun doit désormais jouer. Parfois, retrouver le cap commence simplement par s'accorder l'espace nécessaire pour regarder autrement ce qui est déjà là.



Retrouvez toutes nos publications sur les ciments et bétons sur infociments.fr

Consultez les derniers projets publiés
Accédez à toutes nos archives
Abonnez-vous et gérez vos préférences
Soumettez votre projet