

Scaling « circulaire »

Guide stratégique pour les PME
engagées dans l'économie circulaire

Table des matières

Résumé exécutif	3
Introduction	4
Chapitre 1 — Démystifier le scaling dans les PME circulaires	7
1.1 Ce que changer d'échelle veut dire — et ne veut pas dire	7
1.2 Les spécificités du scaling dans les modèles circulaires	7
1.3 Les 5 mythes du scaling up	8
1.4 Les quatre voies du scaling	9
1.5 Combiner les voies : trajectoires hybrides	10
Chapitre 2 — Les situations-défis du passage à l'échelle	12
2.1 Grandir sans perdre le sens et la mission	12
2.2 Absorber la croissance organisationnelle	13
2.3 Diversifier sans se disperser	13
2.4 Passer d'un modèle artisanal à un modèle structuré	14
2.5 Financer la croissance sans la subir	15
2.6 Changer d'échelle sans s'isoler	15
2.7 Maintenir la qualité et la robustesse opérationnelle	16
Chapitre 3 — Structurer le changement d'échelle : gouvernance, organisation et pilotage	18
3.1 Clarifier les rôles et responsabilités sans figer l'organisation	18
3.2 Déléguer sans se déposséder	19
3.3 Structurer les processus sans rigidifier	20
3.4 Piloter avec des indicateurs réellement utiles	21
Chapitre 4 — Ce qui fragilise — et ce qu'on en fait	23
4.1 Les « tentations » récurrentes du scaling circulaire	23
4.2 Identifier les points de bascule organisationnels	24
4.3 Quand le scaling fragilise l'organisation	25
4.4 Créer des espaces de régulation et de réajustement	25
4.5 Et si je me plante — les échecs comme ressources d'apprentissage	26
Chapitre 5 — Leviers stratégiques pour changer d'échelle durablement	28
5.1 Consolider avant de croître	28
5.2 Croissance coopérative et distribuée	29
5.3 Les partenariats comme levier stratégique	29
5.4 Hybridations : commerciales, sociales et territoriales	30
5.5 Innover financièrement et organisationnellement	31
Chapitre 6 — Choisir et piloter sa trajectoire de scaling	33
6.1 Identifier son chemin privilégié	33
6.2 Assumer les renoncements et arbitrages	34
6.3 Piloter la trajectoire dans le temps	34
6.4 Ajuster sans perdre le cap	35
6.5 Le scaling comme processus d'apprentissage continu	36
Conclusion — Faire grandir l'impact sans se perdre en chemin	37
Annexes — Boîte à outils et mode d'emploi	38

Résumé exécutif

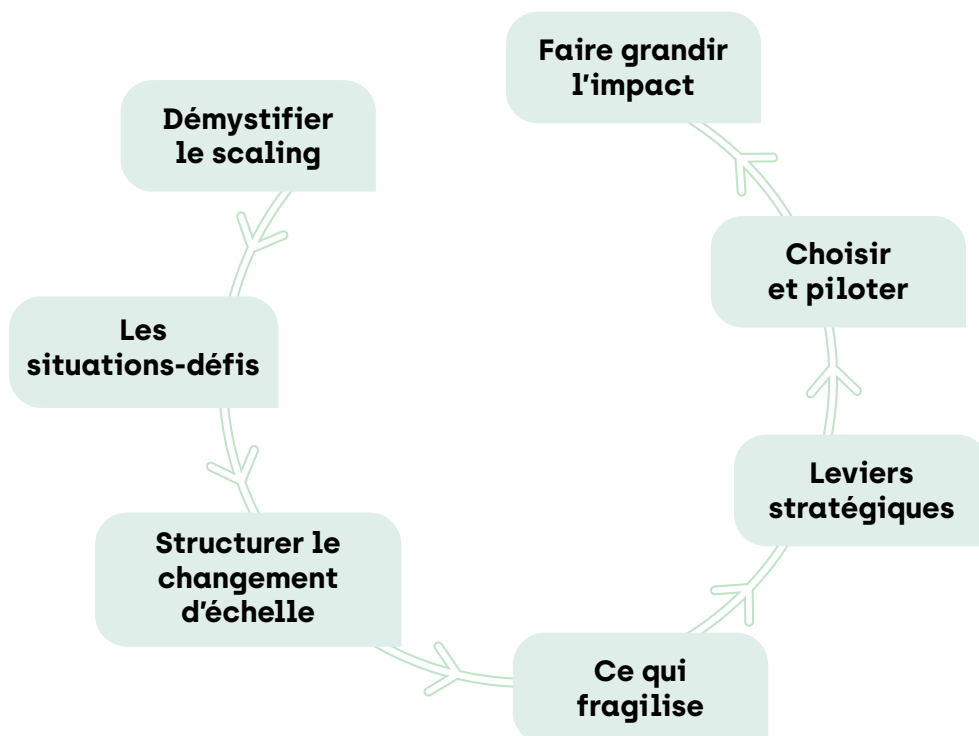
Ce guide s'adresse aux dirigeant-es de PME engagées dans des modèles d'économie circulaire et à impacts positifs, qui produisent des biens à haute valeur ajoutée – souvent en pièce unique, petite série ou série maîtrisée – et développent une dimension servicielle forte. Ces entreprises ne sont pas dans une logique de production ou de consommation de masse. Leur valeur repose sur la qualité, la singularité, la relation client et l'impact de leur modèle.

Changer d'échelle pour elles ne signifie pas « produire plus à tout prix ». Cela signifie augmenter l'impact sans diluer la mission, diversifier les marchés et les applications, et construire une trajectoire de croissance qui respecte ce qui fait leur force.

Ce guide vous aidera à :

- Démystifier le scaling en déjouant les 5 représentations erronées les plus courantes
- Reconnaître les situations-défis concrètes auxquelles vous êtes confronté-e
- Structurer votre organisation, votre gouvernance et votre pilotage pour absorber la croissance
- Identifier les risques et points de bascule avant qu'ils ne deviennent critiques
- Choisir et activer les leviers stratégiques adaptés à votre contexte
- Choisir consciemment votre trajectoire parmi les 4 voies du scaling

Il ne propose pas une méthode unique ni des recettes toutes faites. Il offre un cadre de décision structuré, fondé sur l'expérience de terrain de PME circulaires belges et européennes, pour vous permettre de choisir, d'assumer vos renoncements et de piloter dans la durée.



Introduction

De nombreuses PME engagées dans des modèles d'économie circulaire et à impacts positifs se retrouvent aujourd'hui confrontées à une même question : comment changer d'échelle sans se perdre en chemin ?

Comment développer l'activité, renforcer l'impact et sécuriser la viabilité économique, sans sacrifier la qualité, le sens du projet ou la cohésion interne ?

Les discours dominants sur le scaling up apportent peu de réponses à ces enjeux. Souvent inspirés de la production de masse ou du numérique, ils valorisent la croissance rapide, l'automatisation à outrance et la recherche systématique d'économies d'échelle — des logiques peu adaptées aux PME de production à forte valeur ajoutée, travaillant en pièce unique, petite série ou séries limitées, et intégrant souvent une forte dimension servicielle.

Ce guide est né de ce décalage. Il vise à proposer une lecture réaliste, exigeante et praticable du changement d'échelle, adaptée aux spécificités des projets circulaires et à impacts positifs. Son ambition n'est pas de fournir un modèle à reproduire, mais d'outiller des dirigeant-es pour faire des choix éclairés, alignés avec leur mission et soutenables dans la durée.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse en priorité :

- aux dirigeant-es et équipes dirigeantes de PME engagées dans des modèles circulaires,
- à des entreprises développant des produits ou services à haute valeur ajoutée, souvent en pièce unique, petite série ou série maîtrisée,
- à des structures combinant fréquemment logiques industrielle, artisanale et servicielle,
- à des projets poursuivant explicitement des objectifs d'impact environnemental et/ou social.

Il est également pertinent pour des responsables d'innovation, d'opérations ou de développement confrontés aux tensions du scaling, ainsi que pour les accompagnateurs, réseaux et partenaires qui travaillent avec ces entreprises.

Ce guide ne s'adresse pas à des projets de production de masse ou de consommation standardisée. Il part de la réalité de structures pour lesquelles la qualité, la singularité de la proposition de valeur et l'impact constituent le cœur du modèle.



« Le FabLab textile bruxellois « Green Fabrik » abrite le travail de multiples makers et artisan-e-s, un public auquel ce guide peut s'adresser.

Ce que ce guide permet de décider

Ce document n'est ni un manuel de recettes, ni un modèle à reproduire. Il a été conçu comme un outil d'aide à la décision, permettant aux dirigeant-es de :

- identifier où ils en sont réellement dans leur trajectoire de scaling,
- reconnaître les situations-défis auxquelles ils sont confrontés,
- comprendre les arbitrages structurants liés au changement d'échelle,
- choisir un chemin privilégié parmi différentes voies possibles,
- décider quoi structurer, quoi déléguer, quoi transformer,
- anticiper les risques, points de bascule et fragilités,
- activer des leviers adaptés à leur contexte spécifique.

À chaque étape, le guide vise à rendre visibles les options possibles plutôt qu'une bonne solution unique, les renoncements associés, et les implications concrètes sur l'organisation, la gouvernance et le pilotage.

Comment utiliser ce guide

Ce guide a été pensé pour être utilisé de plusieurs manières.

En lecture individuelle, un-e dirigeant-e peut le lire de manière continue ou naviguer par chapitres et encadrés pour identifier rapidement les passages les plus utiles à sa situation. Les situations vécues, encadrés « Passer à l'action » et bilans de chapitres permettent une lecture ciblée.

En travail d'équipe, il peut servir à créer un langage commun au sein de l'équipe dirigeante, mettre en discussion les tensions vécues, structurer des temps de recul collectif et aligner les perceptions sur la trajectoire de l'entreprise.

Ce guide invite à considérer le changement d'échelle non comme une fin en soi, mais comme un processus stratégique, à piloter avec discernement, dans le respect de ce qui fait la singularité du projet.

Démystifier le scaling dans les PME circulaires



0
1



Chapitre 1 — Démystifier le scaling dans les PME circulaires

Ce chapitre vise à poser les repères et le vocabulaire du changement d'échelle. Il n'apporte pas encore de solutions opérationnelles, mais permet de clarifier de quoi l'on parle avant de décider.

1.1 Ce que changer d'échelle veut dire — et ne veut pas dire

Le changement d'échelle est aujourd'hui une question centrale pour de nombreuses PME engagées dans des modèles d'économie circulaire et à impacts positifs. Il est souvent perçu comme une étape à la fois nécessaire et risquée : nécessaire pour renforcer l'impact, la robustesse économique ou la capacité à servir davantage de clients ; risquée, car associée à des transformations profondes de l'organisation, des métiers et des équilibres internes.

Changer d'échelle ne se résume pas à « faire plus » ou à devenir plus grand. Dans les PME circulaires, le scaling correspond avant tout à un changement de mode de fonctionnement : décider autrement, structurer certains processus, déléguer différemment, coopérer davantage.

Il peut s'agir de servir davantage de clients, de répondre à de nouveaux usages, de structurer une filière ou de diffuser un modèle. Dans tous les cas, le passage à l'échelle implique des choix structurants, souvent irréversibles, qui dépassent largement les seules considérations commerciales.

L'objectif central du scaling circulaire est le découplage : augmenter le volume d'activité ou d'impact sans augmenter proportionnellement le coût unitaire, tout en préservant la qualité et la mission. Ce découplage ne se produit pas spontanément — il résulte de choix délibérés et d'investissements ciblés.

1.2 Les spécificités du scaling dans les modèles circulaires

Les modèles circulaires présentent des caractéristiques qui rendent le changement d'échelle particulièrement exigeant : contraintes sur les flux de matières souvent locaux et hétérogènes, exigences élevées de qualité et de traçabilité, ancrage territorial, objectifs explicites d'impact social ou environnemental.

Dans ce contexte, scaler ne consiste pas à produire davantage à l'identique, mais à découpler l'augmentation de l'activité de l'augmentation du coût unitaire, sans dégrader la qualité ni l'impact. Cela suppose souvent de structurer ce qui était jusqu'alors informel, tout en préservant la singularité de la proposition de valeur.



Impact Furniture by Oxfam gère de nombreux flux de produits dont il ne maîtrise pas l'origine. Ils seront réutilisés ou upcyclés.

1.3 Les 5 mythes du scaling up

Plusieurs représentations erronées freinent ou biaisent les décisions liées au changement d'échelle. Elles méritent d'être nommées et déjouées.

MYTHE

01

« Il faut être 50 ou 100 personnes pour parler de scale up »



→ LA RÉALITÉ...

Le scaling n'est pas une question de taille absolue, mais de trajectoire et d'intention. Une PME de 8 personnes qui double son impact territorial, diversifie ses marchés ou développe un modèle répliquable est en plein scale up. La taille n'est qu'un indicateur parmi d'autres — pas un prérequis. Le scaling commence dès que les règles du jeu changent pour l'entreprise.

MYTHE

02

« Scaler, c'est automatiser ou robotiser à tout prix »



→ LA RÉALITÉ...

Pour les PME produisant à haute valeur ajoutée, l'automatisation peut être un levier, mais elle n'est ni la seule voie ni toujours la plus pertinente. La qualité, la traçabilité et la relation client impliquent souvent une part irréductible de travail qualifié. Le scaling up peut passer par la standardisation intelligente des processus, le développement de l'offre servicielle ou la coopération — autant que par la mécanisation.

MYTHE

03

« Scaler, c'est sacrifier la vision pour le commercial »



→ LA RÉALITÉ...

C'est précisément l'inverse que vise ce guide. Le scaling mal conduit dilue la mission — mais un scaling bien pensé l'amplifie. Des PME comme Coopeos, Mekanika ou BC Materials ont changé d'échelle sans renoncer à leurs valeurs fondatrices, en faisant de la mission une boussole opérationnelle plutôt qu'un slogan.

MYTHE

04

« Scaler, c'est sacrifier la qualité pour la quantité »



→ LA RÉALITÉ...

Il est possible d'augmenter les volumes tout en maintenant — voire en renforçant — la qualité, à condition d'investir dans les bons processus, de piloter les indicateurs adaptés et de ne pas brûler les étapes. Le scale deep, notamment, est une voie qui augmente l'impact par la diversification et l'approfondissement, pas par la dilution.

MYTHE

05

« Scaler, c'est rigidifier l'organisation et perdre son agilité »



→ LA RÉALITÉ...

La structuration est nécessaire, mais elle peut être progressive et réversible. Les PME qui réussissent leur changement d'échelle distinguent ce qui doit être standardisé (pour garantir la qualité et la reproductibilité) de ce qui doit rester agile (pour s'adapter et innover). L'enjeu n'est pas de tout formaliser, mais de sécuriser ce qui est critique.

1.4 Les quatre voies du scaling

Quatre grandes voies permettent de structurer les trajectoires de changement d'échelle. Ces voies ne sont ni exclusives ni hiérarchiques : elles servent de repères pour éclairer les choix et les combiner consciemment.

Scale Up

Renforcer la capacité, monter en volume et réduire le coût unitaire

Il s'agit de produire plus, de servir davantage de clients ou de traiter des volumes plus importants, en s'appuyant sur des économies d'échelle, une courbe d'apprentissage et une standardisation progressive. Pour les PME à forte valeur ajoutée, cela peut inclure le développement d'offres product-as-a-service générant des revenus récurrents.

Exemple : *Permafungi – industrialisation progressive avec maintien de l'exigence qualité.*

Scale Deep

Diversifier l'impact par de nouvelles offres et de nouveaux marchés

L'organisation étend son impact en diversifiant vers de nouveaux segments de clients ou en développant de nouvelles offres pour les segments existants. Cette voie capitalise sur les actifs, les compétences et la réputation déjà construits pour créer de nouvelles sources de revenus.

Exemple : *Mekanika – de la machine open-source à la formation, au conseil et aux solutions sur mesure pour de nouveaux secteurs*

Scale Out

Dupliquer ou essayer un modèle

L'impact s'étend par la reproduction du modèle, et non parce qu'une organisation devient plus grande. Cela peut prendre plusieurs formes : nouvelles entités locales autonomes, franchise sociale, licence du savoir-faire, essaimage coopératif. L'enjeu est de transférer le modèle en conservant un rôle de pilotage-coordination pour maintenir la cohérence.

Exemple : *Coopeos – réseau de micro-unités biomasse co-pilotées avec des acteurs locaux.*

Scale Across

Diffuser un modèle, des pratiques ou des standards au-delà de l'organisation

L'impact se propage par l'influence, la coopération ou le partage, plutôt que par une croissance directe. Cela peut prendre la forme de partage de méthodologies en open source, participation à des normes sectorielles, animation de communautés de pratique, ou développement de logiques de filière multi-acteurs.

Exemple : *Fairphone – diffusion de standards de transparence dans la chaîne d'approvisionnement électronique.*

1.5 Combiner les voies : trajectoires hybrides

Dans la pratique, les trajectoires de scaling sont rarement pures. Les PME combinent souvent plusieurs voies, mais avec des priorités différentes selon les phases de développement. Identifier une voie dominante permet de structurer les investissements, les partenariats et les arbitrages, tout en laissant de la place à des voies complémentaires.

Quelques combinaisons fréquentes dans les PME circulaires à haute valeur ajoutée : Scale up + Scale Deep (augmentation des volumes + diversification servicielle), Scale Out + Scale Across (essaimage + diffusion de pratiques sectorielles), Scale up local + Scale Out progressif (consolidation d'un site pilote puis duplication).

Reconnaître l'hybridité des trajectoires ne signifie pas renoncer à faire des choix. Au contraire, cela implique de clarifier quelle voie est dominante et lesquelles jouent un rôle de soutien. Une trajectoire sans priorité claire est une trajectoire fragile.



Mekanika, spécialisée dans la production de machines CNC, est en plein développement. Active en Scale Up classique, elle se démarque également en Scale Deep et Scale Across.

Bilan du chapitre



Changer d'échelle n'est ni une course, ni une obligation, mais un choix stratégique. Ce chapitre a posé les repères pour identifier les différentes voies possibles et déjouer les mythes qui biaisent souvent les décisions. Il prépare à reconnaître les situations-défis concrètes auxquelles les PME circulaires sont confrontées.



Pour choisir votre voie dominante, la **séquence d'arbitrage** de l'Annexe B vous guidera étape par étape .

Les situations- défis du passage à l'échelle



02



Chapitre 2 — Les situations-défis du passage à l'échelle

Changer d'échelle ne commence pas par une stratégie formalisée, mais par l'apparition de situations-défis récurrentes. Ces situations signalent que les modes de fonctionnement qui ont permis le démarrage ou les premières phases de développement atteignent leurs limites.

Dans les PME circulaires à forte valeur ajoutée, ces défis sont rarement spectaculaires. Ils s'installent progressivement, souvent masqués par l'engagement des équipes, la satisfaction client ou l'urgence opérationnelle. Pourtant, ils constituent des signaux structurants : s'ils ne sont pas reconnus et travaillés, ils fragilisent durablement la trajectoire de l'entreprise.

Ce chapitre propose une lecture de ces situations-défis comme des zones de tension normales du passage à l'échelle — et non comme des dysfonctionnements exceptionnels. L'enjeu est d'apprendre à les identifier, les nommer et les prioriser, afin d'y répondre de manière proactive.

2.1 Grandir sans perdre le sens et la mission

L'un des premiers défis du scaling est la mise à l'épreuve de la mission. À mesure que l'activité augmente, que de nouveaux clients apparaissent ou que la pression économique se renforce, des arbitrages se multiplient : quels projets accepter, quels compromis tolérer, quels délais imposer.

Lorsque la mission reste implicite ou uniquement déclarative, ces arbitrages sont souvent pris au fil de l'eau, en fonction de l'urgence ou de la contrainte financière. Progressivement, un écart peut apparaître entre l'intention initiale du projet et la réalité des décisions quotidiennes.

Grandir sans perdre le sens suppose de rendre la mission opérante : non pas comme un discours figé, mais comme un cadre permettant d'orienter les choix. Les entreprises qui traversent mieux le changement d'échelle sont celles qui utilisent leur mission comme outil d'arbitrage — capables de dire non à certaines opportunités, même attractives à court terme.

SITUATION VÉCUE



« On a l'impression de s'éloigner progressivement de ce qui faisait le cœur du projet, sans avoir vraiment décidé de le faire. »

→ Passer à l'action

- Formaliser une charte d'arbitrage mission/performance : qu'est-ce qui est non négociable, qu'est-ce qui peut être adapté ?
- Nommer un responsable de la mission au niveau de la gouvernance — et clarifier son rôle concret.
- Référencer explicitement à la mission lors des décisions stratégiques clés : recrutement, choix de clients, investissements.
- Organiser un temps d'équipe dédié à la question : « Qu'est-ce qui nous éloigne de notre mission en ce moment ? »
- Évaluer annuellement l'écart entre mission déclarée et décisions réelles — et en tirer des conséquences.

2.2 Absorber la croissance organisationnelle

Le changement d'échelle se traduit presque toujours par une augmentation des effectifs et une transformation des rôles. Certains seuils — comme le passage d'une dizaine à une vingtaine de personnes — marquent des ruptures organisationnelles majeures.

À ces seuils, les modes de coordination informels montrent leurs limites. Les dirigeant-es ne peuvent plus tout voir ni tout décider. Des fonctions intermédiaires apparaissent, parfois sans être clairement définies. Sans accompagnement, ces évolutions génèrent frustrations, incompréhensions et surcharge des personnes pivots.

Absorber la croissance organisationnelle suppose de faire évoluer consciemment l'organisation, plutôt que de la laisser se transformer sous la pression. Ce passage de 10 à 20 personnes est l'un des points de bascule les plus délicats : les rôles doivent être explicités, les périmètres de décision clarifiés, et des relais managériaux doivent émerger avant l'urgence.

SITUATION VÉCUE



« Tout le monde vient encore vers nous pour décider, mais on n'arrive plus à suivre. »

→ Passer à l'action

- Cartographier les décisions qui remontent systématiquement : qu'est-ce qui pourrait être délégué ?
- Clarifier les responsabilités clés : qualité, opérations, commercial, impact, RH.
- Recruter des relais managériaux avant d'être en surcharge — pas en réaction à la crise.
- Organiser un temps d'équipe pour nommer collectivement les tensions liées à la croissance organisationnelle.
- Définir des critères de passage explicites pour les prochains seuils de taille (20, 35 personnes).

2.3 Diversifier sans se disperser

SITUATION VÉCUE



« On nous sollicite sur plein de nouvelles applications, mais on ne sait plus lesquelles prioriser. »

→ Passer à l'action

- Évaluer chaque nouvelle opportunité au regard de la trajectoire de scaling choisie : est-ce cohérent ?
- Définir une règle de diversification client : aucun client au-delà de X % du CA.
- Distinguer les diversifications qui capitalisent sur vos actifs existants (scale deep) de celles qui vous en éloignent.
- Organiser un atelier de priorisation collective des opportunités en cours : lesquelles retenir, lesquelles refuser ?
- Revoir le portefeuille clients et marchés tous les 6 mois pour vérifier l'équilibre et la cohérence stratégique.

Le changement d'échelle s'accompagne souvent d'opportunités de diversification : nouveaux clients, nouveaux usages, nouvelles offres. Si cette diversification peut renforcer la résilience, elle comporte un risque élevé de dispersion.

Diversifier sans se disperser implique de relier chaque nouvelle opportunité à la trajectoire de scaling choisie. Certaines entreprises gagnent à approfondir leur cœur de métier avant toute extension. D'autres peuvent diversifier à partir de leurs actifs existants — compétences, réputation, infrastructure — en empruntant la voie du scale deep.

Dans tous les cas, la diversification doit être pensée comme un choix stratégique et non comme une réponse opportuniste à la demande. Aucun client ne devrait représenter plus de 30-40 % du chiffre d'affaires : la dépendance à un seul donneur d'ordre est l'un des pièges les plus fréquents du scaling.

2.4 Passer d'un modèle artisanal à un modèle structuré

De nombreuses PME circulaires démarrent sur des modèles très flexibles, proches de l'artisanat ou du prototype permanent. Cette souplesse est une force au départ : elle permet de s'adapter finement aux demandes, d'innover rapidement et de créer une forte valeur perçue.

Avec le passage à l'échelle, ce modèle atteint cependant ses limites. Les volumes augmentent, les délais se tendent, les erreurs deviennent plus coûteuses. Le défi n'est alors pas de renoncer à la qualité ou à la singularité, mais de structurer ce qui peut l'être sans appauvrir la valeur créée.

Des situations comme le passage de la pièce unique à la petite série, ou de la petite série à une série maîtrisée, illustrent bien cette tension. Elles obligent à distinguer ce qui relève du cœur de valeur — à préserver — et ce qui peut être standardisé, modularisé ou outillé.

La société Duplex s'est positionnée dans la production de mobilier à partir de chutes et de surplus industriels. Elle franchit les étapes de la petite à la moyenne série.



SITUATION
VÉCUE



« Chaque projet est différent, mais on sent que tout réinventer à chaque fois devient épuisant et risqué. »

→ Passer à l'action

- Identifier ce qui peut être standardisé (processus répétables) sans appauvrir la valeur créée.
- Documenter les savoir-faire critiques pour réduire la dépendance aux individus.
- Tester la standardisation sur un segment ou une gamme avant de généraliser.
- Organiser un atelier d'équipe pour distinguer collectivement ce qui relève du « cœur de valeur » et ce qui peut être outillé.
- Revisiter cette distinction tous les 12 mois : ce qui était non-standardisable peut le devenir avec la maturité.

2.5 Financer la croissance sans la subir

Le financement est souvent présenté comme la clé du passage à l'échelle. Dans les faits, il constitue surtout un facteur de structuration : il influence le rythme, la gouvernance et les marges de manœuvre stratégiques.

Le risque est d'accepter des financements qui imposent une trajectoire incompatible avec la mission ou la réalité opérationnelle. Financer la croissance sans la subir suppose d'anticiper les besoins, de comprendre les implications des différents modes de financement et de préserver l'alignement entre finance et mission.

Les PME circulaires à haute valeur ajoutée ont souvent besoin de financements patients — des partenaires capables d'accepter des temporalités longues et de comprendre la complexité du modèle. La trésorerie de croissance est un enjeu spécifique : même un modèle viable à terme peut connaître des tensions importantes pendant les phases de montée en charge.

SITUATION VÉCUE



« Les contraintes financières nous poussent à accepter des choix qui nous mettent mal à l'aise. »

→ Passer à l'action

- Cartographier les besoins de trésorerie des 12-18 prochains mois avant d'accélérer.
- Choisir les partenaires financiers autant pour leur compréhension du modèle que pour les montants proposés.
- Explorer les financements hybrides : fonds patients, partenariats industriels, préfinancement client.
- Analyser les implications de chaque source de financement sur la gouvernance et l'autonomie stratégique.
- Partager la situation financière réelle avec l'équipe dirigeante — éviter que seuls les fondateurs portent cette charge.

2.6 Changer d'échelle sans s'isoler

SITUATION VÉCUE



« On a de moins en moins de temps pour nos partenaires, alors qu'ils ont été clés dans notre développement. »

→ Passer à l'action

- Identifier les partenaires stratégiques dont la relation doit être préservée à tout prix.
- Intégrer les temps de relation partenariale dans le pilotage — pas seulement les temps de production.
- Penser la coopération comme un levier de croissance, pas seulement comme un coût de coordination.
- Organiser une revue partenariale annuelle : quelles relations sont en bonne santé ? Lesquelles se sont dégradées ?
- Partager avec les partenaires clés votre trajectoire de scaling — les surprises sont souvent sources de rupture.

Le passage à l'échelle peut paradoxalement conduire à un isolement accru : focalisation sur les enjeux internes, perte de liens avec les partenaires historiques, difficulté à maintenir des relations équilibrées.

Changer d'échelle sans s'isoler implique de penser le scaling comme un processus relationnel. Les partenariats, les coopérations et les logiques de filière deviennent alors des leviers essentiels — à condition d'être construits sur des bases claires et entretenus activement, même quand la charge interne est forte.

2.7 Maintenir la qualité et la robustesse opérationnelle

À mesure que l'activité augmente, la qualité est souvent mise sous tension. Les délais se raccourcissent, les volumes augmentent, les marges d'erreur se réduisent. Dans les modèles circulaires, où la qualité conditionne à la fois la valeur économique et l'impact, cette tension est particulièrement critique.

Maintenir la qualité à l'échelle suppose de déplacer le contrôle qualité : d'un contrôle informel, reposant sur quelques personnes clés, vers des dispositifs intégrés aux processus, aux outils et aux compétences collectives.

La robustesse opérationnelle ne vise pas l'optimisation maximale, mais la capacité à absorber des aléas sans mettre en péril l'ensemble du système. Avant de généraliser tout changement, les PME qui réussissent testent à petite échelle et n'accélèrent que lorsque les résultats le justifient.



Green Fabrik met à disposition de ses abonné-e-s différentes machines partagées dont il assure la maintenance

SITUATION
VÉCUE



« On passe plus de temps à rattraper des erreurs qu'à améliorer nos pratiques. »

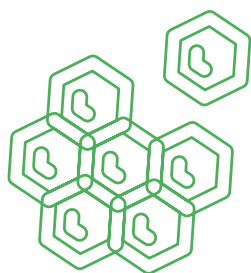
→ Passer à l'action

- Identifier les 3-5 processus critiques dont la défaillance aurait un impact direct sur la qualité ou l'impact.
- Mettre en place des indicateurs qualité simples, suivis régulièrement — pas seulement lors des incidents.
- Valoriser la culture du signalement : remonter un problème est une contribution, pas un aveu de faiblesse.
- Organiser une revue qualité collective mensuelle, ouverte à toute l'équipe opérationnelle.
- Tester tout changement de processus ou de fournisseur à petite échelle avant de généraliser.

Bilan du chapitre



Le passage à l'échelle se manifeste d'abord par des situations-défis concrètes, bien avant toute décision stratégique formalisée. Les reconnaître, les nommer et les prioriser constitue la première étape d'un scaling maîtrisé. Ces situations préparent à aborder, dans les chapitres suivants, les questions de gouvernance, d'organisation et de pilotage — non comme des abstractions, mais comme des réponses à des tensions réelles.



**Structurer le
changement
d'échelle :
gouvernance,
organisation
et pilotage**

03



Chapitre 3 — Structurer le changement d'échelle : gouvernance, organisation et pilotage

Le passage à l'échelle transforme profondément la manière dont une PME fonctionne. Là où, dans les premières phases, la coordination repose largement sur l'implication directe des fondateur·rices et sur des ajustements informels, la croissance impose progressivement une explicitation des règles du jeu. Cette transformation n'est ni automatique ni linéaire : elle suppose des choix conscients, souvent inconfortables, sur la répartition des rôles, la délégation, les processus et le pilotage.

Dans les PME circulaires à forte valeur ajoutée, cette évolution est particulièrement délicate. L'exigence de qualité, la complexité des flux, la dimension servicielle et l'ancrage territorial rendent toute standardisation brutale contre-productive. L'enjeu n'est donc pas de copier des modèles organisationnels existants, mais de faire évoluer l'organisation juste assez pour absorber la complexité supplémentaire, sans perdre en agilité ni en sens.

3.1 Clarifier les rôles et responsabilités sans figer l'organisation

Lorsque l'entreprise grandit, les rôles se multiplient plus vite que leur clarification. Il est fréquent que plusieurs personnes se retrouvent à intervenir sur les mêmes sujets, ou au contraire que certaines responsabilités restent implicitement concentrées sur une ou deux personnes clés. Cette situation crée à la fois des zones de flou et des goulots d'étranglement.

Clarifier les rôles ne consiste pas à produire des fiches de poste exhaustives, mais à rendre explicite qui est responsable de quoi, notamment lorsqu'une décision engage des conséquences économiques, sociales ou environnementales significatives. Dans les PME circulaires, cinq responsabilités méritent une clarification prioritaire :

- Qualité et traçabilité — garant·e des standards produit et des processus de contrôle.
- Développement commercial et diversification — responsable de l'élargissement des marchés et des applications.
- Opérations et approvisionnement — gestion des flux, fiabilité de la production, relations fournisseurs.
- Impact et mission — pilotage des indicateurs d'impact, arbitrages mission/performance.
- Organisation et culture — transmission des valeurs, onboarding, charge de travail, cohésion.

Ces responsabilités n'impliquent pas nécessairement des postes à temps plein dans une petite structure. Mais elles doivent être nommées, formalisées et assumées explicitement — surtout dans les phases de croissance rapide.

SITUATION VÉCUE



« On a l'impression que tout le monde fait un peu de tout, mais que certaines décisions finissent toujours par remonter aux mêmes personnes. »

→ Passer à l'action

- Lister les décisions récurrentes et identifier qui les prend réellement — et qui devrait les prendre.
- Formaliser les 5 responsabilités clés sans nécessairement créer de nouveaux postes.
- Revisiter la clarification des rôles à chaque passage de seuil (10, 20, 35 personnes).
- Organiser un atelier d'équipe pour que chacun exprime sa perception de son rôle et de ses marges de décision.
- Tester la clarté des rôles avec une question simple : en cas d'absence d'un responsable clé, qui décide et comment ?

3.2 Déléguer sans se déposséder

La délégation est souvent perçue comme une perte de contrôle. Dans les faits, le non-recours à la délégation devient rapidement un facteur de fragilité : surcharge de la direction, lenteur des décisions, démotivation des équipes qui ne peuvent pas grandir dans leurs rôles.

Déléguer efficacement ne signifie pas tout déléguer, mais choisir ce qui peut l'être, à quelles conditions et avec quels garde-fous. Dans les PME circulaires, la délégation gagne à être progressive, réversible et appuyée sur des critères clairs plutôt que sur des procédures lourdes.

La peur de la délégation tient souvent à l'absence de confiance dans les processus. Lorsque les processus critiques sont documentés et les indicateurs de qualité suivis, déléguer devient moins risqué — parce que les écarts sont visibles et corrigables rapidement.

SITUATION VÉCUE



« On sait qu'il faudrait déléguer davantage, mais on a peur que la qualité ou la cohérence en pâtisse. »

→ Passer à l'action

- Distinguer ce qui nécessite votre présence directe de ce qui peut être délégué avec des garde-fous.
- Construire la délégation progressivement : confier d'abord des périmètres bornés, puis élargir.
- Créer des temps de régulation réguliers pour ajuster sans reprendre le contrôle.
- Demander aux personnes délégataires ce dont elles ont besoin pour exercer pleinement leur responsabilité.
- Mesurer la qualité de la délégation : les équipes se sentent-elles réellement autonomes, ou viennent-elles encore systématiquement valider ?



RotorDC, spécialisée dans la récupération et la réutilisation de matériaux de construction, est amenée à gérer de nombreux flux de matériaux (du matériel électrique aux matières minérales comme les carrelages par exemple).

3.3 Structurer les processus sans rigidifier

À mesure que l'activité augmente, les processus implicites montrent leurs limites. Les erreurs se répètent, la qualité devient inégale, et la transmission des savoirs repose excessivement sur l'expérience individuelle.

Structurer les processus ne consiste pas à tout formaliser, mais à sécuriser ce qui est critique : qualité, délais, sécurité, conformité. Dans les modèles circulaires, il s'agit souvent de formaliser les interfaces entre métiers — les moments de passage et de coordination — plutôt que chaque geste opérationnel.

La structuration doit être progressive : tester à petite échelle, mesurer les résultats, ajuster avant de généraliser. Une sur-structuration prématurée est aussi dangereuse qu'une absence de structure — elle rigidifie l'organisation avant qu'elle n'en ait besoin.



Chez Simandu, les équipements électroniques sont réparés, reconditionnés et revendus.

SITUATION
VÉCUE



« On passe beaucoup de temps à rattraper des erreurs qui auraient pu être évitées »

→ Passer à l'action

- Identifier les 3-5 interfaces critiques entre métiers ou étapes de production qui génèrent le plus d'erreurs.
- Formaliser ces interfaces avec des règles simples et partagées — pas des procédures exhaustives.
- Revoir la pertinence des processus formalisés tous les 6-12 mois : certains peuvent être simplifiés ou supprimés.
- Impliquer les équipes opérationnelles dans la conception des processus — elles en connaissent mieux les failles.
- Tester tout nouveau processus à petite échelle avant de le déployer à l'ensemble de l'organisation.

3.4 Piloter avec des indicateurs réellement utiles

Le pilotage devient indispensable dès lors que l'intuition ne suffit plus. Pourtant, de nombreuses PME se retrouvent noyées sous des indicateurs peu exploitables, ou au contraire dépourvues de repères partagés au-delà du chiffre d'affaires.

Un pilotage utile repose sur peu d'indicateurs, mais bien choisis, couvrant à la fois la performance économique (marges, trésorerie, coût unitaire), la robustesse opérationnelle (qualité, délais, charge) et l'impact (indicateurs environnementaux et sociaux suivis régulièrement).

L'objectif n'est pas de tout mesurer, mais de détecter les écarts avant qu'ils ne deviennent critiques. Les indicateurs les plus utiles sont ceux qui déclenchent des questions et des décisions — pas ceux qui confirment ce qu'on sait déjà.

Noosa a mis au point un processus de production robuste qui propose une gestion du textile intégrée sur toute la chaîne de valeur (de la fibre biosourcée au recyclage à 100 % en fin d'usage).



SITUATION
VÉCUE



« On a des chiffres, mais ils ne nous aident pas vraiment à décider. »

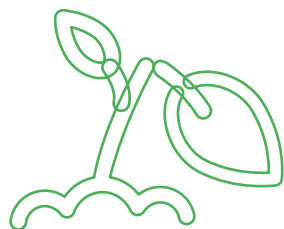
→ Passer à l'action

- Sélectionner 5-8 indicateurs clés maximum, couvrant économie, opérations et impact.
- Créer un tableau de bord simple, revu en équipe dirigeante toutes les 4-6 semaines.
- Pour chaque indicateur, définir un seuil d'alerte qui déclenche une décision — pas seulement un constat.
- Présenter le tableau de bord à l'ensemble de l'équipe : la transparence sur les chiffres renforce l'engagement.
- Faire évoluer les indicateurs tous les 12-18 mois : ce qui était utile à une étape peut devenir obsolète à la suivante.

Bilan du chapitre



Structurer la gouvernance et l'organisation n'est pas une fin en soi — c'est ce qui permet à la croissance de ne pas reposer sur l'épuisement de quelques individus. Les quatre enjeux de ce chapitre — rôles, délégation, processus, pilotage — sont interdépendants : travailler l'un sans les autres produit des effets limités. Ils doivent être abordés comme un ensemble, progressivement et de manière itérative.



**Ce qui
fragilise —
et ce qu'on
en fait**

04

Chapitre 4 — Ce qui fragilise — et ce qu'on en fait

Le passage à l'échelle n'est jamais un processus linéaire. Dans les PME circulaires à forte valeur ajoutée, il s'accompagne de points de bascule où des choix, parfois mineurs en apparence, peuvent avoir des effets structurants durables. Ces points ne sont pas des accidents : ils sont la conséquence directe de la croissance de la complexité, de la multiplication des arbitrages et de la transformation des modes de fonctionnement.

Contrairement à une idée répandue, les échecs liés au scaling sont rarement spectaculaires. Ils prennent souvent la forme de glissements progressifs : perte de lisibilité, épuisement des équipes, dégradation de la qualité, tensions relationnelles, ou éloignement discret de la mission initiale. Reconnaître ces signaux à temps est un enjeu central de robustesse.

Ce chapitre propose de traiter les risques et les échecs non comme des fautes à éviter à tout prix, mais comme des ressources d'apprentissage, à condition d'être identifiés, nommés et travaillés collectivement.

4.1 Les « tentations » récurrentes du scaling circulaire

Certaines tentations apparaissent de manière récurrente dans les trajectoires de PME circulaires. Elles ne sont pas liées à un manque de compétence, mais à la tension entre ambition, contraintes opérationnelles et ressources disponibles.



La fuite en avant commerciale

Accepter trop de projets ou de clients pour sécuriser la trésorerie, au détriment de la qualité ou de la mission. Ce réflexe, compréhensible sous pression financière, fragilise à terme les bases mêmes du modèle.



La sur-personnalisation

Maintenir un niveau de customisation incompatible avec les volumes atteints. Ce qui était une force à petite échelle — la capacité à s'adapter à chaque client — peut devenir un frein à la montée en charge.



La surcharge invisible

Compenser les manques structurels par l'engagement individuel, jusqu'à l'épuisement. La surcharge des fondateurs ou de quelques personnes clés est souvent le premier signal d'un point de bascule organisationnel.



La rigidification prématurée

Introduire des règles lourdes trop tôt, qui freinent l'adaptation et découragent les équipes. La structuration doit être progressive et réversible.

SITUATION
VÉCUE



« On a l'impression de courir en permanence, sans jamais retrouver une situation stable, même quand l'activité se développe. »

→ Passer à l'action

- Identifier la tentation principale de votre organisation en ce moment.
- Créer un droit explicite au refus stratégique : certaines opportunités ne méritent pas d'être acceptées.
- Instaurer des temps de régulation réguliers pour prendre du recul avant que les tensions n'explorent.
- En équipe dirigeante, nommer collectivement les tensions ressenties — sans jugement sur les personnes.
- Définir des critères clairs pour évaluer si une opportunité mérite d'être acceptée malgré la charge actuelle.

4.2 Identifier les points de bascule organisationnels

Un point de bascule correspond à un moment où les règles implicites cessent de fonctionner. Cela peut être lié à un seuil de taille, à une diversification d'activité, à l'entrée d'un nouveau partenaire ou à un changement de marché.

Ces points ne sont pas toujours visibles immédiatement. Ils se manifestent souvent par des signaux faibles : tensions inhabituelles, incompréhensions, décisions plus lentes, conflits latents, turnover en hausse. Reconnaître un point de bascule permet d'éviter de traiter des symptômes isolés et d'engager une révision plus profonde des modes de fonctionnement.

Trois points de bascule reviennent systématiquement dans les PME circulaires :



Chez BatiTerre, la croissance de l'activité s'accompagne d'enjeux logistiques et organisationnels importants.

01

Le passage de 10 à 20 personnes : les modes de coordination informels ne suffisent plus. Des rôles doivent être explicités, des relais managériaux doivent émerger.

02

Le passage d'un site à plusieurs sites : la complexité logistique et managériale augmente fortement, le risque de divergence entre les pratiques s'accroît.

03

Le passage du prototype à la série, et de la série à la production maîtrisée : investissements significatifs, montée en exigence sur la fiabilité, exposition plus forte au marché.

SITUATION
VÉCUE



« Ce qui fonctionnait très bien il y a un an ne fonctionne plus, sans que l'on sache exactement pourquoi. »

→ Passer à l'action

- Identifier à quel point de bascule vous vous trouvez ou vous approchez.
- Ne pas attendre l'urgence : anticiper les ajustements organisationnels avant le seuil.
- Utiliser les signaux faibles (tensions, lenteur des décisions, turnover) comme indicateurs avancés.
- Partager en équipe l'analyse des signaux faibles : chacun en perçoit souvent des aspects différents.
- Prévoir un temps de revue organisationnelle spécifique à chaque franchissement de seuil de taille.



4.3 Quand le scaling fragilise l'organisation

Le passage à l'échelle peut fragiliser l'organisation lorsqu'il repose sur des équilibres trop tendus : dépendance excessive à certaines personnes, marges insuffisantes, absence de temps pour la régulation.

Dans les PME circulaires, cette fragilisation est parfois masquée par la force de l'engagement collectif ou par la satisfaction client. Elle se révèle souvent tardivement, lorsque les marges de manœuvre sont déjà réduites.

Traiter cette fragilité suppose parfois de ralentir temporairement — non pour renoncer au scaling, mais pour en sécuriser les bases. La consolidation avant la croissance est une stratégie, pas un échec.

SITUATION VÉCUE



« On a l'impression que tout repose sur quelques personnes, et que le moindre imprévu peut faire dérailler l'ensemble. »

→ Passer à l'action

- Cartographier les dépendances critiques : personnes, fournisseurs, clients, flux de matières.
- Pour chaque dépendance critique, définir un plan de réduction ou de sécurisation.
- Si plusieurs fragilités coexistent : consolider avant d'accélérer.
- Évaluer collectivement la robustesse de l'organisation face à 3 scénarios d'aléas plausibles.
- Intégrer un indicateur de fragilité organisationnelle dans le tableau de bord — pas seulement des indicateurs de performance.

4.4 Créer des espaces de régulation et de réajustement

SITUATION VÉCUE



« On n'a jamais vraiment le temps de prendre du recul sur ce qu'on vit. »

→ Passer à l'action

- Planifier des temps de régulation dans l'agenda de l'équipe dirigeante — et les protéger.
- Séparer les revues opérationnelles (tactique) des revues stratégiques (cap et cohérence).
- Utiliser les tensions comme matériau de travail, pas comme sujets à éviter.
- Alternier les formats : revues d'équipe, entretiens individuels, moments informels — chacun fait remonter des informations différentes.
- Définir un protocole simple pour traiter les tensions non résolues avant qu'elles ne s'accumulent.

La robustesse d'une trajectoire de scaling repose sur l'existence d'espaces dédiés à la régulation. Sans ces espaces, l'organisation fonctionne en mode réactif, accumulant des tensions non traitées jusqu'à ce qu'elles deviennent critiques.

Ces espaces peuvent prendre des formes simples : revues périodiques, temps de recul collectif, bilans de projets, rétrospectives d'équipe. Leur valeur tient moins à leur sophistication qu'à leur régularité et à leur sincérité. Un espace de régulation efficace est un espace où il est possible de dire ce qui ne va pas, sans que cela soit perçu comme une menace.

4.5 Et si je me plante — les échecs comme ressources d'apprentissage

Dans les trajectoires de scaling, l'échec n'est pas une anomalie mais une étape possible. Ce qui fait la différence entre un échec destructeur et un échec utile, c'est la capacité de l'organisation à en tirer des enseignements explicites.

Les PME circulaires qui traversent mieux les phases de croissance sont celles qui créent des espaces d'apprentissage où les difficultés peuvent être analysées sans jugement moral. Deux exemples éclairants : Bio-bean, dont la dépendance à un seul flux de matières a fragilisé le modèle lors d'un changement de conditions économiques ; Vigga, dont les coûts opérationnels de logistique inverse ont été largement sous-estimés. Dans les deux cas, les enseignements auraient pu être capitalisés plus tôt.



Le cluster circlemade met en relation ses membres et partenaires afin de favoriser le partage de bonnes pratiques, de retours d'expérience et d'apprentissage entre pairs.

SITUATION
VÉCUE



« On préfère ne plus parler de certains projets, parce qu'ils n'ont pas marché. »

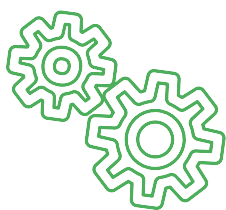
→ Passer à l'action

- Instaurer un bilan de projet systématique — aussi bien pour les succès que pour les échecs.
- Créer un espace de partage collectif des apprentissages, sans jugement moral.
- Rejoindre un réseau ou cluster où les échecs peuvent être partagés entre pairs en toute sécurité.
- Identifier un projet ou une décision passée qui n'a pas marché et en tirer des enseignements explicites en équipe.
- Valoriser publiquement en interne les personnes qui signalent des problèmes tôt — pas seulement celles qui livrent des succès.

Bilan du chapitre



Les risques et les échecs ne sont pas des anomalies du scaling, mais des moments structurants. Les reconnaître et les travailler collectivement permet de transformer des fragilités potentielles en leviers de robustesse. Ce chapitre prépare le terrain pour l'identification des leviers stratégiques abordés dans le chapitre suivant.



Leviers stratégiques pour changer d'échelle durablement

05



Chapitre 5 — Leviers stratégiques pour changer d'échelle durablement

Changer d'échelle ne repose jamais sur un levier unique. Dans les PME circulaires à forte valeur ajoutée, les trajectoires les plus robustes sont celles qui combinent plusieurs leviers, activés de manière sélective et progressive, en cohérence avec la mission, l'organisation et les contraintes réelles de l'entreprise.

Ce chapitre propose une lecture structurée de ces leviers, non comme des recettes universelles, mais comme des options mobilisables selon la situation. Chaque levier implique des arbitrages spécifiques, des renoncements explicites et des effets organisationnels qu'il convient d'anticiper.

5.1 Consolider avant de croître

Dans de nombreuses PME, la croissance est envisagée comme une solution aux tensions existantes : manque de marges, surcharge de travail, fragilité financière. Or, sans phase de consolidation préalable, la croissance tend à amplifier les fragilités plutôt qu'à les résoudre.

Consolider avant de croître consiste à renforcer les fondations : clarté de la proposition de valeur, maîtrise des coûts critiques, robustesse des processus clés, lisibilité des rôles. Cette phase est souvent perçue comme un ralentissement, alors qu'elle constitue un investissement stratégique.

Un indicateur simple : l'organisation est prête à scaler lorsqu'elle peut répondre positivement à ces trois questions :

- Notre qualité peut-elle être maintenue si nos volumes doublent ?
- Nos équipes peuvent-elles absorber une croissance de 30 % sans s'épuiser ?
- Notre modèle génère-t-il déjà une marge suffisante pour auto-financer une partie de la croissance ?

B.R.MET a mis en place des processus robustes pour garantir la qualité de ses opérations.



SITUATION
VÉCUE



« On se dit que si on avait plus de volume, les choses iraient mieux... mais on sent que quelque chose ne tient pas. »

→ Passer à l'action

- Répondre honnêtement aux trois questions de maturité avant de décider d'accélérer.
- Identifier les 2-3 fragilités prioritaires à traiter avant toute montée en charge.
- Accepter de dire non à des opportunités de croissance tant que ces fragilités ne sont pas sécurisées.
- Partager l'analyse de maturité avec l'équipe dirigeante et la gouvernance — pas seulement avec les fondateurs.
- Planifier une phase de consolidation avec des objectifs, une durée et des critères de sortie explicites.

5.2 Croissance coopérative et distribuée

Face aux limites de la croissance interne, de nombreuses PME circulaires explorent des formes de croissance coopérative : mutualisation, partenariats opérationnels, logiques de filière ou de réseau. Ces approches permettent de changer d'échelle sans porter seul l'ensemble des investissements et des risques.

La croissance distribuée correspond à la logique du scale out : l'impact ne croît pas parce qu'une organisation devient plus grande, mais parce que son modèle est reproduit ou adapté ailleurs. Cette approche préserve l'ancrage territorial, réduit les risques et permet de partager les apprentissages entre unités.

Elle suppose toutefois un changement de posture : accepter de ne pas tout contrôler, partager certaines décisions et investir dans la relation autant que dans l'opérationnel. Un noyau de principes non négociables — qualité, mission, valeurs — garantit la cohérence sans centraliser le pouvoir.

SITUATION VÉCUE



« On a des opportunités, mais on n'a ni les ressources ni l'envie de tout internaliser. »

→ Passer à l'action

- Identifier ce qui constitue le noyau non-négociable de votre modèle (à transmettre à tout partenaire).
- Documenter le modèle sous forme de briques transférables : processus, outils, indicateurs.
- Construire des mécanismes d'apprentissage partagé entre les unités ou partenaires du réseau.
- Organiser une rencontre régulière entre les entités du réseau pour partager les pratiques et les difficultés.
- Définir les critères qui permettent à une nouvelle unité ou un nouveau partenaire d'intégrer le réseau.

5.3 Les partenariats comme levier stratégique

Les partenariats ne sont pas qu'un moyen de faire plus avec moins. Dans les trajectoires de scaling circulaire, ils peuvent devenir de véritables leviers stratégiques : accès à de nouveaux marchés, partage de compétences, sécurisation de ressources, renforcement de la crédibilité.

Un partenariat utile est rarement opportuniste. Il repose sur une complémentarité claire, des objectifs explicites et des règles du jeu partagées. Les PME circulaires à haute valeur ajoutée peuvent mobiliser plusieurs types de partenariats :

- **Partenariats amont** (approvisionnement) — sécuriser et diversifier les flux de matières.
- **Partenariats aval** (distribution) — accéder à de nouveaux segments qui valorisent réellement la qualité et l'impact.
- **Partenariats de co-développement** — développer de nouvelles offres ou applications en partageant investissements et risques.
- **Partenariats de mutualisation** — partager des coûts fixes (logistique, certifications, fonctions support) pour réduire le prix de revient sans perdre l'indépendance stratégique.
- **Partenariats institutionnels** — accéder à des ressources et exercer une influence sur les standards et politiques sectoriels.

Le principal risque est le déséquilibre de pouvoir : aucun partenaire ne devrait représenter une dépendance telle que sa perte mettrait en danger la viabilité du modèle. La règle d'or est la même que pour les clients.



Permafungi s'est associée à Sonian pour développer un meuble de séparation composé de leurs matières respectives.

SITUATION
VÉCUE

« On travaille déjà avec plusieurs partenaires, mais sans vision d'ensemble. »

→ **Passer à l'action**

- Cartographier vos partenariats actuels : lesquels sont stratégiques ? Lesquels sont opportunistes ?
- Pour chaque partenariat stratégique, vérifier que les apports et attentes sont explicites et équilibrés.
- Identifier les partenariats manquants pour votre trajectoire de scaling.
- Organiser un temps d'équipe pour évaluer collectivement la santé des relations partenariales clés.
- Définir une règle de dépendance maximale : aucun partenaire ne devrait représenter plus de X % de vos flux critiques.

5.4 Hybridations : commerciales, sociales et territoriales

Les PME circulaires développent souvent des modèles hybrides, combinant vente de produits et de services, activités marchandes et non marchandes, ancrage local et diffusion plus large. Ces hybridations peuvent devenir de puissants leviers de scaling, à condition d'être pilotées consciemment.



Hybridation commerciale

Combiner des revenus marchands (vente de produits, prestations) avec des revenus récurrents (product-as-a-service, abonnements, licences) ou des revenus non marchands (subventions, mécénat). Cette diversification réduit la dépendance à un seul marché et renforce la résilience économique.



Hybridation sociale

Intégrer des dimensions d'insertion, de formation ou d'impact social dans le modèle économique. Cette hybridation permet d'accéder à des financements spécifiques et de renforcer la mission — tout en créant une proposition de valeur distinctive.



Hybridation territoriale

Combiner un ancrage local fort (circuits courts, relations de confiance) avec un marché plus large (B2B, export, licences). Cette hybridation permet de ne pas être prisonnier d'un seul territoire tout en préservant les avantages de la proximité.

Sans pilotage conscient, ces hybridations risquent de créer des tensions internes et une perte de lisibilité. L'enjeu est de distinguer ce qui est central — le cœur de métier — de ce qui est périphérique, et d'éviter la dispersion.

SITUATION
VÉCUE

« On multiplie les activités, mais on ne sait plus très bien ce qui finance quoi. »

→ **Passer à l'action**

- Représenter visuellement votre modèle hybride : quelles activités financent quoi ?
- Identifier les hybridations qui renforcent votre cœur de métier et celles qui en dispersent les ressources.
- Piloter chaque hybridation avec des indicateurs dédiés pour maintenir la lisibilité.
- Partager cette représentation avec l'équipe pour créer un langage commun sur la structure du modèle.
- Évaluer annuellement si chaque hybridation tient encore sa promesse — certaines peuvent être abandonnées.

5.5 Innover financièrement et organisationnellement

SITUATION VÉCUE



« Les financements disponibles nous poussent dans une direction qui ne nous correspond pas. »

→ Passer à l'action

- Identifier les implications de chaque mode de financement sur votre gouvernance et votre trajectoire.
- Explorer les montages hybrides : fonds propres + financement patient + préfinancement client.
- Choisir les partenaires financiers autant pour leur compréhension du modèle que pour les montants.
- Organiser un temps d'équipe dirigeante pour débattre des conditions non négociables dans les relations avec les financeurs.
- Rencontrer d'autres PME circulaires pour comparer les montages financiers qui ont fonctionné dans des trajectoires similaires.

Le passage à l'échelle suppose souvent d'innover dans les modes de financement et d'organisation. Les outils financiers classiques ne sont pas toujours adaptés aux temporalités longues, aux investissements immatériels et aux modèles à impact des PME circulaires.

Explorer des financements patients, des modèles coopératifs ou des formes de gouvernance adaptées peut permettre de réconcilier croissance et mission — à condition d'en comprendre les implications concrètes sur l'autonomie stratégique et les relations avec les parties prenantes.



Oxfam répare et reconditionne des ordinateurs dans le cadre d'un programme de réinsertion professionnelle.

Bilan du chapitre



Les leviers du passage à l'échelle ne sont ni universels ni cumulables sans discernement. Leur efficacité dépend de leur cohérence avec la trajectoire choisie, de la capacité de l'organisation à les absorber et de la lucidité sur les renoncements qu'ils impliquent. Ce chapitre prépare la dernière étape : choisir, assumer et piloter sa trajectoire de scaling dans la durée.



**Choisir et
piloter sa
trajectoire
de scaling**

06



Chapitre 6 — Choisir et piloter sa trajectoire de scaling

Changer d'échelle n'est ni un événement ponctuel ni une décision isolée. C'est une trajectoire, faite d'arbitrages successifs, de renoncements assumés et d'ajustements continus. Dans les PME circulaires à forte valeur ajoutée, cette trajectoire doit rester lisible et pilotable, sans quoi la croissance devient subie, erratique ou déconnectée de la mission.

Ce chapitre vise à outiller les dirigeant·es pour choisir consciemment un chemin privilégié, en comprendre les implications concrètes, et mettre en place un pilotage capable d'absorber les aléas sans perdre le cap.

6.1 Identifier son chemin privilégié

Les PME circulaires disposent de quatre voies pour changer d'échelle. Dans la pratique, ces voies sont souvent combinées, mais rarement de manière équivalente. Identifier un chemin privilégié permet de hiérarchiser les décisions et d'éviter la dispersion.

- **Scaling up** : renforcer la capacité, monter en volume et réduire le coût unitaire.
- **Scale Deep** : diversifier l'impact par de nouvelles offres et de nouveaux marchés.
- **Scale Out** : dupliquer ou essaimer un modèle tout en gardant un rôle de pilotage-coordination.
- **Scale Across** : diffuser un modèle, des méthodes ou des standards au-delà de l'organisation par la coopération.

Choisir un chemin privilégié ne signifie pas exclure les autres, mais assumer une priorité. Une trajectoire sans priorité claire est une trajectoire fragile.



En 2023, Studio Hier se diversifie et lance une gamme de meubles de display modulaire en aluminium (Rayon Belge).



La **fiche de trajectoire** de l'Annexe B est l'outil opérationnel de ce choix.

SITUATION
VÉCUE



« On a plusieurs pistes de développement, mais aucune ne structure vraiment nos choix quotidiens. »

→ Passer à l'action

- Répondre à trois questions structurantes : D'où vient principalement notre impact ? Notre modèle est-il transférable ? Quelle est notre tolérance réelle au risque ?
- Formaliser une « fiche de trajectoire » : voie dominante, voies de soutien, renoncements assumés, horizon temporel.
- Organiser un atelier d'équipe pour construire collectivement cette fiche — la trajectoire gagne à être co-construite.
- Partager cette fiche avec la gouvernance et les partenaires clés pour créer un alignement.
- Revisiter la fiche de trajectoire tous les 12-18 mois : une voie dominante peut évoluer avec la maturité du modèle.

6.2 Assumer les renoncements et arbitrages

Toute trajectoire de scaling implique des renoncements. Ne pas les expliciter conduit à des tensions diffuses, des frustrations internes et des décisions incohérentes. Les entreprises les plus robustes sont celles qui assument clairement ce qu'elles choisissent de ne pas faire, au moins temporairement.

Ces renoncements peuvent porter sur certains marchés, certains types de clients, certains niveaux de personnalisation, certaines formes de croissance. Les rendre explicites — en équipe dirigeante et en gouvernance — est un acte de management stratégique, pas un aveu de limitation.

SITUATION VÉCUE



« On dit oui à beaucoup de choses, mais on sent que ça nous éloigne de notre trajectoire. »

→ Passer à l'action

- Lister explicitement ce que l'organisation s'engage à ne pas faire dans les 18-36 mois.
- Tester la cohérence de chaque nouvelle opportunité avec la trajectoire choisie avant d'accepter.
- Revisiter les renoncements annuellement : certains peuvent être levés, d'autres confirmés.
- Partager la liste des renoncements avec l'équipe — l'explicitier réduit les frustrations et les malentendus.
- Documenter les raisons de chaque renoncement pour éviter de les remettre en question à chaque nouvelle pression commerciale.

6.3 Piloter la trajectoire dans le temps

SITUATION VÉCUE



« On a l'impression de décider en permanence sans jamais prendre le temps de vérifier si on va dans la bonne direction. »

→ Passer à l'action

- Structurer la trajectoire en paliers de 6-18 mois, avec des critères de passage explicites.
- Organiser une revue stratégique tous les 6 mois, distincte des revues opérationnelles hebdomadaires.
- Pour chaque palier : définir 3 décisions structurantes à prendre et 3 indicateurs à surveiller.
- Impliquer la gouvernance dans les revues stratégiques — pas seulement l'équipe dirigeante.
- Rendre compte de la trajectoire aux partenaires clés lors de chaque revue annuelle : leur regard extérieur est précieux.

Une trajectoire de scaling ne se pilote pas au jour le jour. Elle nécessite des temps dédiés de revue, permettant de vérifier l'alignement entre intentions et réalités, et d'ajuster le cap si nécessaire.

Le pilotage porte moins sur le respect d'un plan figé que sur la capacité à maintenir une cohérence dynamique entre mission, organisation et décisions.



La feuille de route 5P proposée en annexe C (Purpose, People, Process, Product/Service, Partnerships) offre un cadre structuré pour ce pilotage.

La revue de trajectoire (Annexe E) permet de vérifier le cap à 12-18 mois.

6.4 Ajuster sans perdre le cap

SITUATION VÉCUE



« On change souvent de priorités, et les équipes ont du mal à suivre. »

→ Passer à l'action

- Définir les critères qui justifieraient un changement stratégique (et non seulement tactique).
- Communiquer clairement avec les équipes sur ce qui change et ce qui reste stable.
- En cas d'ajustement majeur, reprendre explicitement la fiche de trajectoire et les renoncements.
- Organiser un temps d'équipe après chaque ajustement significatif pour expliquer le raisonnement — pas seulement annoncer la décision.
- Distinguer les ajustements liés à l'apprentissage (bons signes) de ceux liés à la dérive (signaux d'alerte).

Dans un environnement incertain, l'ajustement est inévitable. Le risque n'est pas d'ajuster, mais de le faire sans boussole, en accumulant des décisions contradictoires.

Ajuster sans perdre le cap suppose de distinguer ce qui relève de l'adaptation tactique — réponse à un aléa, ajustement d'une offre, repositionnement sur un marché — du changement stratégique, qui remet en question la trajectoire dominante ou la mission. Cette distinction permet d'éviter les zigzags permanents et la perte de lisibilité pour les équipes.



Les investisseurs, et notamment Finance & Invest Brussels, font partie des partenaires clés pour une entreprise.

6.5 Le scaling comme processus d'apprentissage continu

Changer d'échelle est un processus d'apprentissage collectif. Les hypothèses initiales sont mises à l'épreuve, certaines se révèlent inadaptées, d'autres se confirment. La capacité à apprendre rapidement et à intégrer ces apprentissages dans les décisions constitue un avantage stratégique durable.

Dans les PME circulaires, cet apprentissage doit porter autant sur les dimensions économiques que sur les dimensions sociales et environnementales. Les entreprises qui réussissent leur scaling ne sont pas celles qui anticipent tout, mais celles qui savent arbitrer, ajuster et apprendre, sans perdre de vue ce qui fait leur singularité.



La Micro Factory favorise l'échange de connaissances entre artisans et makers créant un environnement propice à l'apprentissage collectif.

SITUATION
VÉCUE



« On apprend beaucoup, mais on n'a pas l'impression que ces apprentissages structurent vraiment nos décisions futures. »

→ Passer à l'action

- Instituer un moment annuel de capitalisation des apprentissages : ce qui a marché, ce qui n'a pas marché, pourquoi.
- Documenter les hypothèses de départ de chaque décision stratégique pour pouvoir les évaluer a posteriori.
- Partager ces apprentissages avec l'écosystème — clusters, réseaux, pairs — pour contribuer à la connaissance collective.
- Créer un « journal de bord du scaling » accessible à toute l'équipe, où les apprentissages clés sont consignés au fil du temps.
- Intégrer la question « qu'avons-nous appris ce trimestre ? » dans l'ordre du jour des revues stratégiques.

Bilan du chapitre



Choisir et piloter une trajectoire de scaling revient à assumer une direction, tout en acceptant l'incertitude. Les PME qui réussissent leur passage à l'échelle ne sont pas celles qui anticipent tout, mais celles qui savent arbitrer, ajuster et apprendre, sans perdre de vue ce qui fait leur singularité.

Conclusion — Faire grandir l'impact sans se perdre en chemin

Changer d'échelle dans une PME circulaire à impacts positifs n'est ni une obligation, ni une course. C'est un choix stratégique, engageant profondément l'organisation, ses partenaires et ses parties prenantes.

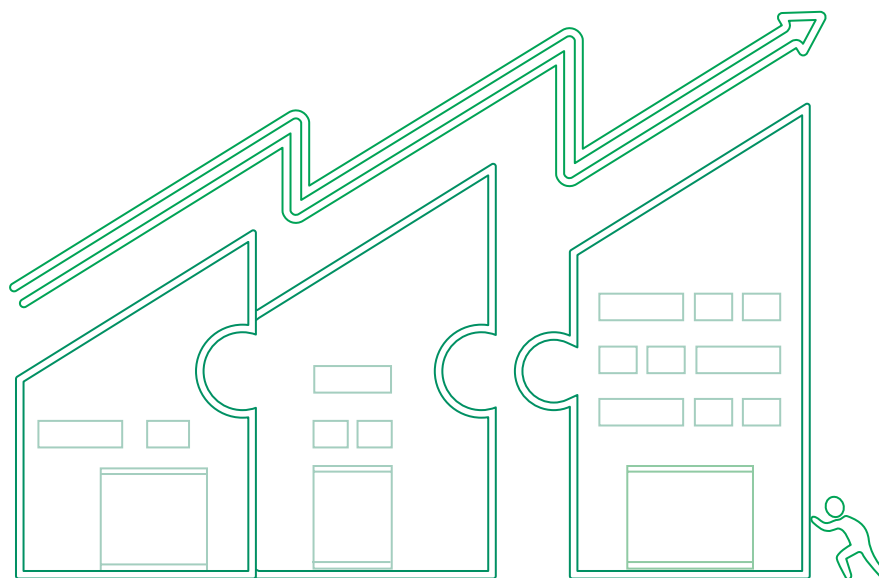
Ce guide a été conçu pour offrir à des dirigeant-es des repères concrets, des outils de décision et une lecture réaliste des tensions liées au scaling. Son ambition n'est pas de fournir des réponses toutes faites, mais de permettre des choix éclairés, alignés avec la mission et soutenables dans la durée.

Le fil conducteur de ce guide est l'idée de découplage : augmenter l'impact, les volumes ou la portée du modèle sans augmenter proportionnellement le coût unitaire, sans diluer la qualité, sans épuiser les équipes. Ce découplage ne se produit pas spontanément. Il résulte

d'un ensemble de choix délibérés — sur la trajectoire, l'organisation, les partenariats, le pilotage — portés dans la durée.

Les PME circulaires qui réussissent leur changement d'échelle partagent quelques caractéristiques communes : elles font de la mission une boussole opérationnelle plutôt qu'un slogan, elles anticipent les points de bascule plutôt que de les subir, elles construisent des partenariats durables plutôt que de chercher à tout internaliser, et elles apprennent de leurs erreurs plutôt que de les taire.

En ce sens, le scaling n'est pas une fin en soi. Il est un levier parmi d'autres au service d'une transformation économique et sociale plus large, que les projets circulaires contribuent à construire chaque jour.



Annexes — Boîte à outils et mode d'emploi

Les annexes sont les outils opérationnels du guide « Scaling circulaire ». Elles sont conçues pour être utilisées en complément du guide, aussi bien en lecture individuelle qu'en atelier collectif.

À qui s'adressent ces annexes ?

- **Aux dirigeant-es et équipes dirigeantes de PME** engagées dans des modèles circulaires, confrontées à des choix structurants de développement.
- **Aux accompagnateurs, réseaux, clusters et partenaires** qui travaillent avec ces entreprises.
- **À toute organisation** souhaitant changer d'échelle sans perdre le sens, la qualité ni l'impact.

Les 5 annexes et leur fonction

Les annexes suivent une progression logique, de la prise de conscience jusqu'au pilotage dans la durée. Elles peuvent être utilisées séparément ou en séquence.

Outil	Moment d'usage	Question centrale	Livrable
A 	Avant de décider	<i>Sommes-nous réellement prêts à changer d'échelle ?</i>	Profil de maturité + 3 fragilités prioritaires
B 	Au moment du choix	<i>Quelle trajectoire est cohérente avec notre mission et notre réalité ?</i>	Fiche de trajectoire argumentée + renoncements assumés
C 	En phase de déploiement	<i>Comment piloter la trajectoire dans les 18-36 mois ?</i>	Feuille de route 5P remplie + critères de passage entre paliers
D 	En continu / en vigilance	<i>Quels pièges guettent notre organisation ?</i>	Liste de points de vigilance prioritaires
E 	À 12-18 mois de recul	<i>Sommes-nous toujours sur le bon cap ?</i>	Bilan de trajectoire + décisions d'ajustement

Modalités d'utilisation recommandées



- Remplissage individuel préalable : chaque membre de l'équipe dirigeante remplit les outils seul, avant la mise en commun.
- Mise en commun collective : les écarts de perception sont aussi importants que les scores eux-mêmes.
- Facilitation externe recommandée pour les moments de tensions ou de décisions structurantes.
- Revue périodique : les outils A, C et E sont conçus pour être réutilisés tous les 12 à 18 mois.

Éditrice responsable

Isabelle Grippa | hub.brussels
Chaussée de Charleroi 110,
B-1060 Bruxelles
BCE 0678.485.603

Photographies

Barthelemy Decobecq
Fifty Fifty
Permafungi
Studio Hier
Reporters

Mise en page

Nohanis.be

Rédaction

Philippe Drouillon
Chargé de cours en durabilité
à ICHEC & IESEG

