



Annexe B – Choisir une trajectoire de scaling

Guide d'arbitrage stratégique

Prérequis



Cette annexe est conçue pour être utilisée après le diagnostic de maturité (Annexe A). Elle suppose qu'une réflexion collective a déjà eu lieu sur les fragilités et la posture stratégique.



hub.brussels 
circlemade
shape the future, close the loop

B.1 — Finalité

De nombreuses organisations changent d'échelle par défaut : parce que la demande augmente, parce qu'un financeur le propose, parce que la croissance est perçue comme un signe de réussite. Dans les modèles circulaires, toutes les formes de scaling ne produisent pas le même type d'impact, ni les mêmes tensions organisationnelles, économiques ou humaines.

Cet outil vise à rendre explicites les hypothèses derrière chaque trajectoire, à clarifier les termes souvent utilisés de manière floue, et à permettre un choix argumenté, assumé et révisable dans le temps.

B.2 — Les quatre trajectoires de scaling

Scale Up

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

L'impact augmente par les volumes et la montée en capacité interne. L'objectif central est le découplage : augmenter l'activité sans augmenter proportionnellement le coût unitaire.

Enjeux clés

Opérations, qualité, financement de la croissance, product-as-a-service.

Risque principal

Dégradation de la qualité ou de la mission sous l'effet de la pression quantitative.

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 — en capitalisant sur les actifs, compétences et réputation déjà construits.

Enjeux clés

Pertinence des nouvelles offres, intégration aux actifs existants, nouvelles sources de revenus.

Risque principal

Dispersion des ressources, éloignement du cœur de métier, perte de lisibilité.

Scale Out

Dupliquer ou essaimer un modèle

L'impact augmente par la multiplication d'unités reproduisant le modèle, dans d'autres territoires ou organisations, via duplication, essaimage, licence ou coopération. L'organisation conserve un rôle de pilotage-coordination.

Enjeux clés

Transférabilité du modèle, gouvernance du réseau, cohérence entre les unités.

Risque principal

Perte de cohérence entre les unités, dilution des standards de qualité.

Scale Across

Diffuser et influencer au-delà de l'organisation

L'impact se propage par l'influence, la coopération ou le partage — plutôt que par une croissance directe. Partage de méthodologies, participation à des normes, animation de filières.

Enjeux clés

Légitimité, alliances, financement de l'intérêt général, continuité du modèle propre.

Risque principal

Dilution stratégique, épuisement des équipes, perte d'identité propre.



B.3 — Séquence d'arbitrage guidée

Les questions suivantes doivent être abordées dans l'ordre. Chaque réponse réduit le champ des trajectoires pertinentes.

Étape 1 — Pourquoi souhaitons-nous changer d'échelle ?

- ☐ Répondre à une demande croissante → plutôt Scale Up / Scale Out
- ☐ Accroître l'impact environnemental ou social → toutes voies selon la nature de l'impact
- ☐ Sécuriser le modèle économique → Scale Up ou Scale Deep
- ☐ Diffuser une solution éprouvée → Scale Out ou Scale Across

Une même organisation peut cocher plusieurs options, mais doit hiérarchiser.

→ Classez les options retenues par ordre de priorité :

Étape 2 — D'où provient principalement notre impact aujourd'hui ?

- ☐ Impact par les volumes → Scale Up / Scale Out
- ☐ Impact par la diversification d'actifs → Scale Deep
- ☐ Impact par l'influence et la diffusion → Scale Across

Étape 3 — Le modèle est-il transférable sans perte majeure d'impact ?

- ☐ Oui, avec des standards clairs → Scale Out possible
- ☐ Oui, mais avec de fortes adaptations locales → Scale Out partiel ou Scale Deep
- ☐ Non, le modèle est très contextuel → Scale Up local ou Scale Deep

Étape 4 — Quel est notre niveau réel de tolérance au risque ?

- ☐ Tolérance élevée (trésorerie, équipe et gouvernance solides) → Scale Up ou Scale Out progressif
- ☐ Tolérance modérée (marges de manœuvre limitées) → Tests progressifs, Scale Deep prioritaire
- ☐ Tolérance faible (toute erreur met en danger la viabilité) → Scale Deep ou consolidation



B.4 — Fiche de trajectoire

Outil de décision central à remplir collectivement



Cette fiche constitue le livrable principal de l'Annexe B. Elle doit être formalisée, partagée avec la gouvernance et révisée tous les 12-18 mois.

Trajectoire(s) retenue(s)

☐ Scale Up ☐ Scale Deep ☐ Scale Out ☐ Scale Across

Voie dominante :

Justification — Raisons liées à l'impact

Justification — Raisons liées au modèle économique

Justification — Raisons organisationnelles

Renoncements assumés (ce que nous n'allons pas faire dans les 18-36 mois)

Horizon temporel

☐ Phase de test (6–12 mois) ☐ Trajectoire structurante (18–36 mois) ☐ Long terme (3–5 ans)



B.5 — Test de cohérence

Si nous choisissons cette trajectoire, sommes-nous réellement prêts à...

ralentir temporairement la croissance si nécessaire ?	Oui ☐	Non ☐	À discuter ☐
dire non à certains clients ou financeurs ?	Oui ☐	Non ☐	À discuter ☐
investir avant retour financier ?	Oui ☐	Non ☐	À discuter ☐
transformer notre organisation et notre gouvernance ?	Oui ☐	Non ☐	À discuter ☐
assumer publiquement les renoncements associés ?	Oui ☐	Non ☐	À discuter ☐



Toute réponse "Non" ou "À discuter" constitue un point de vigilance à traiter avant d'engager la trajectoire.

Quand ne pas scaler [encore]

Le non-scaling temporaire est un choix stratégique responsable



La qualité se dégrade déjà à périmètre constant.



La mission fait l'objet de désaccords internes non résolus.



L'organisation est en surcharge chronique.



Le modèle dépend fortement d'un acteur unique (client, fournisseur, financeur).



Le diagnostic de maturité révèle plusieurs scores inférieurs à 3.

Dans ces situations, la priorité est la **consolidation**, et non l'expansion.
Consolider n'est pas renoncer, c'est investir dans la capacité à scaler durablement.

