



Annexe A — Diagnostic de maturité pour le passage à l'échelle

Auto-évaluation approfondie

A.1 — Finalité et positionnement

Ce diagnostic est conçu comme un outil de lucidité stratégique, et non comme un instrument de contrôle ou de sélection. Il vise à aider les projets circulaires à répondre de manière argumentée à la question suivante :

Sommes-nous réellement prêts à changer d'échelle — et selon quelles modalités — sans fragiliser notre mission, notre organisation ou notre modèle économique ?

Les difficultés du scaling proviennent rarement d'un manque d'opportunités. Elles naissent plus souvent d'un décalage entre la trajectoire envisagée et le niveau réel de maturité de l'organisation. Ce diagnostic vise à rendre ce décalage visible, discutable et actionnable.

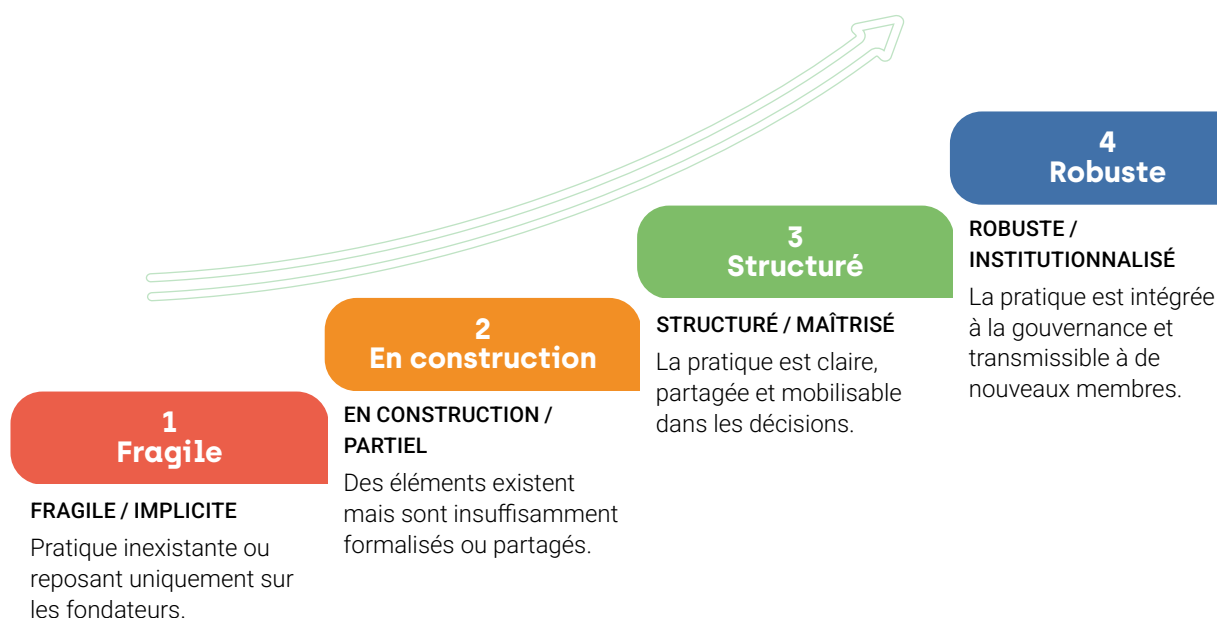
A.2 — Mode d'utilisation



- Remplissage individuel par chaque membre de l'équipe dirigeante — sans consultation préalable.
- Mise en commun collective : affichage des scores, discussion des écarts de perception.
- Le débat sur les scores est aussi important que les scores eux-mêmes.
- Formalisation des 3 fragilités prioritaires et d'une posture stratégique recommandée.
- À réviser tous les 12 à 18 mois, ou avant toute décision structurante.

A.3 — Échelle de maturité

Chaque thématique est évaluée sur une échelle de 1 à 4, correspondant à des pratiques observables. Un score de 3 minimum est nécessaire pour chaque thématique avant d'engager une trajectoire de scaling.



A.4 — Diagnostic détaillé par thématique

1. Clarté de la mission

La clarté de la mission désigne la capacité de l'organisation à formuler une raison d'être compréhensible, partagée et mobilisable, qui oriente les décisions stratégiques notamment en situation de tension.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 — Mission implicite ou floue. Existe surtout dans la tête des fondateurs, peu mobilisée dans les décisions.	2 — Mission formulée mais peu opérante. Écrite et communiquée, mais rarement utilisée pour arbitrer réellement.	3 — Mission structurante. Claire, comprise par l'équipe et utilisée pour orienter les choix stratégiques.	4 — Mission institutionnalisée. Intégrée dans la gouvernance, les processus et les outils de pilotage.

Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18-24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

2. Capacité d'arbitrage impact / performance

Capacité de l'organisation à faire des choix explicites lorsque les objectifs d'impact et les contraintes économiques entrent en tension.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 — Arbitrages implicites ou subis. Les compromis se font sans cadre clair, souvent sous pression économique.	2 — Arbitrages ponctuels non formalisés. Certaines décisions tiennent compte de l'impact, sans règles communes.	3 — Arbitrages explicites et partagés. Des critères existent pour guider les décisions collectives.	4 — Arbitrages institutionnalisés. Intégrés dans la gouvernance, les outils de pilotage et les relations avec les financeurs.

Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18-24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

3. Pilotage de l'impact

Capacité à définir, mesurer, suivre et utiliser les impacts environnementaux et sociaux comme outils de décision, et non comme simples éléments de communication.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 — Impact revendiqué mais non piloté. Pas d'indicateurs structurés. Décisions prises sans référence aux effets.	2 — Impact mesuré ponctuellement. Indicateurs liés à des exigences externes, peu reliés à la gestion quotidienne.	3 — Impact suivi et mobilisé. Indicateurs suivis régulièrement et utilisés pour orienter certaines décisions.	4 — Impact structurant du pilotage. Intégré aux tableaux de bord, discuté en gouvernance, critère central dans les décisions de scaling.

Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18-24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

4. Intégration des coûts de la circularité

Capacité à identifier, anticiper et intégrer l'ensemble des coûts réels liés à la circularité : qualité, traçabilité, logistique inverse, impact social, coordination territoriale.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 – Coûts largement sous-estimés. Modèle économique fragile, nombreux coûts invisibilisés ou absorbés de manière informelle.	2 – Coûts partiellement identifiés. Certains coûts connus, mais non pleinement intégrés dans les prix ou les budgets.	3 – Coûts intégrés et arbitrés. Pris en compte dans les arbitrages commerciaux, opérationnels et stratégiques.	4 – Modèle économiquement robuste à l'échelle. Viable lorsque les volumes augmentent ou que le modèle est dupliqué.

Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18-24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

5. Organisation et délégation

Capacité de l'organisation à évoluer au-delà d'un fonctionnement fondateur, en répartissant les responsabilités et en permettant une montée en charge sans dépendance excessive à quelques individus.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 – Organisation très centralisée. La majorité des décisions repose sur 1-2 personnes. Fonctionnement par engagement individuel.	2 – Début de structuration. Des rôles émergent mais la délégation reste limitée. Fondateurs points de passage obligés.	3 – Organisation structurée et déléguée. Rôles clairement définis, délégation effective dans les périmètres définis.	4 – Organisation robuste et évolutive. Peut absorber des montées en charge, des absences ou des changements sans désorganisation.

Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18-24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

6. Gouvernance

Capacité à prendre des décisions stratégiques complexes, à arbitrer dans la durée et à protéger la mission lors des phases de croissance ou de tension.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 – Gouvernance informelle ou inexistante. Décisions stratégiques peu structurées, reposant principalement sur les dirigeants opérationnels.	2 – Gouvernance partiellement formalisée. Des instances existent mais leur rôle est limité ou peu mobilisé.	3 – Gouvernance active et contributive. Les instances participent réellement aux choix stratégiques et apportent un regard externe.	4 – Gouvernance protectrice de la mission. Rôle central dans la préservation de l'impact et la régulation des tensions liées au scaling.

Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18-24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

7. Maîtrise des opérations et de la qualité

Capacité à maintenir la qualité et la fiabilité des opérations lorsque les volumes, la complexité ou le nombre de sites augmentent.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 – Opérations fragiles et dépendantes des personnes. Processus peu formalisés. Qualité dépendante de l'expérience individuelle.	2 – Opérations partiellement maîtrisées. Des règles existent, appliquées de manière inégale et difficilement transmissibles.	3 – Opérations pilotées et sécurisées. Processus critiques identifiés, documentés et suivis par des indicateurs pertinents.	4 – Opérations robustes à l'échelle. Qualité maintenue y compris lors de montées en charge ou d'extension à de nouveaux sites.
Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18–24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4			

8. Financement et trésorerie

Adéquation entre les besoins financiers liés à la croissance et les ressources effectivement mobilisables, dans des temporalités compatibles avec le modèle circulaire.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 – Trésorerie très fragile. Toute variation d'activité met en danger la viabilité du projet.	2 – Visibilité financière limitée. Besoins liés à la croissance partiellement anticipés, sources de tension chronique.	3 – Financement aligné avec la trajectoire. Ressources cohérentes avec la stratégie, permettant une montée en charge progressive.	4 – Financement patient et sécurisé. Aligné avec la mission et les temporalités du scaling circulaire. Trésorerie de croissance anticipée.
Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18–24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4			

9. Écosystème et partenariats

Capacité à s'appuyer sur un écosystème (partenaires, territoires, filières, réseaux) pour changer d'échelle de manière cohérente et mutualisée.

1 - Fragile	2 - En construction	3 - Structuré	4 - Robuste
1 – Isolement stratégique. Peu de partenariats structurants. L'organisation agit principalement seule.	2 – Partenariats opportunistes. Collaborations peu formalisées et peu structurantes pour la trajectoire.	3 – Écosystème actif et stabilisé. Partenariats durables qui soutiennent activement la trajectoire de scaling.	4 – Logique de réseau ou de filière. L'organisation contribue activement à structurer un écosystème favorable au scaling.
Score actuel : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4  Score cible (18–24 mois) : ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4			

A.5 — Lecture globale et configurations typiques

Au-delà des scores individuels, c'est la configuration d'ensemble qui permet d'orienter la décision. Six configurations typiques méritent une attention particulière.

Scores homogènes ≥ 3 sur toutes les thématiques
→ **Scaling envisageable**

L'organisation présente une maturité globale suffisante. Elle peut s'engager dans une trajectoire de scaling, en restant vigilante sur les thématiques les plus proches du seuil 3.

Scores homogènes entre 2 et 3
→ **Consolidation recommandée avant scaling**

Le scaling serait prématuré. Plusieurs fondations restent fragiles. La priorité est de renforcer les bases avant toute montée en charge.

1 thématique à 1 ou 2, les autres ≥ 3
→ **Fragilité systémique à traiter en priorité**

Une fragilité isolée peut suffire à mettre en danger l'ensemble de la trajectoire. Cette thématique doit être traitée avant d'accélérer, quelle que soit la force des autres dimensions.

Scores élevés en opérations et finance, faibles en mission et gouvernance
→ **Risque de dilution silencieuse**

L'organisation est capable de croître, mais sans boussole ni garde-fou. Le scaling risque de produire une croissance quantitative au détriment de l'impact.

Priorité : mission et gouvernance.

Scores élevés en mission et gouvernance, faibles en opérations et financement
→ **Risque d'épuisement à la montée en charge**

L'organisation a du sens et de la vision, mais les fondations opérationnelles et financières ne supporteront pas la croissance.

Priorité : processus, trésorerie et délégation.

Scores élevés partout sauf écosystème
→ **Trajectoire solitaire et isolée**

L'organisation est solide en interne mais risque de porter seule des investissements qu'elle pourrait partager. **La construction de partenariats structurants** peut réduire les risques et accélérer l'impact.

A.6 — Livrable attendu

- Un profil de maturité argumenté (scores + justifications par thématique).
- 3 fragilités critiques priorisées.
- Une posture stratégique : consolider / explorer / scaler.