

ÉTUDE DE CAS #1 · CAPACITY SCORE

CHAMPION INDUSTRIEL EN TRANSITION

Capacity Score

Michelin

Le paradoxe d'un champion industriel en transition — Résultats présentés le 11 mars 2026 · Clermont-Ferrand · 8 sources · 37 questions · 6 leviers

51%

DISCOURS DIRIGEANT §2

37 questions · niveau N3

45%

REPORTING FACTUEL §3

37 questions · niveau N2-3

N2 → N3

POSITIONNEMENT GLOBAL

CAC 40 · industrie lourde

CAPACITY SCORE — 6 LEVIERS · REPORTING FACTUEL §3

Leadership personnel

29%

N2

1×N1 · 6×N2

Intelligence écosystémique

50%

N2-3

3×N2 · 3×N3

Chaîne de valeur localisée

33%

N2

6×N2

Innovation produit

44%

N2

4×N2 · 2×N3

Dynamiques humaines

67%

N3

6×N3

Gouvernance de l'activité

44%

N2

4×N2 · 2×N3

PARADOXE CENTRAL

↓ **Sous-communique ses capacités écologiques**

TNFD, SBTN, GBS — jamais nommés en public.
Infrastructure avancée absente du récit dirigeant.
Déficit de récit, pas de capacité.

↑ **Surcommunique sa transformation économique**

Composites, Blue Ocean — mais ~98 % du CA repose sur la vente de pneus. « Régénératif » absent du DEU.

4 tensions structurelles

Infrastructure N3 · Produit N2 · Employés N3-4 · Planteurs N2 · Supply chain mondiale · Récit en deçà des pratiques

▲ **Résultats annuels 2025** : -4,7 % de volumes · CA 26,0 Mds€ (-4,4 %) · ROS 2,9 Mds€ (10,9 %, -1,5 pt) · Résultat net 1,7 Mds€ (-12 %) — L'infrastructure ESG la plus sophistiquée du secteur ne protège pas contre cette fragilité structurelle.

MATRICE DE MATURITÉ — 4 NIVEAUX

N1 - Limiter
Conformité
N2 - Réduire
Eco-conception
N3 - Restaurer
Eco-socio-concept.
N4 - Régénérer
Triple impact

MICHELIN · 45 % · N2 → N3

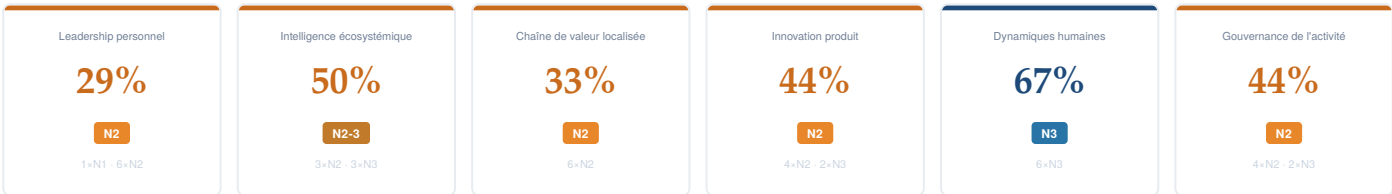
51%

Discours dirigeant §2
N3 · 37 questions

45%

Reporting factuel §3
N2-3 · 37 questions

CAPACITY SCORE — REPORTING FACTUEL §3 · SOURCES : DEU 2024 · RÉSULTATS ANNUELS 2025 · PLAN DE VIGILANCE 2024



ÉCARTS §2 DISCOURS DIRIGEANT VS §3 REPORTING FACTUEL

LEVIER	§2	§3	ÉCART	DIAGNOSTIC
Leadership	48 %	29 %	+19	Dit plus qu'il ne fait
Intel. éco.	39 %	50 %	-11	Fait plus qu'il ne dit
Chaîne valeur	50 %	33 %	+17	Dit plus qu'il ne fait
Innovation	50 %	44 %	+6	Dit plus qu'il ne fait
Dynamiques hum.	72 %	67 %	+5	Convergent
Gouvernance	44 %	44 %	=	Score = · Contenu ≠

PARADOXE CENTRAL

Plus responsable qu'il ne le dit — plus fragile qu'il ne le croit

↓ Sous-communique ses capacités écologiques

TNFD, SBTN, GBS — jamais nommés en public. L'infrastructure écosystémique avancée est absente du récit dirigeant. *Déficit de récit, pas de capacité.*

↑ Surcommunique sa transformation économique

Composites, Blue Ocean — mais ~98 % du CA repose sur la vente de pneus. ~2 % via Tire as a Service. Le mot « régénératif » est absent du DEU.

Le dirigeant est plus avancé que son récit sur l'écologie des milieux, et plus optimiste que son modèle sur l'économie.

4 TENSIONS STRUCTURELLES

<p>1</p> <p>Découplage capacité / modèle</p> <p>Infrastructure N3 · Produit N2</p>	<p>2</p> <p>Écart social amont / aval</p> <p>Employés N3-4 · Planteurs N2</p>	<p>3</p> <p>Absence de territoire</p> <p>Supply chain mondiale · 0 co-évolution locale</p>	<p>4</p> <p>Récit en deçà des pratiques</p> <p>Plus responsable qu'il ne dit</p>
---	--	---	---

TEST DU PNEU RÉGÉNÉRATIF NIVEAU 4

Un pneu régénératif renforce la vitalité du territoire producteur — pas seulement du caoutchouc « mieux sourcé ».

- ✗ 0 caoutchouc issu d'agroforesterie régénérative
- ✗ 250 000 planteurs audités — non co-associés à la valeur créée
- ✗ Prix indexé marchés mondiaux — pas finançant la transition agricole
- ✗ Aucun territoire en gain net de vitalité écosystémique

N4 = l'activité produit plus de vitalité qu'elle n'en consomme.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le Capacity Score — cadre d'analyse

Le Capacity Score évalue la **capacité d'une activité à tenir une trajectoire dans le temps, sans fragiliser ses propres conditions d'existence**. La grille croise 4 niveaux de maturité avec 6 leviers de capacité.

Niveau	Définition	Levier	Question directrice
N1 Limiter	Impacts immédiats. Conformité CSRD minimale.	Leadership	Quelle priorité ? Quelle posture ?
N2 Réduire	Optimiser l'existant. Double matérialité. Gestion des risques.	Levier écosystémique	Quelles données — et pour décider ?
N3 Restaurer	Intégration élargie d'impacts. Contribution à la restauration des écosystèmes.	Charges de valeur	Dans vos achats et opérations, qu'es
N4 Régénérer	Le modèle renforce le milieu vivant. Triple impact. Symboles et formes vivants.	Innovation produit	L'innovation transforme-t-elle la final
		Dynamiques humaines	Comment les dynamiques soutienne
		Gouvernance	Comment l'organisation décide, pou

Note One Health. L'écologie désigne l'ensemble des conditions du vivant — environnementales et sociales. Michelin a intégré l'écologie humaine (N3-4 sur les Dynamiques humaines), mais l'écologie des milieux vivants reste en N2. C'est cet écart qui définit la distance entre N3 et N4.

SECTION 1

1. Portrait du dirigeant — Florent Menegaux

Sources : Congrès HR 2024 · Audition Sénat janvier 2025 · HEC Paris « From Vision to Action » 2024

Le leadership de Florent Menegaux concentre la tension structurelle du groupe : **une maturité humaine de Niveau 3, une vision industrielle de Niveau 2**.

1.1 Un PDG reconduit dans un monde qui bascule

Le 12 janvier 2026, le Conseil de Surveillance a approuvé à l'unanimité le renouvellement de son mandat pour quatre ans, alors que Michelin ferme deux usines en France (Vannes et Cholet, 1 254 salariés) et affiche un FCL de -114 M€ au S1 2025 (récupéré sur l'année : FCL +2,1 Mds€). Florent Menegaux, 63 ans, déploie le plan **Michelin in Motion 2030** et le triptyque **PPP (People-Profit-Planet)**. La nomination de **Philippe Jacquin** (vice-président R&D) comme nouveau numéro deux est un signal stratégique — mais la diversification composites (Cooley Group, Flexitallic) reste de la diversification technologique N2 sans pont vers le design régénératif N4.

1.2 Les deux registres coexistants

Registre humaniste (N3) — Les personnes = finalité de l'entreprise. Living Wage 100 %, One Care 98 %, engagement 85 % (objectif 2030 atteint avec 6 ans d'avance). 18 963 actes de volontariat en 2024. I CARE — étude de cas Harvard Business School 2025.

Registre industriel (N2) — 142 € de coût entreprise pour 77,5 € net salarié vs 120 €/80 € en Allemagne. Indice de coût d'un pneu européen : 134 → 191 (base 100 Asie) en 5 ans. Énergie 3-4× plus chère qu'aux USA. Fermetures Vannes + Cholet.

Vœux 2025 : Menegaux déclare « notre enjeu, c'est de maintenir la cohésion sociale » au moment même où les salariés de Cholet et Vannes reprennent les blocus. Indemnisation : 35 000 € (Cholet) · 50 000 € (Vannes). — « Nous voulons que chacun se comporte en leader. Parce que nous nous soucions. » — HEC Paris 2024

La régénération permet d'intégrer humanisme et compétitivité en triple impact. Le N4, c'est quand « 142 € vs 77,5 € » et « les personnes sont la finalité » ne sont plus contradictoires mais les deux faces d'une même réalité économique territorialisée.

Menegaux évoque le principe de « **prendre et rendre** » — philosophie RSE historique. En N3, on cherche à rendre ce qu'on prend. La bascule vers N4 implique de passer au « **contribuer activement à la vitalité du vivant humain et non humain en augmentant sa capacité** ».

1.3 I CARE & dynamiques employés

Le modèle I CARE (Inspire, Create trust, Accelerate, Respect, Empower) — étude de cas Harvard Business School 2025 — a transformé la culture dans les 83 usines mondiales. **16,2 % des cadres actuels ont commencé comme agents de production** (cible 20 % en 2030). Michelin Développement : **32 000 emplois créés en France** en 34 ans dans les bassins touchés par les restructurations.

SECTION 2

2. Discours dirigeant — 6 leviers

Sources : Congrès HR 2024 · Audition Sénat janvier 2025 · HEC Paris 2024

2.1 Leadership — N3

Les personnes sont « la finalité de l'entreprise, pas un moyen ». La métaphore du « manager fermier » traduit une double récolte : profit + développement des gens. La « sécurité ontologique » est posée comme condition de performance. Au Sénat : « Raison d'être, rêve d'entreprise à 2050, jalonnement à 2, 5, 10, 20, 30 ans. »

Limite : La revendication d'impact « net positif » est non étayée pour un produit générant microplastiques, extraction de caoutchouc et CO₂ sur l'ensemble du cycle de vie.

2.2 Intelligence écosystémique — N2

RubberWay géolocalise 98 % du caoutchouc naturel (249 963 planteurs évalués), drones dans les forêts indonésiennes, thaïlandaises et laotiennes. **SPOTT** : premier pneumaticien mondial 3 ans consécutifs. Contenu non fossile : 28 %, cible 40 % en 2030. Indicateurs nommés : carbone, traçabilité, contenu non fossile.

Limite majeure : TNFD, SBTN, GBS — les cadres les plus avancés du reporting réel de Michelin — ne sont jamais cités en public.

2.3 Chaîne de valeur localisée — N2-3

Menegaux se définit comme dirigeant d'une « entreprise de territoire » avec des engagements lors de restructurations : accompagnement individuel et recréation d'emplois dans un rayon de 50 km. Sur le caoutchouc naturel : **507 000 formations dispensées à 90 000+ exploitants en 2024**, projets CASCADE (Sumatra), MAHAKAM (Kalimantan), partenariat WWF Brésil/Amazonie (1 000 familles, 767 600 ha).

Limite : Ancrage territorial France (N3). Relation aux planteurs en N2 : formation et audit unilatéraux, prix = marché mondial, pas de co-investissement dans la transition agricole.

2.4 Innovation produit — N2-3

Vulcanisation électrique — seul au monde, 7× moins d'énergie. **Biobutadiène** — usine de Bassens, caoutchouc synthétique à partir de déchets végétaux. **ResiCare/DragonFly** — résines biosourcées sans formol. 80 millions de pneus produits. Acquisitions 2026 : Cooley Group, +280 M\$ pour Polymer Composite Solutions.

« Un pneu est l'ultime composite qui change la vie. Nous nous sommes définis comme le leader mondial des composites qui changent la vie. Nous définissons un secteur qui n'existe pas encore. » — HEC Paris 2024

Limite : La durabilité physique (60–80 000 km) est une éco-conception N2 crédible. Les acquisitions polymères restent de la diversification technologique N2.

2.5 Dynamiques humaines — N3

I CARE déployé pour chaque personne (5 dimensions), tour de table émotionnel au Comex, usines autonomes la nuit sans manager, système WIN (What Is Important Now) du terrain au Comex, Manufacture des Talents, coaching du top 100.

Solidement N3. 16,2 % des cadres ont commencé comme agents de production. Limite : périmètre limité aux 130 000 salariés — les 249 963 planteurs n'y sont pas inclus.

2.6 Gouvernance — N2-3

La commandite par actions engage la solidarité financière personnelle du dirigeant. Menegaux préside le **Global Compact France Network**, a co-fondé le **GPSNR** avec Continental AG, fédéré les concurrents dans **Aliapur**.

Limite : Gouvernance pilotée par Michelin sans co-décision avec les communautés de production. Voix du vivant absente des instances.

▲ **Pour passer au niveau supérieur** : Priorité N3→N4 : passer de « la contribution aux capacités du vivant » à « la condition de la viabilité économique ». Posture N3→N4 : le « manager fermier » étendu aux sols, à la biodiversité, aux planteurs. Intégrer les deux registres dans un cadre unique.

SECTION 3

3. Reporting factuel — 6 leviers analysés

Sources exclusivement documentaires : DEU 2024 · Rapport Financier S1 2025 · Plan de Vigilance 2024 · Résultats annuels 2025 (11 fév. 2026) — CA 26,0 Mds€ · ROS 2,9 Mds€ (10,9 %) · Résultat net 1,7 Mds€ (-12 %) · FCL +2,1 Mds€

3.1 Leadership — N2 · 29 %

Leadership sensible / Posture curative — Le cadre « Tout Durable » opère en optimisation. Sous pression (FCL -114 M€ au S1), le réflexe documenté est la compétitivité, pas la contribution.

QUESTION	CE QUE LE REPORTING RÉVÈLE	SCORE
Priorité principale	FCL -114 M€ → restructuration (-4 800 salariés), discipline SG&A, fermetures Vannes/Cholet. Profit d'abord sous pression.	N2
Posture de leadership	MiM 2030 jalonne à 2, 5, 10, 20, 30 ans — signal d'adaptation (N3). Mais la posture dominante : absorber les chocs, pas transformer le modèle.	N2-3
Contribution dans 10 ans	Compétitivité, indice de coût, diversification composites, premiumisation. Pas de contribution formulée en capacités régénérées ni en potentiel écologique.	N2
Renoncement assumé	Pas de rupture fournisseurs documentée, pas de refus de marchés impactants. La restructuration est interne, pas une remise en cause des activités extractives.	N2
Éléments hors contrôle	Coûts énergie, charge salariale, fiscalité, volumes. Le DEU formule les risques en termes de coûts opérationnels, pas de santé des écosystèmes.	N2
Territoire si activité cessait	19 000 ha de conservation = coût dans le rapport financier. « Régénératif » absent du DEU. Pas d'indicateur de vitalité territoriale piloté.	N2

L'écart de transformation. Aucune question du levier Leadership ne dépasse N2 dans le reporting. Sous pression, aucun des principes N3 ne modifie les arbitrages opérationnels. **Le leadership dit N3 ; le modèle économique reste N2.**

▲ N2 → N3 : Passer de « limiter les risques tout en protégeant la rentabilité » à « adapter le modèle pour accompagner les écosystèmes dont l'activité dépend ».

3.2 Intelligence écosystémique — N2-3 · 50 %

Atténuation → Robustesse — Des outils de mesure parmi les plus avancés du CAC 40 industriel, servant la gestion des risques (N2) et la restauration du capital écologique critique (N3). Mais absents du récit dirigeant.

QUESTION	CE QUE LE REPORTING RÉVÈLE	SCORE
Viabilité à 10 ans	TNFD/LEAP, SBTN, Water Stress Index : Michelin suit l'état de ses ressources critiques pour anticiper les ruptures.	N3
Indicateurs environnementaux	GBS MSA.km² (biodiversité via CDC Biodiversité), Water Stress Index, cartographie hydrologique 19 000+ ha, SBTi documenté, SPOTT n°1 mondial 3 ans.	N3
Indicateurs sociaux	Engagement 85 % (objectif 2030 atteint dès 2024). Living Wage 100 % certifié FairWage Network. One Care 98 %. 16,2 % des cadres ex-agents.	N3
Périmètre de mesure	Double matérialité CSRD élargie aux territoires et communautés locales. 6 gouvernances thématiques. Périmètre N3-4 sur la mesure, N2 sur l'usage décisionnel.	N3
Conflit données / économie	FCL -114 M€ au S1 : les données d'impact n'empêchent pas les restructurations. Rapport financier et durabilité séparés. Les données informent, elles n'arbitrent pas.	N2
Usage pour les offres	Optimisations internes (coûts, risques). Les données n'ont pas encore conduit à développer des offres alternatives au cœur du portefeuille.	N2

Michelin fait plus qu'il ne dit. TNFD, SBTN, GBS — aucun de ces cadres n'apparaît dans les prises de parole publiques. L'infrastructure est N3 sur la mesure ; N2 sur l'usage décisionnel.

▲ N2-3 → N3 : Utiliser les données écosystémiques pour définir le cadre de viabilité avec les partenaires — pas seulement pour le reporting.

3.3 Chaîne de valeur localisée — N2 · 33 %

Chaîne de valeur optimisée — Supply chain mondiale avec audits et standards. 6 783 planteurs améliorés sur 249 963 (2,7 %). Prix du caoutchouc naturel = marché mondial.

QUESTION	CE QUE LE REPORTING RÉVÈLE	SCORE
Achats fournisseurs	RubberWay audite 249 963 planteurs. GPSNR impose des standards. Projets CASCADE, MAHAKAM, WWF Amazonie. Mais le prix reste celui du marché mondial. Pas de volumes garantis ni de partage de risques.	N2
Composition des produits	~72 % de matériaux fossiles. Objectif 2030 : 40 % renouvelables/recyclés (vs 28 % aujourd'hui). Décarbonation progressive, pas transformation du modèle extractif.	N2
Opérations internes	Vulcanisation électrique (7x moins d'énergie, seul au monde). 507 000 formations dispensées à 90 000+ exploitants en 2024.	N2-3
Retours usagers	Volume et satisfaction globale pour maximiser les ventes. Pas de stratégie vers la sobriété d'usage ou la transformation des comportements clients.	N2
Ce que la chaîne rend possible	Limite la dégradation des ressources utilisées. Stabilise partiellement certains écosystèmes en France. Ne régénère pas les territoires de production.	N2
Effet business des données	Optimisations internes. Les standards renforcés (EcoVadis, GPSNR) n'ont pas encore modifié les offres ni les relations commerciales de fond.	N2

L'angle mort : 2,7 %. Le discours territorial est N3 — mais il concerne la France. Les 249 963 planteurs dans 10 pays producteurs relèvent d'une conformité N2. **6 783 améliorés sur 249 963 — c'est le chiffre qui résume la distance entre l'intention et le modèle.**

▲ N2 → N3 : Engagements réciproques pluriannuels (volumes garantis, partage de risques, co-investissement dans la transition agroforestière).

3.4 Innovation produit — N2 · 44 %

Éco-conception / ACV produit — ~98 % du CA repose sur la vente de pneus à base fossile (~72 % de la composition). ~2 % via Tire as a Service / Movin'On (~500 M€ / 26,0 Mds€). Zéro revenu issu d'une activité à triple impact positif documenté.

QUESTION	CE QUE LE REPORTING RÉVÈLE	SCORE
Point de départ	Demande marché, volumes attendus, comparaison concurrentielle. Les projets biosourcés (BioButterfly, biobutadiène) sont en phase pilote, pas à l'origine du processus principal.	N2
Pistes d'inspiration	BlackCycle (circularité), BioButterfly (biosourcé par fermentation), WhiteCycle (recyclage chimique), Wisamo (voile cargo). Adaptation N3 émergente. Cœur de l'activité en N2.	N3 émgf
Écoconception réelle	ACV utilisée principalement pour le reporting RSE. La durabilité physique (60-80 000 km) est une éco-conception N2 crédible — pas un changement de modèle.	N2
Affichages socio-env.	Labels et certifications servent la différenciation marque. Pas encore un critère de choix commercial systématique ni un argument de prix justifié.	N2
Mise en mvt écosystème	Relations transactionnelles classiques. Pas de gouvernance partagée ni de co-décision sur la contribution territoriale. Silos persistants.	N2

Segment	Marge S1 2025	Marge S1 2024	Δ
Automobile & 2 Roues	12,2 %	13,2 %	-1,0 pt
Poids Lourd	5,5 %	9,5 %	-4,0 pts
Spécialités	14,5 %	17,1 %	-2,6 pts
Total	11,1 %	13,2 %	-2,1 pts

L'impasse du modèle volume. Tant que la valeur est indexée sur le volume, l'écologie des milieux reste un coût de protection (N2), pas un levier de création de valeur. La vulcanisation électrique réduit l'énergie — elle ne régénère pas. Le biobutadiène substitue le fossile — il ne restaure pas de territoire.

3.5 Dynamiques humaines — N3 · 67 %

Sécurité psychologique avec signaux N4 — Seul levier où discours et reporting convergent pleinement. Engagement 85 % (objectif 2030 atteint six ans d'avance). Living Wage 100 %, Comité Monde 49 représentants de 19 pays.

QUESTION	CE QUE LE REPORTING RÉVÈLE	SCORE
Freins internes	Décalage entre direction engagée et équipes opérationnelles peu mobilisées. Les fermetures créent une tension entre le récit social N3 et les décisions N2.	N2
Croyance implicite	« On peut restaurer ce qu'on a dégradé » — foi en la réversibilité, réparation technique suffisante.	N3
État d'esprit engagé	Cadre de collaboration, sécurité psychologique, confiance. 53 % de millennials porteurs d'énergie de transformation.	N3
Énergie contributive	18 963 actes de volontariat en 2024, 750 projets, 7 000 jours. Fondation Michelin : 700+ projets depuis 2014. Signal N4 le plus clair du diagnostic.	N4 signal
Émotions dominantes	Tension arbitrages court/long terme (N3) + joie des victoires collectives (N4). Les deux coexistent.	N3-4
Ce que les dyn. rendent possible	Collaborer pour réparer les fragilités. Périmètre = 130 000 salariés. Les 249 963 planteurs restent exclus de cette dynamique d'excellence.	N3

Limite structurelle. Les 249 963 planteurs restent exclus. *Le jardinier de l'humain s'arrête aux frontières de l'entreprise.*

▲ N3 → N4 : De « on peut restaurer ce qu'on a dégradé » à « notre activité économique dépend de la vitalité du vivant ».

3.6 Gouvernance — N2-3 · 44 %

Efficience défensive → Robustesse — Gouvernance multi-couches (6 comités, Comité Vigilance, CSR), mais deux rapports séparés (financier + durabilité). Pas de comptabilité multi-capitaux. « Régénérateur » absent.

QUESTION	CE QUE LE REPORTING RÉVÈLE	SCORE
Trajectoire pilotée	Trajectoire de réduction documentée (SBTi, scope 3). Signaux de restauration (19 000 ha). Pas de trajectoire régénérative formalisée.	N2-3
Financement de la transition	Autofinancement sur marges. Budget RSE soumis aux arbitrages annuels. Les 19 000 ha restent un coût dans le rapport financier.	N2
Ouverture de la gouvernance	Architecture interne séparée. Coopération sectorielle GPSNR et Aliapur (N3). Décisions pilotées par Michelin sans co-décision avec les communautés.	N3 partiel
Voix du vivant	Aucune représentation du vivant non humain dans les instances. Le plan de vigilance documente les impacts mais ne donne pas de « voix » au vivant. Seul N1 du diagnostic.	N1
Mise en mvt écosystème	Information descendante. Silos internes persistants entre les 6 comités. Coordination sectorielle (GPSNR) mais pas de co-décision territoriale.	N2
Comptabilité multi-capitaux	Deux rapports séparés. Les 19 000 ha ne sont pas reliés au P&L. Modèle LIFTS (Gibassier et al., Audencia/Routledge 2025) éclaire l'horizon N4.	N2

Le verrou structurel — voix du vivant à N1. Seul N1 de tout le diagnostic. Tant que les écosystèmes n'ont pas de place dans les instances, la contribution régénérative reste un objectif de reporting, pas un principe d'arbitrage.

▲ N2-3 → N3 : De deux rapports séparés à une comptabilité multicapitaux. De l'autofinancement sur marges à un investissement stratégique pluriannuel. De la consultation ponctuelle des ONG à l'intégration décisionnelle du vivant.

SECTION 4

4. Écarts §2 / §3 — Les trois patterns

Levier	§2 Discours	§3 Reporting	Direction	Nature de l'écart
Leadership	N3	N2	§2 > §3	Écart de transformation : leadership dit N3, modèle reste N2. Sous pression, réflexe = optimisation industrielle.
Intel. éco.	N2	N2-3	§3 > §2	Le reporting révèle des outils (TNFD, SBTN, GBS) que le dirigeant ne nomme jamais en public. Déficit de récit.
Chaîne de valeur	N2-3	N2	§2 > §3	« Entreprise de territoire » en discours (France). Supply chain mondiale asymétrique dans les faits (2,7 % planteurs améliorés).
Innovation	N2-3	N2	§2 > §3	Récit de rupture technologique. Modèle volume inchangé. ~98 % du CA = activité extractive à base fossile.
Dynamiques hum.	N3	N3	=	Seul levier où discours et faits convergent. Les signaux N4 sont même plus visibles dans le reporting que dans le discours.
Gouvernance	N2-3	N2-3	= score ≠ contenu	Ouverture sectorielle en discours, séparation comptable et seul N1 du diagnostic (voix du vivant) dans les faits.

↑ Fait plus qu'il ne dit

Intel. éco., Dynamiques humaines. TNFD / SBTN / GBS réels mais absents du récit. Living Wage et volontariat sous-valorisés. *Déficit de récit.*

↓ Dit plus qu'il ne fait

Leadership, Chaîne de valeur, Innovation. Discours N3, modèle N2. ~98 % du CA reste extractif et fossile. *Écart de transformation.*

⇒ Même score, contenu ≠

Gouvernance. Ouverture sectorielle (GPSNR) en discours, séparation comptable et seul N1 du diagnostic dans les faits.

Le paradoxe central. Michelin sous-communique ses capacités environnementales réelles (TNFD, SBTN, GBS — jamais nommés en public) et surcommunique sa transformation économique (composites, Blue Ocean — mais ~98 % du CA repose sur la vente de pneus). Le dirigeant est plus avancé que son récit sur l'écologie des milieux, et plus optimiste que son modèle sur l'économie.

4.1 LEADERSHIP — §2 (N3) > §3 (N2)

Le discours humaniste est N3 — les principes sont réels, l'engagement sincère. Mais les mécanismes de gouvernance opérationnelle n'ont pas encore évolué pour que N3 résiste à la pression financière. **Le leadership dit N3 ; le modèle économique reste N2.** Tant que les indicateurs de vitalité territoriale n'entrent pas dans les arbitrages du Comex au même titre que l'indice de coût, l'écart persistera. C'est un écart de transformation, pas une imposture.

4.2 INTELLIGENCE ÉCOSYSTÉMIQUE — §3 (N2-3) > §2 (N2)

GBS MSA.km², Water Stress Index, TNFD/LEAP, SBTN, cartographie hydrologique 19 000+ ha — aucun de ces cadres n'apparaît dans les prises de parole publiques. **Michelin fait plus qu'il ne dit.** Déficit de récit, pas de capacité.

4.3 CHAÎNE DE VALEUR — §2 (N2-3) > §3 (N2)

Menegaux dit « entreprise de territoire » — c'est la France (N3). Le reporting montre que les 10 pays producteurs n'ont pas le même traitement : pas de volumes garantis, pas de contrats pluriannuels, pas de partage de risques. **6 783 planteurs améliorés sur 249 963 : c'est le chiffre qui résume la distance entre l'intention et le modèle.**

4.4 INNOVATION — §2 (N2-3) > §3 (N2)

Le discours crée un récit de rupture technologique — composites, biosourcé, Blue Ocean. Le reporting montre une continuité de modèle : la valeur reste indexée sur le volume d'une activité extractive à base fossile. La vulcanisation électrique réduit l'énergie, elle ne régénère pas. Le biobutadiène substitue le fossile, il ne restaure pas de territoire. Le dirigeant est techno-optimiste, le modèle est volume-dépendant et fossile-dépendant.

4.5 DYNAMIQUES HUMAINES — §2 (N3) = §3 (N3)

Seul levier où discours et faits convergent. Les signaux N4 (18 963 actes de volontariat, Fondation Michelin 700+ projets depuis 2014) sont même plus visibles dans le reporting que dans les prises de parole publiques. La limite est identique des deux côtés : périmètre = 130 000 salariés, pas les 249 963 planteurs.

4.6 GOUVERNANCE — §2 = §3 (N2-3) MAIS CONTENU DIVERGENT

Le discours met en avant l'ouverture (GPSNR, Aliapur). Le reporting montre que l'architecture interne sépare encore les trois capitaux. **Les 19 000 ha de conservation ne sont pas reliés au P&L.** Et le seul N1 de tout le diagnostic — l'absence de voix du vivant non humain dans les instances — tire l'ensemble du score Gouvernance vers le bas.

CE QUE RÉVÈLE MICHELIN

Avoir un rating A, 6 000 chercheurs et une trésorerie de 3,1 Mds€ ne déclenche pas automatiquement la bascule.

Rating A, FCL +2,1 Mds€, TNFD, SBTN, GBS — l'infrastructure existe. Ce qui manque, c'est un outil de lecture qui rend visible l'écart entre la capacité et le modèle. Le discours dit N3. Le modèle économique reste N2. C'est cet écart que le Capacity Score rend lisible — en 15 minutes, sur les 6 leviers.

nossommesvivants.co/capacityscore/