

Étude « Robustesse et soutenabilité de l'entreprise : la question (critique) de l'énergie »**Kerlotec et Goodwill-management alertent les dirigeants d'entreprises sur un risque énergétique durable d'ici 2035**

Alors que la guerre en Iran fait flamber les marchés mondiaux de l'énergie, Kerlotec, écosystème d'entreprises de recherche, d'innovation et de formation dédié à la soutenabilité et Goodwill-management, cabinet de conseil en stratégie de robustesse et de soutenabilité, dévoilent une étude prospective à l'attention des chefs d'entreprise et tirent la sonnette d'alarme quant à la sécurité énergétique des entreprises françaises à moyen terme. Nous vivons actuellement une crise de l'énergie issue pour l'essentiel de facteurs géopolitiques. Cette étude donne une idée des conséquences du déclin géologique des énergies fossiles, qui se profile à l'horizon d'une décennie (et peut-être avant) et qui sera irréversible. Celle-ci révèle par ailleurs des fragilités importantes dans le plan d'électrification nationale. Sans un plan de transformation radical de leurs modes opératoires, les entreprises risquent fort dans les 10 ans de rencontrer de grandes difficultés pour des raisons énergétiques.

Pour réaliser cette étude, Kerlotec et Goodwill-management ont compilé des données internationales de référence (Agence Internationale de l'Énergie, OPEP, Rystad...) et nationales (scénarios RTE, Programmation pluriannuelle de l'énergie...) à l'horizon 2050, afin de construire un scénario probable de la situation énergétique française en 2035.

La fin de l'énergie bon marché

L'étude révèle que la hausse actuelle des prix (*pétrole à 101 \$ en mars 2026 contre 60 \$ fin 2025 et gaz à 50 €/MWh contre 26 € fin 2025*) préfigure un bouleversement qui devrait commencer à se faire sentir dans les 10 ans. Il ne s'agit pas d'une crise puisque ce bouleversement sera définitif. L'époque actuelle marque la veille d'une déplétion irréversible de la disponibilité en pétrole et en gaz. Tout au plus peut-on espérer une fenêtre de répit entre la fin de la guerre en Iran et le début de cette descente énergétique.

Les auteurs de l'étude identifient plusieurs facteurs à l'origine de ce bouleversement :

- **Pétrole** : selon l'OPEP et l'Agence internationale de l'énergie (AIE) dans son scénario actuellement le plus probable, la demande en pétrole croît jusqu'en 2050 alors que la capacité géologique de production plafonne bien avant. Le pic de la production de pétrole conventionnel a été passé en 2008 (AIE) et le pic de la production de pétrole de schiste américain devrait atteindre son maximum de production aux alentours de 2030 (OPEP), sans que d'autres pays soient en mesure de prendre la relève dans les mêmes proportions. De plus, selon une étude réalisée par le Shift-Project, la production des 16 principaux fournisseurs de l'Europe, représentant 95 % de son approvisionnement, devrait être divisée par deux d'ici 2050 et commencer à décliner peu après 2030.
- **Gaz** : la production de gaz en Europe décline déjà depuis 20 ans. Face à une demande qui devrait également rester croissante d'ici à 2050 (AIE), la production ne suivra pas. Elle devrait atteindre son maximum aux alentours de 2040 mais des tensions sont à

craindre d'ici-là. Par conséquent, le passage massif au gaz naturel liquéfié par bateau (45 % de l'approvisionnement en Europe) expose notre pays à une forte volatilité des prix. En effet, même si un méthanier quitte un pays producteur pour venir en France, le prix de sa cargaison reste exposé aux surenchères pendant le voyage. Il accoste alors dans le pays le plus offrant. Par ailleurs, la France vise une proportion de 40 % de biogaz en 2035 dont le coût de production est trois fois supérieur à celui du gaz naturel.

- **Électricité** : Bien que la France soit en surproduction temporaire (7 % en 2025), l'équilibre est fragile. La PPE 3 (Programmation pluriannuelle de l'énergie) adoptée en 2026 prévoit, en effet, l'ouverture de 14 centrales nucléaires d'ici à 2050 afin d'accompagner son plan volontariste de sortie des énergies fossiles. Il se trouve que cette PPE3 est fortement critiquée parce que risquée. Par exemple, les premières centrales qui devaient être livrées en 2035 ne le seront qu'en 2038 avec une augmentation budgétaire de 40 %. On comprend donc que si les tensions sur le pétrole se manifestent peu après 2030, ce qui est bien possible, cela se traduira par une crise énergétique majeure. En outre, l'explosion de la demande liée à l'intelligence artificielle pourrait représenter 33 % de la consommation d'électricité en 2035. C'est un risque supplémentaire de pénurie. Par exemple, cela représente la totalité de la production nouvelle de solaire photovoltaïque prévue sur la période.

« Derrière la crise énergétique conjoncturelle liée à la guerre, il y a une crise géologique définitive sur les énergies fossiles. Cette crise passe d'autant plus inaperçue que les pays de l'OPEP gonflent artificiellement leurs stocks. Depuis 1960, leurs réserves déclarées ne cessent de croître car elles déterminent les quotas de production de chaque membre. Pourtant, dans le même temps, la découverte de nouveaux gisements stagne. Sur le gaz, la situation va probablement se tendre avec 5 à 10 ans de retard par rapport au pétrole. Il semble donc important de réduire au plus vite sa dépendance aux énergies fossiles, pour des raisons de robustesse et pas seulement de soutenabilité, en électrifiant son mix énergétique. Les dirigeants doivent intégrer que l'ère de l'énergie « bon marché » est sur le point de se terminer. » commente **Alan Fustec, Fondateur de Goodwill-management et de Kerlotec**

Quelle stratégie énergétique pour les entreprises dans ce contexte ?

L'étude met clairement en évidence que l'électrification opérée par la PPE 3 risque fort d'être menée à un rythme trop lent pour permettre une sortie des énergies fossiles accélérée alors qu'il le faut. **Les entreprises se trouvent donc exposées à des risques de prix définitivement très élevés sur les fossiles et à des risques d'approvisionnement et aussi de prix sur l'électricité dans les 10 ans.** Il faut savoir que le black-out espagnol a coûté au pays 4,5 Md€ (soit l'équivalent de 0,28 % de leur PIB 2025 et 10 % de leur croissance), pour seulement 16h de panne.

« Le réseau national risque de faire défaut de plus en plus souvent. Chaque entreprise doit désormais se préoccuper de sa propre production d'énergie, seule ou de façon mutualisée. Il en va de son indépendance et de sa pérennité. C'est pourquoi les options d'autoproduction et de stockage local sont à étudier de près, sachant que le prix des batteries a chuté de 80 % en 10 ans. » complète **Timothée Fustec, Directeur Général de Kerlotec.**

Les deux cabinets recommandent donc un plan stratégique énergétique en 7 points :

1. Etablir un **schéma directeur énergétique à 10 ans**, intégrant risques, investissements et trajectoire de consommation ;
2. Mettre en place des **mesures de sobriété et d'efficacité énergétique** bien plus exigeantes que celles mises en œuvre en général à ce jour ;
3. Engager un **plan d'électrification rapide** des usages clés pour sortir de la dépendance aux fossiles ;
4. Développer une **souveraineté énergétique locale partielle fondée sur les énergies renouvelables** (incluant le stockage) ;
5. **Etudier les aides disponibles** sans conditionner le plan à celles-ci ;
6. Accepter de vivre sur un modèle économique intégrant une **énergie beaucoup plus chère** ;
7. Envisager une **transformation du modèle économique de l'entreprise**.

La décarbonation et la robustesse : deux faces d'une même pièce

« Ce dont l'entreprise a besoin aujourd'hui, ce n'est pas tant d'un plan de décarbonation qui demeurera toujours perçu comme souhaitable sans être impératif. C'est d'un plan de décrue de sa consommation d'énergie et de souveraineté énergétique (autoconsommation) qui renforcera sa robustesse, induira sa décarbonation et plus globalement lui permettra de respecter ses quotas de limites planétaires. » conclut Alan Fustec, Fondateur de Goodwill-management.

CONTACTS PRESSE | AGENCE OXYGEN

Elise CORDIER - elise@oxygen-rp.com - 03 67 22 03 25
Eliot GRANVEAU - eliot.g@oxygen-rp.com - 06 26 36 41 17

A propos de Kerlotec

Kerlotec est un village d'entreprises situé en Bretagne près de Guingamp, dont la création a débuté en 2018. Sa vocation est de démontrer qu'on peut entreprendre et vivre confortablement en respectant les limites planétaires. L'objectif devrait être atteint en 2027. Le village regroupe : une exploitation agricole, un bureau d'étude en rénovation low-tech de bâtiments et énergies renouvelables, un tiers lieux, un centre de formation, une revue sur les low-tech, un bailleur sociétal et une association d'insertion sociale. Il compte une quinzaine de collaborateurs

A propos de Goodwill-management

Goodwill-management est un cabinet de conseil en soutenabilité. Sa raison d'être : accompagner les organisations et leurs décideurs vers une performance globale, en apportant un conseil juste et audacieux porté par des équipes ayant à cœur de nourrir une relation de proximité et en accélérant leur transformation au service d'une société soutenable. Filiale du groupe Baker Tilly France et référent RSE au sein du réseau international Baker Tilly, Goodwill-management s'appuie sur une cinquantaine de consultants engagés, présents à Paris, Nantes et Lyon. Depuis plus de 20 ans, le cabinet met la mesure d'impact – économique, sociale et environnementale – au cœur de sa méthode pour éclairer les décisions et accélérer la transformation durable des organisations. De la stratégie de durabilité à la stratégie bas carbone, en passant par l'économie circulaire, les low-tech ou encore la biodiversité, Goodwill-management propose des solutions concrètes et innovantes pour intégrer pleinement les enjeux de durabilité dans les stratégies d'entreprise. Son engagement est reconnu depuis 2014 par le label LUCIE 26000.