

8. DSM

////////////////////

Du Charbon au Leadership durable

recentre



Rinus van den Berg

© Muriel Thies

Koninklijke DSM est une entreprise fortement ancrée dans le paysage limbourgeois. Elle en est un des moteurs économiques qui a su faire preuve d'une étonnante flexibilité au cours du siècle écoulé. D'entreprise minière d'Etat, elle s'est transformée en un groupe coté en bourse, spécialisé dans les *life sciences* et *materials sciences*. A notre époque où l'épuisement des ressources naturelles se rapproche, où la pollution de l'environnement est une préoccupation pour le monde entier, et où se développe le *Cradle to Cradle*, l'entreprise se trouve une fois encore confrontée à de nouveaux défis.

Il s'agit de gagner autant d'argent que possible tout en respectant l'homme, la nature et l'avenir.

////////////////////////////////////

Le développement durable est partie intégrante de la gestion de l'entreprise depuis sa création. Les dangers auxquels étaient exposés les mineurs et la pollution visible liée à l'extraction du charbon ont été à la base d'une prise de conscience durable. De cette première prise de conscience, en passant par les obligations légales, DSM a évolué en leader doté d'une vision prospective, et a atteint en 2009 le premier rang du Dow Jones Sustainability Index pour l'industrie chimique. Comme le souligne fièrement Rinus van den Berg, concepteur industriel pour DSM depuis 1979 et également *design manager* pour le *Cradle to Cradle* : *Il s'agit de gagner autant d'argent que possible tout en respectant l'homme, la nature et l'avenir. Même en période de crise économique, comme en 2009, nous n'avons pas changé de point de vue. Les actionnaires veulent voir des bénéfices, mais au fil des années, ils deviennent de plus en plus critiques quant à la manière dont ce bénéfice est acquis.*

Rinus van den Berg travaille à l'intersection complexe des matériaux, de la demande du marché et du développement durable. Responsable du design des produits

finaux, et du support à la clientèle, il souligne qu'une entreprise ne peut faire de bons choix sans connaissances suffisantes des matériaux et de leur (ré)utilisation. Chez DSM, une collaboration intensive avec des universités du monde entier y contribue. *Le caractère durable revêt une importance croissante en matière de design, tout comme la question de savoir ce que cela signifie précisément. Parce qu'une voiture faite avec des matériaux très sûrs mais qui est très rapidement délaissée parce qu'elle a une ligne dépassée ou qu'elle est trop bruyante, n'est finalement pas durable. Ce qui veut dire qu'en tant que designer, vous n'avez pas bien fait votre travail.* La longue liste des succès obtenus par DSM prouve que l'entreprise a trouvé un équilibre à cet égard. Le développement de matériaux légers pour les industries automobile et aéronautique contribue ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, notamment en utilisant le CO2 comme base pour les plastiques. La production d'une levure « omnivore » capable de transformer de grandes quantités de sucres provenant de déchets en biocarburant permet par ailleurs à l'entreprise d'espérer conquérir une solide part du marché des biocarburants. Le géant de la chimie brille également dans le domaine du *Cradle to Cradle* : cinq de ses produits ont déjà été certifiés et d'autres sont en cours d'évaluation.

Alors que de nombreuses entreprises n'ont que très récemment été sensibilisées à la philosophie du *Cradle to Cradle*, la majorité des idées de ses fondateurs, Braungart et McDonough, avait déjà pour Van den Berg un air familier. *Nous savions déjà 90% de tout cela dans les années 1970 et 1980 : le recyclage n'a rien d'une nouveauté pour nous. Prenez la bouteille de bière Heineken WOBO, à laquelle j'ai collaboré ; elle pouvait être utilisée comme matériau de construction. Mais à l'époque, quand vous parliez de développement durable, vous étiez considéré comme un soixante-huitard. Autrefois, je croyais, en tant que concepteur, contribuer à un monde meilleur et gérable. C'est moins vrai aujourd'hui : le monde apparaît moins gérable et est très*



Mirra Chair Blue Fog ©
Herman Miller

complexe. Néanmoins, il est bon que le sujet soit de nouveau sur le tapis. Et le principe Cradle to Cradle de l'efficacité écologique est révolutionnaire : d'abord déterminer ce qui est bon pour l'environnement, et ensuite seulement le faire.

Le caractère durable revêt une importance croissante en matière de design, tout comme la question de savoir ce que cela signifie précisément.

////////////////////////////////////

Il reste toutefois que celui qui produit, pollue. Ce que les gens oublient souvent, c'est que c'est la société de consommation en constante expansion – nous-mêmes, donc – qui détermine la demande et donc cette production. Cela n'empêche pas que les entreprises doivent faire des choix intelligents. Cela coûte des milliards de dépolluer le Golfe du Mexique après la catastrophe pétrolière de BP. Si vous pouvez prévenir une telle situation, en investissant dans le développement durable, c'est encore mieux. Pour l'environnement, pour les finances et sur le plan social, car l'effondrement des actions BP met aujourd'hui bien des pensions en danger.

Car les entreprises, pour des raisons diverses, prennent parfois des décisions qui ne relèvent pas des idéaux les plus élevés. Devancer la concurrence a souvent la priorité, ce qui suppose notamment d'être très vigilant en matière de coûts. Le rapport Triple P de DSM (People – Planet – Profit) de 2009 montre que l'utilisation d'énergie verte est un sujet sensible. L'entreprise chimique a décidé, pour le moment, de ne pas développer davantage son utilisation au-delà des 7% déjà acquis, en raison des coûts supérieurs aux avantages et de sa faible disponibilité. Le groupe plaide pour un système où les émissions de CO2 sont traduites dans le prix d'un produit, par exemple via un échange de quotas d'émissions. La réduction des émissions de CO2 et des autres



gaz à effet de serre est un sujet chaud dans le secteur de la chimie, responsable d'une quantité assez élevée d'émissions. Aujourd'hui, les droits d'émission de CO₂ sont attribués le plus souvent gratuitement aux entreprises. Celle qui émet moins que la quantité qui lui a été attribuée peut négocier ses droits excédentaires. Si une entreprise dépasse ce qui lui est accordé, elle doit prendre des mesures pour réduire ses émissions ou racheter des droits. Autrement, elle risque une amende. Dans le cadre européen, il est prévu que les émissions autorisées diminueront chaque année, entre 2012 et 2020. On octroiera également moins de droits à titre gratuit, si bien que les entreprises qui émettent beaucoup devront dépenser davantage pour acheter des droits.

Le principe Cradle to Cradle de l'efficacité écologique est révolutionnaire : d'abord déterminer ce qui est bon pour l'environnement, et ensuite seulement le faire.

////////////////////////////////////,

DSM a fortement diminué ses émissions ces dernières années, en investissant dans les nouvelles technologies pour la fabrication de l'acide nitrique. Une baisse de près de deux millions de tonnes de CO₂, soit plus de 20% du total de ses émissions de gaz à effet de serre à travers le monde. Le recours à l'utilisation de la biomasse, une matière végétale renouvelable, offre également des opportunités intéressantes.

Cependant, le chemin vers une société éco-efficace est pavé d'énormes défis. *Si les entreprises veulent avoir prise sur l'ensemble du cycle de la production et de la consommation, des changements doivent s'opérer sur plusieurs fronts. Deux points posent aujourd'hui problème : au départ, au niveau de la collecte des matières premières, et à la fin, lorsque nous rejetons tout sur un*

grand tas. En investissant autant dans l'utilisation de la biomasse et en se focalisant sur la réutilisation de tous ces matériaux à la fin de la chaîne, on travaille sur ces deux points. SABIC, qui recycle les déchets PET en une matière synthétique nouvelle et de haute qualité, offre un bon exemple. Un bel exemple parce qu'avant que la formule « le déchet est un aliment » devienne vraiment réalité, il faudra encore des années. Nous devons aujourd'hui réfléchir à ce que nous pouvons faire avec nos plastiques de l'industrie automobile, qui dans vingt ans, atterriront quelque part sur un tas de ferraille en Chine. Même si DSM achète des plastiques recyclés auprès d'entreprises, nous ne sommes nous-mêmes plus tellement actifs dans ce domaine. Parce que d'un point de vue économique, cela n'est pas si intéressant. Et peut-être devons-nous finalement, du point de vue du principe du Cradle to Cradle, louer les matières synthétiques au lieu de les vendre. Un fameux boulot pour préparer le marché à accepter cette perspective.

Néanmoins, DSM se penchera à l'avenir sur de nouveaux *business models*, susceptibles de rentabiliser de tels changements. Parce que, comme le dit à juste titre Rinus van den Berg, les matières premières et les matériaux se feront plus rares.

Nous avons encore un long chemin à parcourir. Pourtant, même durant ma période hippie, je n'ai jamais eu d'aversion pour l'industrie. Parce que je comprends que nous sommes tous impliqués : nous sommes tous des consommateurs.

•

Gwen Teo pour REcentre

Personne interviewée / Rinus van den Berg, Designer architectural et industriel

Koninklijke DSM N.V.
 Het Overloon 1
 6411 TE Heerlen
 Pays-Bas

www.dsm.com

Secteur • Chimie

Année de création • 1902

Nombre d'employés •
 22.700 (niveau mondial)

Chiffre d'affaires (2009) •
 7, 7 milliards EUR