

ÉTUDE DU MODÈLE D'AFFAIRES DE LA SYMBIOSE INDUSTRIELLE DE BROME-MISSISQUOI,  
SELON LA PERSPECTIVE DU SYSTÈME D'ACTIVITÉ

Par  
Marie Line Molaison

Essai présenté au Centre universitaire de formation  
en environnement et développement durable en vue  
de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Madame Claude Maheux-Picard

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mai 2016

L'existence de l'humanité repose sur les services rendus par l'environnement, que ce soit pour se nourrir, s'approvisionner en ressources premières ou pour vivre agréablement. Cependant, les activités humaines ébranlent l'équilibre planétaire ce qui nous invite à concilier les besoins humains à ce que l'environnement peut offrir. Les changements climatiques en font foi. Le nouveau mouvement d'intérêt pour l'économie circulaire procure un espoir de transition.

Cette approche en boucle propose un changement de paradigme économique qui jusqu'à maintenant demeurait linéaire : « prendre, produire, consommer et jeter ». L'écologie industrielle fait partie des outils de l'économie circulaire qui se démarque, ainsi que son application la plus connue la symbiose industrielle (SI). Cette dernière consiste en des échanges en boucle de services, de matériaux ou d'énergie qui se concrétisent entre entreprises, communautés et diverses organisations. Une grande diversité de portraits peut être dressée des SI selon la culture du milieu, les ressources disponibles ou les parties prenantes considérées.

C'est sur la symbiose industrielle de Brome-Missisquoi (SIBM) que l'essai pose le regard. Elle provient du *Plan stratégique de développement économique dans une perspective de développement durable 2008-2014* du CLD de Brome-Missisquoi. C'est d'abord par la Table des entreprises sur le développement durable (TEDD) que le CLD arrive en 2013 à rassembler 15 représentants d'entreprises de la région. L'objectif de la TEDD est de favoriser et d'accélérer le déploiement du développement durable sur leur territoire, afin d'améliorer le positionnement économique des entreprises de la région. On réfléchit alors à l'idée de réaliser une étude du métabolisme des entreprises participantes. Appuyées par le Centre de transfert technologique en écologie industrielle, les parties prenantes se prêtent au jeu.

La phase I est engagée en 2014 où l'on collecte les informations d'intrants-extrants des entreprises participantes. La phase II du projet correspond au démarrage en 2015 des synergies identifiées à la phase précédente. Les gains économiques pour 2015 se situent autour de 200 000 \$ pour une participation de 24 entreprises. La phase III démarrait en 2016 et l'objectif demeure le développement des synergies, mais particulièrement leur régularisation. On recherche la pérennité. Les résultats provisoires pour 2016 s'annoncent positifs, puisqu'en seulement quatre mois d'activités, la SIBM se rapproche des résultats de 2015. Entre septembre 2014 et avril 2016, ce sont 42 synergies de mutualisation et de substitution qui sont créées.

C'est selon la perspective de modèle d'affaires de système d'activité que l'essai observe la SIBM. Elle met en lumière la création de valeur par le dépassement des barrières protectionnistes conventionnelles en affaires, mais aussi par l'appropriation par les parties prenantes du nouveau modèle en évolution. Cette perspective de modèle d'affaires s'avère intéressante dans le contexte d'une SI, mais aurait avantage à inclure une définition durable de la rentabilité.

Des facteurs de succès et d'entraves sont identifiés par l'observation de la SIBM et des recommandations en résultent.

Les facteurs de succès tournent autour de l'humain. Le CLD dégage une animatrice à temps complet pour le soutien de son développement. Non seulement elle assure le lien entre les parties prenantes, mais ses qualités de mobilisatrice et de gestionnaire maintiennent l'engagement des participants. Les parties prenantes engagées sont représentatives des secteurs économiques du territoire et partagent des valeurs environnementales qui s'expriment par la recherche de durabilité en affaires annoncée par la TEDD. Elles s'investissent de manière importante et le vécu partagé a permis de bâtir une confiance mutuelle, qui facilite l'échange d'informations. Enfin, la gouvernance appliquée porte les valeurs de durabilité reconnue par le BNQ 21 000, c'est-à-dire que les parties prenantes sont impliquées dans les réflexions, elles influencent les décisions et que la transparence et l'intégrité encadrent les interventions du CLD.

Les facteurs d'embuches concernent différents contextes défavorables au développement d'une telle structure, ainsi que la nécessité de consolider la SIBM avec son territoire. Le financement des CLD est régulièrement ébranlé et les subventions soutenant la symbiose sont non récurrentes. De plus, la proximité géographique demeure ciblée comme un facteur de succès dans plusieurs symbioses, alors que la SIBM regroupe des parties prenantes couvrant un grand territoire d'environ 2 000 km<sup>2</sup>. Enfin, le contexte politique et légal québécois ne favorise pas la performance environnementale. Bien que les nouvelles moutures des *Plans de gestion des matières résiduelles* visent peu à peu l'implantation de meilleures pratiques, cela demeure au stade de directives, qui ne favorisent pas le développement de SI de manière probante.

Tous les secteurs économiques sont représentés au sein de la SIBM, de la haute technologie à l'économie sociale, en passant par l'agricole. Conséquemment, les attentes à l'égard de la symbiose et du CLD sont multiples et leur conciliation représente un défi. Aussi, bien que la SIBM présente cette diversité, elle ne couvre pas les secteurs sociaux, culturels et politiques qui

complèteraient l’ancrage au territoire. La diversité des types d’organisation est directement en lien avec la résilience du système et avec sa richesse. Enfin, certaines parties prenantes de la symbiose évoquent la nécessité de la rentabiliser. Cet objectif est légitime, mais peut déconcentrer la SIBM de son objectif de base, énoncé au sein de la TEDD. Elle cherche à « favoriser et accélérer le déploiement du développement durable sur leur territoire » et non strictement à générer des profits.

Il est recommandé au CLD de consolider l’ancrage de la SIBM sur son territoire en élargissant selon un agenda souple, progressif et transparent la représentativité des parties prenantes de la SIBM aux autres acteurs du territoire. Le territoire cache de la valeur qui ne sera accessible qu’en accueillant de nouvelles parties prenantes extérieures à la mission et aux acteurs habituels travaillant avec le CLD.

Il est recommandé d’amorcer une réflexion avec les parties prenantes de la SIBM sur son expansion, tout en s’assurant que le CLD conserve le leadership de la démarche. La réflexion à initier comporte deux objectifs. L’un permettant de construire une vision partagée élargie, l’autre permettant d’élaborer des objectifs mesurables, accessibles et définis dans le temps. La première peut s’appuyer sur des activités créatives utilisant le biomimétisme comme outil analogique, puisque l’écologie industrielle découle d’une telle démarche. Les protagonistes pourraient ainsi créer leur vision tout en s’appropriant ce concept clef. Un second outil est proposé, soit une grille des archétypes évolutifs de modèles d’affaires selon une approche durable. Elle tend à considérer les besoins de l’environnement et de la société de manière égale aux autres parties prenantes, qui doivent trouver leur compte au même titre que toutes les autres.

Les personnes rencontrées portent un engagement profond à intégrer dans leur milieu de travail ce que défendent l’économie circulaire et le développement durable, c’est-à-dire un équilibre viable entre les activités humaines et l’environnement. Un changement de paradigme semble opéré.

Marie Line Molaison

[MolaisonMLine@gmail.com](mailto:MolaisonMLine@gmail.com)

Lien vers le document d’origine

<http://hdl.handle.net/11143/8932>