



**HAL**  
open science

# Lorsque faune sauvage et logistique se rencontrent... une question de flexibilité organisationnelle

Virginie Andre

► **To cite this version:**

Virginie Andre. Lorsque faune sauvage et logistique se rencontrent... une question de flexibilité organisationnelle. CNRIUT 2021, Jun 2021, Lyon, France. hal-03229216

**HAL Id: hal-03229216**

**<https://hal.science/hal-03229216v1>**

Submitted on 18 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Lorsque faune sauvage et logistique se rencontrent... une question de flexibilité organisationnelle

---

Virginie André<sup>1</sup>

virginie.andre@univ-nantes.fr

<sup>1</sup> IUT, Saint Nazaire, Université de Nantes  
Laboratoire d'Economie et de Management Nantes Atlantique, LEMNA, EA 4272

**THÈMES** – *Gestion - Environnement - Autre*

**RÉSUMÉ** – *Le présent article détaille les travaux réalisés dans un contexte particulier : la protection de la faune sauvage. Aujourd'hui, une association locale dirigée par deux vétérinaires s'est lancée dans un projet de construction d'un centre de soins pour accueillir les 500 animaux blessés ou malades que la population peut leur amener chaque année. Malheureusement, ce nombre augmente régulièrement. Nous avons décidé d'accompagner l'association dans sa démarche afin de mettre en œuvre un projet réaliste. Les animaux accueillis sont soit blessé (accident de route, incident de chasse, etc...) soit malades (grippe aviaire par exemple). Les incidents sont malheureusement réguliers en ce qui concerne les jeunes animaux ou les tempêtes hivernales. Pour les autres incidents de types catastrophes dues à l'activité humaine (marée noire, dégazage en mer, etc...), ils sont beaucoup plus ponctuels. En revanche, lors de ces événements ponctuels, les besoins sont urgents et massifs et doivent être organisés dans un délai très court exigeant ainsi une flexibilité certaine de l'organisation. En se basant sur des articles scientifiques liés aux problématiques logistiques et organisationnelles, nous avons travaillé sur la proposition de solutions permettant de faciliter le travail des membres de l'association. L'une des pistes explorées est alors de proposer un panel d'options organisationnelles conditionnées par la situation du moment.*

**MOTS-CLÉS** – *Logistique, Flexibilité, Faune sauvage, Option organisationnelle*

## 1 Introduction

Nous les voyons furtivement lorsque nous nous déplaçons en voiture ou plus particulièrement lors de nos balades : les renards, les hérissons, les oiseaux... Leur cohabitation avec nous peut avoir des conséquences parfois désastreuses lors de leur tentatives de traversée des routes, ou lorsque nous nous approprions des terrains sur leur milieu de vie. En effet, de nombreux rapports reprenant les chiffres très complets du rapport du groupe d'expert internationaux spécialisés sur la biodiversité, l'IPBES [1], montrent que l'impact de l'activité humaine est très lourd. Il est à noter que :

- Un million d'espèces animales et végétales sont en danger d'extinction, dont 40 % des batraciens ;
- 75 % des milieux terrestres et 40 % des milieux marins sont altérés par les activités humaines ;
- Au moins 85 % des milieux humides, regorgeant le plus de vie, qui étaient présents en 1 700 ont disparu aujourd'hui.

Cette préoccupation est maintenant sérieusement prise en compte et les collectivités locales n'hésitent plus à soutenir des projets de soutien à la faune sauvage. Nous débuterons cette communication par une présentation de l'association « Les Alcides » en mettant en évidence les besoins particuliers de cette activité et leur projet de construction d'un centre dédié. Pour accompagner ce projet, nous décrirons l'organisation adoptée pour proposer des solutions pertinentes et pratiques. Nous avons mis en exergue les besoins réguliers et ponctuels de l'association qui exigera une organisation fondée sur la prise d'options organisationnelles en se basant sur les travaux de Maggi [2].

## 2 Répondre aux exigences de soins d'animaux de la faune sauvage

Les vétérinaires fondateurs de l'association Les Alcides accueillent dans leur cabinet des animaux blessés ou en détresse tout au long de l'année : hérissons, chouettes, et mêmes des animaux du littoral comme des Fou de Bassan. En réponse à l'accroissement croissant des besoins de prise en charge, l'association a fait le choix de construire un centre de soins et de réhabilitation des animaux de la faune sauvage autochtone. Pour un tel projet, les besoins d'accueil sont variés et complexes : de l'espace pour loger, soigner, nourrir et accompagner vers le retour en milieu sauvage.

Aujourd'hui les soins sont réalisés dans la clinique des deux vétérinaires de l'association. En plus de leur activité de soins des animaux de compagnie, l'association prend en charge plus de 500 animaux par an. Afin d'accompagner ce projet, la présente communication expose un travail réalisé en deux temps : d'une part l'élaboration d'une conception du bâtiment par les flux, d'autre part la mise au point d'une stratégie d'approvisionnement en alimentation.

L'association dispose d'un soutien important par l'intermédiaire de la communauté d'Agglomération, la CA-RENE. Le financement de ce centre de soins ouvre des perspectives intéressantes tant en matière de qualité de soins mais aussi de condition de travail.

Pour aider et assister l'association, nous organisons notre réflexion :

- à partir des travaux de Landry et Beaulieu [3] et de Chabrol [4], pour identifier les contraintes à prendre en compte sur le cahier des charges architectural en réfléchissant par les flux,
- à partir des travaux de Maggi [2], pour identifier les besoins en flexibilité organisationnelle de l'association et proposé des processus permettant de mettre en place une organisation à option.

Le travail est articulé autour des besoins de l'association comme l'indique la figure 1.

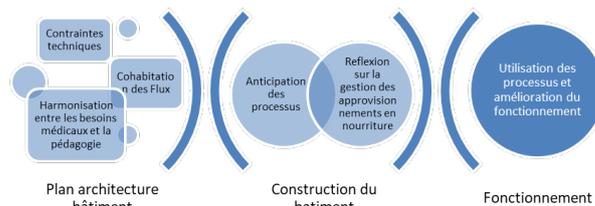


FIGURE 1 – Organisation des groupes de travail

Dans le cadre de cette communication, nous avons fait le choix de focaliser notre attention les enjeux de flexibilité pour l'association.

## 3 Un besoin de flexibilité organisationnelle

Le quotidien de l'association consiste à apporter les soins aux 500 animaux sauvages en détresse qui arrivent chaque année. Lors des soins effectués aux animaux, les soignants doivent non seulement disposer des médicaments mais également de nourriture lors du séjour des animaux. Malheureusement, les animaux en détresse sont plus nombreux au printemps et en hiver : les animaux juvéniles blessés lors d'incidents ou suite aux tempêtes hivernales... Cette observation faite par les vétérinaires leur permet d'anticiper les besoins en médicament et nourriture. Une autre caractéristique de l'accueil des animaux concerne une autre facette de notre société actuelle : les catastrophes telles que les marées noires ou les dégazages sauvages en pleine mer provoquant un arrivage massif d'animaux marins.

Nous pouvons identifier les besoins organisationnels importants de cette structure. Les besoins, que l'on peut appeler réguliers sont bien gérés et prévus dans le fonctionnement de l'association. Les autres besoins, ponctuels,

obligent la structure à s'adapter dans un délai extrêmement court étant donné les urgences à gérer.

La coexistence des deux flux d'animaux (régulier chaque année et exceptionnel du fait d'un imprévu) se traduit conceptuellement par un besoin de flexibilité. Selon Tarondeau [5], la flexibilité d'un système se définit comme « *l'aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa possibilité de survie* ». Cette définition générale doit être complétée par les travaux de Reix (6) pour qui la flexibilité impose la capacité à s'adapter mais aussi à apprendre en prenant en compte les informations issues de ces situations incertaines. Grâce à cet apprentissage, l'entreprise sera ainsi capable de prendre facilement les décisions qui faciliteront les changements d'états. Il définit alors les états comme un panel d'options organisationnelles possibles permettant de faire face à différentes situations.

A travers ces éléments, il apparaît que l'association Les Alcides doit être mesure de basculer d'un état « *normal* » de prise en charge habituelle des animaux à un état « *exceptionnel* » de prise en charge d'un flux massif dépendant d'un imprévu. Ce constat conduit alors à élaborer une organisation malléable dont les capacités de prise en charge (architecture du bâtiment et approvisionnement en alimentation) devront être en mesure de répondre aux deux besoins.

#### 4 Une réponse logistique et achat

Nous avons donc identifié des options en fonction du contexte. Une organisation qui permet de gérer le quotidien : l'accueil des juvéniles au printemps. Ces animaux ont besoin de soins, de nourriture et de conditions de convalescence adaptées pour un retour à la vie sauvage dans les meilleures conditions. Une organisation qui permet de prendre en charge les animaux accueillis dans le cadre de situations exceptionnelles tout en garantissant l'accueil des autres animaux. Evidemment, celle-ci devra être adaptée :

- Les tempêtes hivernales ne permettent pas aux oiseaux marins de se nourrir et de se reposer convenablement. Les animaux viennent alors s'échouer épuisés sur le littoral. Le plus souvent, les seuls besoins consistent à les alimenter afin de les remettre en forme pour pouvoir retourner à la vie sauvage.
- Une marée noire implique un approvisionnement en produits doux et adaptés au nettoyage des plumages et des moyens pour réchauffer les oiseaux, le pétrole ne permettant plus l'étanchéité des plumes. L'alimentation des oiseaux est également primordiale à leur convalescence : certains oiseaux ne peuvent accepter que des poissons vivants.
- Un dégazage sauvage provoquera une situation similaire mais malheureusement les animaux sont encore plus faibles lorsqu'ils s'échouent sur le littoral.

Les travaux concernant les besoins de l'association

montrent que le centre de soins devra être flexible et très réactif dans la mise en place d'organisation adaptée tout en assurant les besoins courants.

Nous avons donc choisi de déterminer par l'intermédiaire de définition de processus les options organisationnelles possibles. En effet, la principale difficulté de l'association réside dans le financement de la nourriture : plus de 40% du budget de l'association est consacré à cet achat.

Afin d'assister l'association dans la recherche de fournisseurs en les sensibilisant à la sauvegarde de la faune sauvage, nous identifions les caractéristiques éventuelles de leur rôle : leur capacité à fournir régulièrement ou ponctuellement des produits ; le volume potentiel de produits et l'acheminement des produits (livraison ou transport à organiser par l'association).

Grâce à ces caractéristiques intrinsèques, des processus organisationnels ont pu être proposés.

#### 5 Conclusions

L'association travaille toujours pour son organisation actuelle, les animaux de la faune sauvage ont toujours besoin de soins, et future avec le projet de construction du centre. Nous avons montré que grâce aux travaux scientifiques, des pistes réalistes sont proposées et permettent d'orienter les échanges avec les membres de l'association. Le contexte d'application a permis de construire un raisonnement solide et de proposer une réflexion sur la définition de flexibilité. Les entreprises à but lucratif ont besoin de flexibilité dans leur fonctionnement dans un environnement incertain et, ici, nous montrons que cette flexibilité, cette définition d'options organisationnelles est parfaitement adaptée pour un secteur différent : les associations à but non lucratif.

#### Références

- [1] Sandra Diaz et al. *Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services*, IPBES, 2019.
- [2] Bruno Maggi, *Critique de la notion de flexibilité*, Mars 2006, Revue Française de Gestion, p 35–49. 0338-4551.
- [3] Beaulieu, M. et Landry, S., *Comment gérer la logistique hospitalière ? Deux pays, deux réalités*, 2002, Gestion, Vol. 27, p 91–98.
- [4] Chabrol, Michelle, et al., *A methodology for process evaluation and activity based costing in health care supply chain*, Springer (éds). 2006, Lecture Notes in Computer Sciences, p 375–384.
- [5] Tarondeau, J.-C., *Approche et formes de la flexibilité*, 123, 1999, Revue Française de gestion, p 66–71.
- [6] Reix, R. *Flexibilité* (sous la direction de) Y. Simon et P. Joffre. Encyclopédie de gestion, deuxième édition. Paris : Economica, 1997, Vol. 2.