

# **Gestion de la croissance de la banque alimentaire genevoise Partage**



**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES**

par :

**Alexandre MARINO**

Conseiller au travail de diplôme :

**Jacques HUSSY, vacataire**

**Genève, le 5 juin 2009**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière économie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 5 juin 2009

Alexandre MARINO

## Remerciements

Je tiens à remercier Vincent GALL, président et trésorier de la banque alimentaire genevoise Partage, pour m'avoir donné la chance de réaliser mon travail de diplôme sur son entreprise ainsi que pour les nombreuses heures qu'il a investit en répondant à mes questions et en me donnant les informations nécessaires à la réalisation du présent dossier.

Je désire aussi remercier Jacques HUSSY, aussi bien pour avoir accepté de me suivre dans ce travail de longue haleine que pour les précieux conseils et le soutien qu'il m'a apporté.

Finalement, je tiens à remercier tout spécialement mes parents qui m'ont toujours soutenu dans tous mes projets et qui ont été, sont et seront un soutien dans toutes les épreuves de ma vie.

# Sommaire

Le sujet de ce travail est celui de la gestion de la croissance de la banque alimentaire genevoise Partage.

Dans un premier temps, il est question de comprendre l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue pour pouvoir, par la suite, effectuer une étude pertinente.

Une fois cette première étape franchie, le but de la suivante est d'analyser les pratiques existantes, tout en les plaçant dans leur contexte, et d'énoncer quelles pourraient être les pratiques idéales. Cela me permettra de parler ensuite des écarts entre le réel et l'idéal et des conséquences de ceux-ci.

Pour ce faire, l'entreprise a été analysée sous ses 7 aspects fondamentaux à savoir, sa structure, son personnel, sa stratégie, sa culture d'entreprise, ses processus et procédures, son style de management et ses compétences.

Cela m'a donc permis de mettre en exergue les points à travailler et de relever les bonnes pratiques des moins bonnes. Suite à cette analyse, des hypothèses tendant à prouver que l'écart, entre les pratiques actuelles et celles qui devraient être, provoque un certains nombres de dysfonctionnements et de problèmes.

Ce travail se clos par des recommandations en accord avec les analyses précédentes ainsi que la visions, les missions et les valeurs de l'entreprise.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux .....	vi
Liste des Figures.....	vi
Introduction .....	1
1. Description de la méthodologie utilisée .....	2
2. Description de l'entreprise et de ses activités .....	3
2.1 Contexte : .....	3
2.2 Vision : .....	4
2.3 Missions : .....	4
2.4 Valeurs : .....	5
2.5 Gouvernance : .....	5
2.6 Activités : .....	6
2.7 Croissance : .....	6
3. Description de la problématique de l'entreprise.....	8
4. Analyse des pratiques actuelles .....	9
4.1 Style.....	9
4.2 Staff .....	9
4.3 Systems.....	11
4.4 Strategy .....	11
4.5 Structure .....	12
4.6 Skills.....	13
4.7 Superordinate Goals .....	14
5. Analyse des pratiques idéales.....	15
5.1 Style.....	15
5.2 Staff .....	15
5.3 Systems.....	17
5.4 Strategy .....	18
5.5 Structure .....	18
5.6 Skills.....	18
5.7 Superordinate Goals .....	19
6. Hypothèses sur les écarts entre le réel et l'idéal .....	20
6.1 Style de management et profil des membres de la direction .....	20
6.2 Le manque d'outils motivationnels et les abus.....	20
6.3 La centralisation du savoir et l'absence de cristallisation.....	21
6.4 La difficulté à établir des objectifs stratégiques .....	21
6.5 La structure provoque des lenteurs au niveau de la gestion .....	21
6.6 L'entreprise ne peut pas identifier sa chaîne de valeur .....	22
6.7 L'absence de référents communs .....	22

<b>7. Recommandations.....</b>	<b>24</b>
7.1 Restructurer l'organigramme.....	24
7.2 Impliquer les employés dans le processus décisionnel .....	25
7.3 Pratiquer la politique de la porte ouverte.....	25
7.4 Mettre en place des grilles d'évaluation personnalisées .....	26
7.5 Engager des collaborateurs supplémentaires.....	26
7.6 Mise en place de mesures motivationnelles .....	27
7.7 Définir des processus et procédures clairs.....	28
7.8 Réaliser un diagnostic stratégique.....	28
7.9 Redéfinir les objectifs stratégiques.....	29
7.10 Stimuler la culture d'entreprise .....	29
7.11 Instaurer des systèmes d'évaluation pour tous .....	30
7.12 Instaurer une pratique de transition.....	30
7.13 Priorisation des recommandations .....	31
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 1 Canevas d'entretien N°1 .....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 2 Canevas d'entretien N°2 .....</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 3 Canevas d'entretien N°3 .....</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 4 Informations complémentaires sur l'organigramme.....</b>	<b>38</b>
<b>Annexe 5 Statuts de Partage.....</b>	<b>39</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Chiffres-clés de la croissance .....	7
-----------	--------------------------------------	---

## Liste des Figures

Figure 1	Modélisation de l'activité de Partage .....	5
Figure 2	Organigramme de Partage.....	13
Figure 3	La pyramide des besoins selon Maslow .....	17
Figure 4	Organigramme restructuré .....	25
Figure 5	Priorisation des recommandations .....	31

## Introduction

Avec la crise économique actuelle, il est aisé de comprendre que le système capitaliste pur a atteint ses limites et que même si, à court terme, il peut apporter prospérité et bien-être, à long terme, il semble au contraire être synonyme de crise, de stress et assurément de déception pour beaucoup. Ceux qui ont compris cela ont réfléchi à une alternative au capitalisme pur sans tomber à nouveau dans un modèle communiste, synonyme de répression et de souffrance. C'est dans ce contexte qu'est née une nouvelle économie, l'économie solidaire. Née avec l'idée du développement durable, basé sur les 3 axes que sont l'économie, l'écologie et la solidarité, cette nouvelle notion de l'économie a fait apparaître des entreprises capables d'être rentables financièrement et d'apporter un soutien considérable à la résolution des problèmes sociétaux.

Étant moi-même convaincu que l'économie se doit de prendre un tournant décisif et qu'une nouvelle ère de solidarité et d'entraide doit voir le jour pour assurer prospérité et bien-être à toute l'humanité, j'ai nourris le désir d'effectuer mon travail de diplôme sur une entreprise œuvrant dans le domaine de la solidarité et réussissant à prouver au monde que l'on peut faire du social sans être perçu comme une « sangsue » ponctionnant l'argent du contribuable qui passe déjà par bien des difficultés financières.

J'ai entendu parler de la banque alimentaire genevoise Partage lors de mon cours d'entrepreneuriat social, durant lequel, Monsieur GALL m'a présenté son entreprise. Le désir de Vincent GALL de se débarrasser définitivement des subventions étatiques et de prouver la totale indépendance et rentabilité de sa banque alimentaire, a augmenté mon envie de réaliser mon travail de diplôme sur son entreprise. De plus, lors de sa présentation, le Président de Partage, m'a expliqué que son entreprise avait considérablement grandi et qu'il se heurtait à une problématique de croissance rapide qu'il avait du mal à gérer. C'est pour cette raison que j'ai proposé mon aide à Monsieur GALL, afin de mieux comprendre la complexité de son organisation, d'en perfectionner la gestion et indirectement d'améliorer, ne serait-ce qu'un peu, la capacité à augmenter le bien-être des bénéficiaires de la banque alimentaire.

J'espère sincèrement pouvoir contribuer, par ce travail, au développement de synergies permettant d'accroître l'efficacité de cette entreprise.

# 1. Description de la méthodologie utilisée

Dans un premier temps, j'ai définis les objectifs de ce travail en me basant sur ce que j'avais appris de la banque alimentaire lors de la présentation que Monsieur GALL a effectuée à la HEG. Cela m'a permis de me fixer un cadre pour mon travail.

Avant mes entrevues avec le Président de Partage, j'ai réalisé des canevas d'entretiens, qui sont joints dans les annexes de ce dossier. Ces derniers ont été élaborés sur la base de ce que j'ai vu lors de mon cours d'« Organisation », à savoir principalement la méthode des 7s de McKinsey<sup>1</sup>. J'ai aussi utilisé des connaissances acquises dans d'autres cours comme celui de « Management, stratégie et veille concurrentielle » ou encore « gestion des ressources humaines ». Grâce à ma formation au sein de la HEG j'ai pu élaborer un questionnaire touchant à tous les aspects de l'entreprise.

Les entretiens se sont déroulés dans plusieurs endroits. Le premier a eu lieu dans un café situé au centre commercial de Carouge, en face de la banque alimentaire. Il a duré environ 3 heures en tenant compte du temps que j'ai passé à visiter l'ensemble de Partage. Le second et le troisième ont eu lieu au sein de la banque alimentaire. Ils ont duré approximativement deux heures et m'ont permis de me faire une idée plus concrète sur le type d'employés et l'ambiance qui règne dans l'enceinte de l'entreprise.

En cours d'entretien, je me suis aperçu qu'il m'était impossible de me tenir complètement au plan, je l'ai donc adapté en conséquence.

Les informations recueillies m'ont permis de rédiger la totalité des parties « Description de l'entreprise et de ses activités », « Description de la problématique de l'entreprise », « Analyse des pratiques actuelles » ainsi que de valider mes hypothèses dans la partie « Hypothèses sur les écarts entre le réel et l'idéal ».

J'ai par la suite rédigé « Analyse des pratiques idéales », en me référant à ce que j'ai lu dans les livres comme « Dynamiser la gestion des ressources humaines » ou « Manageor ».

J'ai finalement formulé mes recommandations en me basant sur l' « Analyse des pratiques idéales », les possibilités de l'entreprise et ses valeurs.

---

<sup>1</sup> Style, Staff, Systems, Strategy, Structure, Skills et Superordinate goals

## **2. Description de l'entreprise et de ses activités**

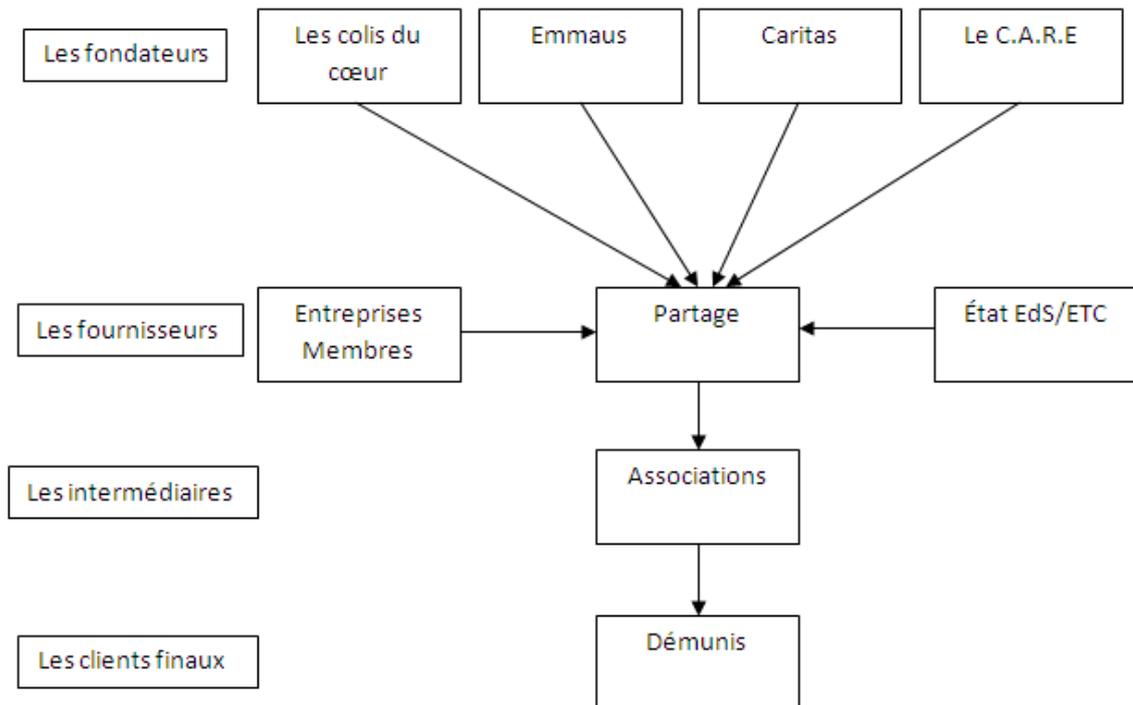
### **2.1 Contexte :**

En 2005, l'État de Genève a émit le vif désir de créer une plateforme de lutte contre l'exclusion. La création d'une telle plateforme était devenue une nécessité car le nombre de démunis avait considérablement augmenté les années précédentes et ne pouvait plus être ignoré. Pendant ce temps, les grandes chaînes de magasins alimentaires comme Migros ou Coop, faisaient face à un très grand chiffre d'invendus de tous types, encore consommables, qui étaient détruits et qui représentaient une charge économique considérable. En effet, les grands distributeurs doivent payer des sommes relativement élevées pour se débarrasser de leurs invendus car ses derniers doivent être incinérés selon une multitude de lois cantonales sur les déchets, émises par le Service cantonal de la gestion des déchets. La banque alimentaire a saisi cette opportunité pour soulager les grandes chaines de leurs invendus à un prix moindre que ce que leurs coûterait leur destruction. Grâce à l'aide de l'État de Genève, l'entreprise a pu facilement obtenir un entrepôt, sis au 13 avenue Cardinal Mermillod, à Genève, dans lequel sont stockés et transitent les invendus, ainsi qu'une subvention pour se lancer dans cette activité. C'est donc en juin 2005 que la banque alimentaire Partage fut créée sous la forme juridique d'une association au sens des arts. 60 et ss. du Code civil suisse et avec pour but de récupérer les invendus et de les donner aux associations qui, elles, les remettent aux démunis.

Lors de la création de l'entreprise, ce furent Vincent GALL, Vito ANGELILLO, Jean-Marc SIMONIN, Marion ATTINGER et l'abbé Jean-Marie VIENAT qui ont été désignés pour diriger la structure. Ils travaillent respectivement chez Emmaüs, Caritas, l'Armée du Salut, les Colis du Cœur et le C.A.R.E. Mais en réalité, seuls les 3 premiers étaient réellement en charge de Partage. Ces derniers occupaient à l'époque un rôle bien défini. Vincent GALL s'occupait de prendre contact avec les magasins alimentaires tandis que Vito ANGELILLO gérait les relations avec les services sociaux et administratifs. Enfin, Jean-Marc SIMONIN, était en charge des relations avec l'Office cantonal de l'emploi. Il faut ajouter que Partage n'engage que des personnes au chômage et en fin de droit qui sont victimes d'exclusion sociale. Cela permet à l'entreprise d'avoir des emplois subventionnés par le Service des emplois de solidarité, anciennement appelé Service des emplois temporaires cantonaux.

**Figure 1**

**Modélisation de l'activité de Partage**



Source : Alexandre MARINO

Ce schéma modélise la création de Partage ainsi que ses activités. Je tiens à clarifier que si l'État et spécifiquement les emplois de solidarité sont considérés comme des fournisseurs, c'est parce qu'ils donnent la main d'œuvre à la banque alimentaire.

**2.2 Vision :**

Cette formulation de la vision a été obtenue suite aux entretiens avec les dirigeants.

Améliorer le bien-être des plus démunis et de ceux qui sont frappés par l'exclusion sociale en respectant les axes du développement durable.

**2.3 Missions :**

Les missions sont tirées des statuts de l'entreprise, consultables dans les annexes.

- Apporter du soutien aux associations et services dans leurs actions d'aide aux personnes ou familles dans le besoin.
- Offrir une solution globale et concertée pour une récupération et une redistribution coordonnées, économiques et solidaires des denrées

alimentaires, des produits d'hygiène et de tous produits ou déchets valorisables.

- Maintenir dans un cycle d'utilisation solidaire des denrées alimentaires, des produits d'hygiène, des équipements et des déchets valorisables en offrant aux particuliers, producteurs, grossistes, commerçants et services spécialisés une solution coordonnée et fiable de récupération, recyclage et réutilisation dans une perspective de développement durable.
- Offrir des places de formation et de réinsertion sociale et professionnelle.
- Développer toute action permettant le renforcement des solidarités.

## **2.4 Valeurs :**

Les valeurs ont été déduites suite à divers entretiens avec la direction.

Apolitisme, solidarité, transparence, écoute, rentabilité, écologie, durabilité.

## **2.5 Gouvernance :**

Les informations suivantes sont aussi tirées des statuts

Pour tout ce qui touche aux activités comme la politique générale de l'association, l'élection du comité, la validation des candidatures, l'approbation des comptes, la fixation du montant des cotisations des membres, l'avalisation des contrats ou des conventions, la nomination de l'organe de révision, la prise de décision concernant des propositions des membres, la ratification des demandes d'adhésion, l'adoption et la modification des statuts et la prononciation de la dissolution de l'Association, c'est l'Assemblée générale qui est en charge. Elle est le pouvoir suprême de l'Association et se réunit 1 fois par année ordinairement.

En ce qui concerne les activités suivantes, c'est le Comité qui est responsable : désignation et définition des attributions et des prérogatives du bureau de l'Association, ratification des demandes d'adhésion individuelle, élaboration du règlement de l'Association, adoption des projets de budget, convocation de l'Assemblée Générale et établissement de l'ordre du jour, représentation de l'Association auprès des tiers et conclusion des contrats avec les associations membres et les tiers. Le comité est composé de 5 à 7 associations, groupes membres ou membres individuels, de 3 à 5 entreprises partenaires membres et de 3 à 5 membres représentants d'administrations et services publics partenaires.

## **2.6 Activités :**

Les activités, ne figurant clairement sur aucun document, sont ressorties des entretiens.

- Tri et récupération d'invendus ainsi que de déchets compostables. Cette tâche se fait auprès des entreprises partenaires à l'aide de camions et de triporteurs<sup>2</sup>.
- Acheminement des invendus non-utilisables auprès des services étatiques dans le but de les détruire.
- Formations diverses et variées allant d'une formation de chauffeur manutentionnaire à des formations pour améliorer la présentation de l'individu.
- Lieu de réinsertion pour personnes exclues socialement.
- Passerelle vers un emploi dans le secteur privé.

## **2.7 Croissance :**

Bénéficiant du soutien de l'État, Monsieur GALL a réussi à faire prospérer la banque alimentaire. Cela s'explique grâce à son charisme ainsi qu'au fait qu'il n'y avait réellement aucune structure de ce genre. Cela a placé l'entreprise en situation de total monopole. Cette place de choix a fait qu'elle a subi une très forte croissance de son chiffre d'affaire passant de 140'000 à 1'400'000 en 4 ans complets. De plus, son nombre d'employés est passé de 4, au commencement, à 24 aujourd'hui. L'évolution de la banque fait qu'elle se trouve toujours en situation de croissance.

**Tableau 1**

### **Chiffres-clés de la croissance**

Critère/Année	2005	2006	2007	2008	2009	Futur
Employés non issus des Eds/ETC	2	2	2	3	4	6
Employés issus des Eds/ETC	2	6	6	14	24	45
Chiffres d'affaires	140'000	265'000	320'000	700'000	1'400'000	?
Entreprises et magasins	5	20	50	100	140	200
Associations	8	18	38	52	55	60
Tonnes d'inv.	36	280	610	830	1000	1500

---

<sup>2</sup> Container métallique accroché à un vélo électrique conçu pour accueillir environ 250 kg

Montant de la subvention	265'000	265'000	265'000	265'000	265'000	265'000
Démunis aidés	20%	30%	40%	50%	60%	?
Contrats	0	1	12	45	48	?

Source : Rapport annuel de la banque alimentaire

Ce tableau récapitule la croissance pour le moins rapide de la banque alimentaire. Les cases « 2005 » et « 2009 » ne concernent que 6 mois de ces années. Cela s'explique par le fait que la banque fut créée en juin 2005 et que ce travail a été élaboré jusqu'en juin 2009. La case « Futur » correspond aux projections faites d'ici à la fin de l'année.

### **3. Description de la problématique de l'entreprise**

Comme vu dans la partie précédente, l'entreprise a subi une forte croissance et est en phase d'en subir une encore plus grande. Suite aux divers entretiens avec la direction de la banque alimentaire, celle-ci compte bien arriver au nombre de 45 employés d'ici la fin de l'année 2009. Ses activités s'étendent et se complexifient au fur et à mesure que l'entreprise gagne en taille. La question suivante se pose d'elle-même :

« L'entreprise a-t-elle su gérer sa croissance et adapter ses composantes à ce changement ? »

De cette question centrale en découlent d'autres, qui seront abordées dans ce travail, comme :

« En grandissant, l'organisation est-elle parvenue à éviter les écueils dans lesquels beaucoup de jeunes entreprises tombent avec facilité ? »

« L'entreprise a-t-elle commencé à mettre en place des processus de développement continu ? »

« En supposant que l'opérationnel soit exploité de manière optimale, en est-il de même pour les processus décisionnels et stratégiques ? »

« Y a-t-il des pratiques qui sont devenues obsolètes ou d'autres qui sont inefficaces ? »

« Même si elle a réussi à croître jusqu'à présent, sera-t-elle toujours en mesure de s'adapter et de prospérer ? »

Ces questions sont pertinentes car l'entreprise se trouve en situation de monopole, elle n'a par conséquent aucun concurrent. Comme il est désormais connu, une organisation dans ce cas de figure peut grandir et survivre sans difficulté et sans avoir à améliorer son mode de fonctionnement. L'analyse de ses pratiques devient nécessaire pour saisir l'efficacité de la banque alimentaire, la pertinence de ses actions et sa capacité à gérer sa croissance dans un avenir relativement proche.

## 4. Analyse des pratiques actuelles

Cette analyse est axée sur le diagnostic organisationnel résultant des 7s de McKinsey.

### **4.1 Style**

Cette partie de l'analyse fait appel à la notion de management, soit de la manière dont la direction et ses membres interagissent avec leurs subordonnés.

Le style de management de la banque alimentaire se veut paradoxalement directif et participatif.

Ainsi, pour ce qui est des employés en dessous du contremaître, c'est surtout le style directif pur qui prime. Ce sont les exécutants et même s'ils peuvent librement parler de processus d'amélioration dans l'accomplissement de leurs tâches, ils n'ont aucun impact sur la manière de gérer Partage en elle-même. En effet, les réunions hebdomadaires, hors présence de la direction, servent aux employés pour qu'ils puissent donner un feedback<sup>3</sup>. Cette fissure au niveau du management est illustrée par une séparation claire et matérielle sur le lieu de travail. Ainsi, les membres de la direction sont « cloîtrés » dans un local bien à eux dans lequel les employés qui ont des tâches basiques ne pénètrent pas souvent. Ce bureau possède en plus une antichambre qui accroît la perception de la direction comme celle d'une « tour d'ivoire ».

Pour ce qui est des membres de ce que l'on pourrait appeler le « management team<sup>4</sup> », comprenant le contremaître et les membres en-dessus de celui-ci, il s'agit ici d'un management très participatif. Chacun est invité à communiquer ses opinions sur la gestion et le fonctionnement des affaires courantes.

### **4.2 Staff**

Ici, je vais parler des ressources humaines de l'organisation ainsi que de tout ce qui en découle.

Tout d'abord, il est important de rappeler que l'une des missions de la banque alimentaire est de servir de plateforme de réinsertion sociale et que cette mission est accomplie, entre autres, par la formation. La grande majorité des formations dont

---

<sup>3</sup> Désigne un retour d'information suite à une action entreprise

<sup>4</sup> Désigne tout membre que l'on pourrait assimiler à un cadre

bénéficient tous les employés issus des emplois de solidarité est externalisée et payée par l'État. Cependant, certaines d'entre-elles comme « apprendre à s'habiller correctement » ou encore « faire de la bicyclette » sont données au sein de l'entreprise et nécessitent une mise en place et une gestion particulières de la part des ressources humaines. Les membres de l'entreprise qui ne sont pas originaire du chômage sont aussi au bénéfice de formations continues et de perfectionnement occasionnels en fonction des besoins de l'entreprise.

La direction fait des entretiens individuels tous les 3 mois pour faire le point sur les performances de l'employé, ses acquis et ses lacunes. La grille qui sert à faire cette évaluation est la même que celle utilisée par Migros. On remarquera ici le manque de personnalisation de la procédure. En effet, même si Migros possède des personnes ayant un profil professionnel identique à celui prodigué par la formation de chauffeur manutentionnaire de Partage, Migros n'a pas à traiter les particularités liées aux personnes victimes d'exclusion sociale et ayant des lacunes qui ne sont pas forcément communes à tous, comme la compétence de « savoir être propre sur soi » ou celle « d'apprendre à parler correctement aux clients ». De plus, ces entretiens sont faits exclusivement pour les employés en-dessous des membres de la direction. Ces derniers ne sont donc pas sujets à des mesures d'évaluation de performance comme leurs exécutants.

Actuellement, une seule personne travaillant à 100%, est responsable de cet aspect des ressources humaines en plus de l'accomplissement d'autres tâches administratives courantes. On remarquera par conséquent une certaine lenteur dans les tâches liées aux RH.

Il n'y a actuellement au sein de Partage aucune action concrète entreprise dans le but de motiver les employés et les pousser à augmenter leurs performances individuelles. L'entreprise mesure sa performance à l'aide d'indicateurs mis en place de façon intuitive comme le nombre de kilomètres parcourus ou encore la quantité d'invendus récupérés. Malgré cela, il n'y a pas réellement de mise en relation concrète entre le travail effectué par l'employé et ces indicateurs. L'entreprise ne peut donc pas s'en servir pour motiver ses employés.

Les effectifs sont gérés en fonction des tournées et répartis correctement en fonction de la tendance du jour. Ainsi, plus d'effectifs seront affectés les journées où l'entreprise prévoit un volume plus important d'invendus comme c'est souvent le cas certains jours-clés de la semaine. Des membres « mobiles » qu'on pourrait appeler « tampons », sont prévus en cas d'excès d'arrivage.

### **4.3 Systems**

Ce sont les processus et les procédures qui seront abordés dans cette partie.

L'entreprise a mis en place un certain nombre de processus et de procédures lui permettant de gérer ses activités. Ils ont été établis suite à divers problèmes identifiés. Malheureusement, la transmission est faite par voie orale uniquement. Il n'existe aucun document contenant formellement les indications de bases, expliquant ce qu'il faut faire dans telle situation et la manière de procéder.

Il faut savoir que ce type de documents est extrêmement important pour offrir à l'entreprise une indépendance vis-à-vis de ses employés. Il y a une absence de ce qui s'appelle « la cristallisation du savoir ». La cristallisation du savoir devient pertinente lorsqu'un ou plusieurs membres détiennent des compétences/connaissances-clés qui font le succès de l'entreprise. Ce processus vise à mettre en place des documents et des référentiels pour palier à l'éventualité d'un départ.

Dans le cas présent, Vincent GALL est la pierre angulaire de Partage. Sans ses compétences, l'entreprise finirait par disparaître car c'est lui qui gère l'ensemble et sert de lien aussi bien avec les entreprises partenaires qu'avec les associations. Son savoir-faire est donc inestimable et il est dangereux pour la survie de l'entreprise de dépendre de cette façon d'un de ses membres. Ajoutons, pour mieux saisir la situation, que le Président de Partage désire quitter l'entreprise et prendre sa retraite en laissant derrière lui une organisation autonome capable de se passer de lui.

### **4.4 Strategy**

C'est ici que l'on va toucher à la stratégie de l'entreprise et à la manière dont elle est élaborée.

Au début, la stratégie de Partage a été de s'implanter dans les esprits grâce à des actions visant à augmenter sa crédibilité et un soutien des politiques. Cet objectif étant atteint, la banque poursuit maintenant un objectif stratégique visant à réduire le nombre de kilomètres effectués par tournée de ramassage d'invendus. De plus, la banque ne semble pas du tout posséder d'alignement stratégique ou n'en est pas consciente.

Suite aux informations obtenues auprès de la direction, la stratégie est pensée à l'intuition. Aucun des membres de la direction ne semble s'appuyer sur les outils

stratégiques ayant fait leurs preuves, comme l'analyse MOFF<sup>5</sup> ou l'analyse PESTEL<sup>6</sup>. La manière d'opérer se résume à une réunion où sont discutés les problèmes à l'ordre du jour et où l'on cherche des solutions. Il n'y a, à proprement parler, aucune forme de proactivité dans le processus stratégique de l'entreprise. Sa position explique que malgré son manque d'efficacité, elle soit parvenue, avec une stratégie purement intuitive, à grandir et s'étendre.

## **4.5 Structure**

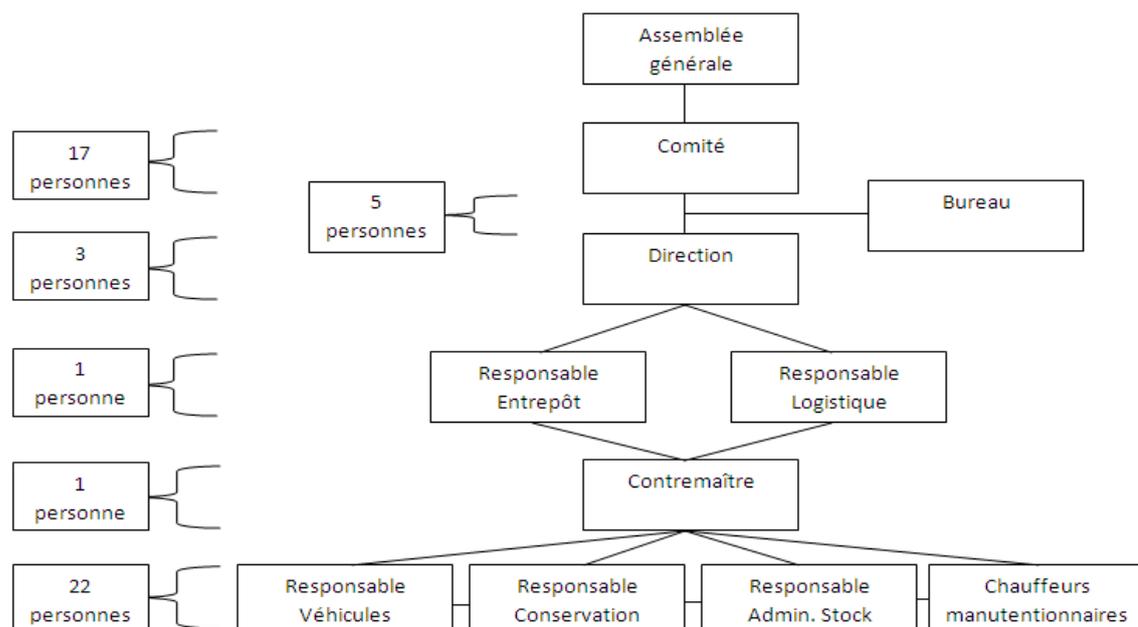
Dans cette partie de l'analyse je vais parler de la structure de la banque alimentaire, c'est-à-dire la manière dont elle est organisée.

Un premier constat est que l'entreprise ne possède pas d'organigramme formel et écrit. Les employés connaissent leur supérieur hiérarchique direct mais ne sont pas forcément capable de se situer au sein de l'entreprise.

Pour mieux saisir la structure, j'ai moi-même élaboré un organigramme représentant la situation actuelle. Le détail des postes est en annexe.

**Figure 2**

### **Organigramme de Partage**



Source : Alexandre MARINO

<sup>5</sup> Analyse des Menaces/Opportunités/Forces/Faiblesses

<sup>6</sup> Analyse permettant de saisir les caractéristiques de l'environnement dans lequel on opère

On peut conclure en observant cette représentation de l'organisation que c'est une structure de prime abord très hiérarchique puisqu'il y a 7 niveaux.

Chaque subordonné doit référer uniquement à son supérieur hiérarchique direct et n'a que peu, voire aucun, contact avec les autres responsables hiérarchiques durant l'accomplissement de son travail. De plus, les tâches distinctes de responsable entrepôt et de responsable logistique sont effectuées actuellement par la même personne.

## **4.6 Skills**

Dans cette rubrique je vais aborder ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents, en somme ses compétences spécifiques et différenciantes.

Il convient de se remémorer le fait que l'entreprise est en situation de monopole, si l'on s'en tient à la définition, n'ayant aucun concurrent, elle ne peut pas avoir de compétences qui la distinguent du reste. Cependant, je vais me concentrer sur les compétences acquises jusqu'ici.

Les compétences standards détenues par les exécutants sont apprises sur le terrain ou à travers diverses formations. Ces compétences sont essentiellement celles de conduire des camions-containers, décharger la marchandise récoltée, la ranger et procéder à diverses vérifications d'usage dans le but de vérifier l'état général de cette dernière.

Les membres de la direction possèdent des compétences spécifiques qui sont malheureusement non-remplaçables pour la plupart. L'exemple qui illustre le mieux cet état de fait, est la compétence d'établissement de réseaux de Monsieur GALL. Cette compétence est primordiale car c'est grâce à elle que l'entreprise a pu voir le jour et se développer comme elle l'a fait. Malheureusement, c'est le Profil du président qui lui permet d'avoir autant de facilité à établir des réseaux. Ce sont, avec d'autres, des compétences qui risquent de disparaître si la personne décidait de quitter l'entreprise.

Les membres des organes supérieurs comme le Comité ou l'Assemblée Générale ne possèdent, à proprement parler, aucune compétence spécifique à l'activité de l'entreprise et ne sont pas à prendre en compte dans cette analyse.

## **4.7 Superordinate Goals**

C'est ici que je parlerai de la culture d'entreprise de cette organisation. Par culture d'entreprise, je parle bien évidemment des idées mais aussi des valeurs partagées par la direction et approuvées par les employés.

Le premier constat à réaliser est que la banque alimentaire ne communique pas réellement ses valeurs autrement qu'en les faisant figurer implicitement dans ses statuts. Elles ne sont communiquées ni à l'interne, ni à l'externe de quelque façon que ce soit. Les statuts sont donc la seule voie d'accès à la culture d'entreprise.

De plus, l'entreprise ne possède qu'une page internet dans laquelle elle fait figurer sa raison sociale, son adresse, le numéro de téléphone auquel il est possible de joindre les collaborateurs et ses heures d'ouvertures.

Alors que l'entreprise ne communique que peu sur ses valeurs auprès de ses employés, il y a un réel sentiment d'appartenance de leurs parts. Cela s'est vérifié en décembre 2008, quand les employés ont expressément demandé et insisté sur leur désir de voir figurer le logo de l'entreprise sur leurs tenues de travail. En décembre 2008, leurs tenues étaient vertes et sans indication aucune de l'entreprise. À partir de janvier 2009, elles étaient marquées du logo. Les employés arborent ce symbole avec une certaine fierté laissant sous-entendre qu'ils adhèrent totalement à l'image de Partage. Pour rappel, la majorité des employés de l'entreprise sont victimes d'exclusion sociale et ont complètement perdu leurs repères. De ce fait, le moindre indice signifiant qu'ils appartiennent à une institution leur est cher et précieux. Des réserves sont émises quand au fait que ce genre d'attitude puisse être considéré comme « courante » dans tous les organismes.

## 5. Analyse des pratiques idéales

Je vais reprendre tous les 7 axes abordés jusqu'à présent et énoncer quelles pourraient être les pratiques idéales pour la banque alimentaire.

### **5.1 Style**

Diverses études l'ont montré et des spécialistes l'ont clairement affirmé, le style de management directif pur a fait son temps. Nous sommes dans l'ère du management participatif où les employés ne sont plus de simples exécutants mais bel et bien des parties prenantes de l'entreprise comme des clients mais à l'interne. Cependant, ces théories ne sont pas forcément applicables partout. C'est pour cette raison qu'il n'y a pas de réponse définitive ni de pratique réellement idéale dans cette situation. Pour rappel, une grande majorité des employés de la banque alimentaire ont passé en moyenne 4 ans et 4 mois<sup>7</sup> au chômage avant d'être employée par cette institution. On peut donc en déduire qu'ils sont passés en « mode échec » et qu'ils ont besoin d'un cadre solide. Habitués depuis longtemps à ne rien faire de leurs journées, leur donner trop de liberté laisserait une trop grande place aux abus.

Malgré cela, idéalement, la banque alimentaire devrait laisser à ses employés la possibilité d'avoir recours aux membres du bureau à tout moment en pratiquant la politique de la porte ouverte. Cette pratique simple tend à réduire le sentiment de fossé séparant les membres de la direction de ceux de l'exécutant. La « management team » devrait mettre en place des outils permettant une gestion de l'entreprise plus souple comme l'apparition de boîtes à idées, de consultations lors de prises importantes de décisions ou de sondages lors de l'application d'un changement stratégique.

### **5.2 Staff**

L'entreprise qui veut gérer efficacement ses ressources humaines doit utiliser toutes les méthodes et outils à sa portée pour :

- Évaluer ses besoins en personnel et en compétences présents et futurs
- Soutenir ses employés dans l'accomplissement de leurs tâches
- Motiver ses employés pour qu'ils soient efficaces et performants

---

<sup>7</sup> Source : Statistique tenues par Partage

- Former ses employés pour accroître leur potentiel

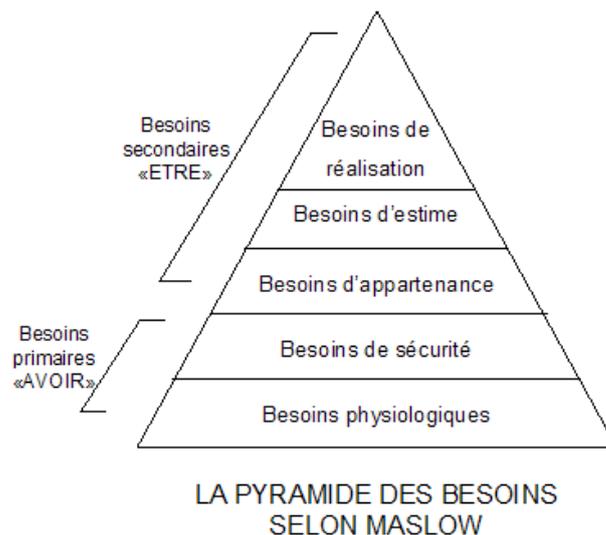
L'entreprise se doit donc d'être proactive en évaluant ses besoins présents et futurs et en prenant des décisions permettant de contrer toute éventualité en matière de personnel. Elle peut le faire au travers d'outils comme des grilles prévisionnelles d'activités ou, puisque qu'elle existe depuis un certain nombre d'années, en se référant à la quantité d'inventus des années précédentes.

Pour ce qui est du soutien aux employés, il faut que la banque alimentaire mette entre leurs mains tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Ces moyens sont aussi bien de nature physique, comme une tenue de travail, que de nature virtuelle, comme un encadrement, sous la forme de conseils d'un supérieur hiérarchique.

La motivation des employés est un des aspects-clés qui fait la réussite d'une entreprise. Elle réduit le taux d'absentéisme, diminue les risques de dépression et stimule les performances des employés. Pour répondre efficacement aux besoins de ses employés la banque devrait se référer à la pyramide de Maslow.

**Figure 3**

**La pyramide des besoins selon Maslow**



Source : <http://www.avantage-coach.com>

Pour utiliser correctement cet outil, il faut connaître le postulat de base, à savoir que c'est seulement quand le niveau inférieur est atteint que l'être humain se souciera du suivant. La banque alimentaire, consciente de ce schéma de pensée en termes de

besoins, sera donc soucieuse de satisfaire les aspirations de ses employés pour obtenir le meilleur d'eux-mêmes.

Partage devrait donc stimuler ses collaborateurs par des biais comme des primes de performance qui pourraient être versées en nature (denrées non périssables). Un autre moyen d'encourager ses collaborateurs est en leur donnant des responsabilités et une reconnaissance au bout d'un certain temps. Mais il faut agir avec une certaine précaution car les primes et les reconnaissances doivent être octroyées avec une préoccupation d'équité pour qu'elles n'aient pas un effet néfaste sur la motivation des autres employés.

Finalement, l'entreprise désire avoir un taux de rotation du personnel élevé, ce qui est en général à l'opposé de l'objectif d'une entreprise courante. Dans la mesure où l'une des missions de la banque alimentaire est de servir de plateforme de réinsertion, Partage devrait allouer une partie de son temps à trouver des entreprises qui consentent à engager l'un de ses collaborateurs en échange d'avantages lors de la collecte d'inventus.

### **5.3 Systems**

Une organisation qui veut atteindre l'efficacité doit revoir ses processus et ses procédures. Seul doit demeurer ce qui est pertinent et utile. Les systèmes sont comme les rouages qui font fonctionner l'entreprise, moins ils sont solides et utiles, plus la banque alimentaire sera sujette à des lenteurs et des problèmes de tous genres.

C'est pour cette raison, que la banque alimentaire devrait « cristalliser » les connaissances acquises par ses membres et inscrire clairement la manière dont il faut procéder dans des situations données. Cela est d'autant plus utile que les personnes qui recherchent un cadre seront rassurées par la présence d'un référentiel en plus du soutien de leurs supérieurs hiérarchiques.

De plus, des systèmes correctement élaborés permettent la proactivité et l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'employé en lui-même. C'est-à-dire que grâce à des processus et procédures bien établies et pertinentes, l'organisation n'a plus à craindre le départ inopiné d'un de ses collaborateurs importants.

## **5.4 Strategy**

Savoir, décider et pouvoir communiquer efficacement le lieu où l'on se trouve et celui vers lequel on veut aller est primordial pour une entreprise, quelque soit sa raison d'être.

C'est pour cette raison que la banque alimentaire devrait, au travers des outils habituels que sont les analyses stratégiques, pouvoir dire exactement dans quelle phase de croissance elle se trouve et comment est caractérisé l'environnement dans lequel elle interagit. Grâce à ces informations, elle serait à même d'établir une stratégie solide et rationnelle ainsi qu'un alignement stratégique pertinent. Ces analyses ont permis à des entreprises d'envisager des activités et des business models<sup>8</sup> qu'elles n'auraient pas pu concevoir toutes seules.

## **5.5 Structure**

Dans un souci permanent d'adaptation et de souplesse, les entreprises dites « innovantes » renoncent aux structures trop pyramidales pour adopter des formes d'organisation qui leurs permettent de répondre aux demandes du marché rapidement et de façon efficiente.

L'entreprise devraient se tourner vers une structure plus matricielle mais sans doute en gardant un aspect hiérarchique dû aux profils des employés.

## **5.6 Skills**

Les organisations qui se veulent performantes et en adéquation avec le marché doivent être à jour avec les compétences-clés qu'elles possèdent et celles qui sont nécessaires pour grandir sur le marché et peut-être s'exporter sur d'autres marchés.

Comme pour la stratégie, l'entreprise se doit d'analyser son marché, car ce n'est que par ce biais-là que l'on peut saisir quelles sont les compétences qui permettent le succès de l'organisation. En effet, les compétences-clés sont celles qui apportent une réelle valeur ajoutée pour tous les partenaires de l'entreprise et cette dernière se doit impérativement de les maîtriser.

---

<sup>8</sup> Façon dont une entreprise gère ses affaires

## **5.7 Superordinate Goals**

Lors d'une gestion idéale, les valeurs de l'entreprise sont un aspect que les organisations prennent très au sérieux. Les employés doivent connaître les valeurs de l'entreprise car ce sont eux qui les communiquent auprès des différentes parties externes. De plus, lorsqu'un employé se sent proche des valeurs défendues par l'entreprise, il est fier d'appartenir à celle-ci et ses performances augmenteront. C'est ce qui s'appelle l'« engagement organisationnel<sup>9</sup> ».

C'est pour cette raison qu'une communication accrue faite autour de la culture d'entreprise est primordiale pour la banque alimentaire. Passant par différents supports comme les chartes institutionnelles, les plaquettes, les journaux d'entreprises, les newsletters et autres moyens, la promotion des valeurs de l'entreprise est un enjeu-clé pour une bonne gestion. Cependant, il ne suffit pas de transmettre les valeurs, il faut aussi s'assurer de leur assimilation par les employés au moyen d'enquêtes ou de sondages.

---

<sup>9</sup> FABI, Bruno, MARTIN Yves, VALOIS, Pierre. « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation », Revue de Gestion, Vol 24, Automne 1999

## **6. Hypothèses sur les écarts entre le réel et l'idéal**

Je vais formuler des hypothèses d'inefficience et les justifier par l'écart entre le réel et l'idéal. Je vais ensuite valider ou invalider les hypothèses par des faits constatés au sein de l'entreprise.

### **6.1 Style de management et profil des membres de la direction**

Les membres de la direction de Partage sont tous des personnes qui ont appris sur le terrain. Aucun d'entre eux ne possède de formation spécifique dans le domaine du management. Il s'agit ici d'intuitif, voire du reproductif, c'est-à-dire qu'ils copient ce qu'ils ont connu ailleurs et qui ne sont pas forcément les meilleures pratiques. Cette façon de faire présente des inconvénients. En effet, ce n'est pas parce qu'une méthode fonctionne qu'une autre ne produirait pas de résultats considérablement meilleurs. De plus, l'impression de « tour d'ivoire » donnée par l'aménagement des bureaux peut avoir tendance à briser la synergie que possède une entreprise.

Au vu des faits énoncés plus haut, cette hypothèse est tout à fait valide et est sans doute l'une des sources de l'inefficience actuelle de la banque alimentaire.

### **6.2 Le manque d'outils motivationnels et les abus**

Lors d'un entretien avec Vincent GALL, ce dernier m'a fait part de son souci quant à la liberté qu'il offre à ses employés et des abus pratiqués. En effet, à plusieurs reprises des employés, qui devaient vaquer à leurs tâches, ont été vus dans des lieux publics dans le but de se divertir. D'autres ont profité de la générosité de la banque en se servant de denrées non périssables en quantités qu'ils n'ont pas pu justifier. En reprenant ce qui a déjà été dit, il ne faut pas oublier que le schéma de pensée d'une personne qui n'a pas travaillé en l'espace d'en moyenne 4 ans et 4 mois doit être rectifié afin de permettre une meilleure réintégration dans le monde professionnel. Ces abus peuvent être synonymes d'un manque de motivation de la part de l'employé ou simplement de la nécessité d'un encadrement supplémentaire. Cet encadrement servirait à aider les employés issus des emplois de solidarité à lutter contre la tentation de retomber dans des comportements qui les mèneraient de nouveau à l'échec et au chômage.

La motivation est un levier sur lequel l'entreprise doit impérativement agir pour réduire, voire supprimer, ce genre d'incident. Or, dans l'état actuel des choses, il n'y a aucun moyen déployé dans ce but par la banque alimentaire.

On pourrait considérer le manque d'autorité comme une cause probable, mais cela serait peu réaliste étant donné le management directif pratiqué sur cette partie du personnel.

Il me paraît pertinent de considérer que le manque de mesures motivationnelles est en partie responsable, conjointement avec le profil des employés, de certaines pratiques de la part de ces derniers.

### **6.3 La centralisation du savoir et l'absence de cristallisation**

Les collaborateurs interrogés sont tous d'accord; l'entreprise risque de disparaître avec le départ de Vincent GALL. Cela est sous doute dû à l'absence de la cristallisation du savoir. Il n'existe pas de processus ou de procédure clairement identifiés, expliqués et retranscrits qui puissent figer les acquis de la banque et qui permettront de retransmettre ceux-ci aux personnes qui reprendront le flambeau de son fondateur.

Le fait que personne ne sache comment établir des réseaux performants à part Monsieur GALL au sein de l'entreprise corrobore la dangerosité de la dépendance que Partage entretient avec son fondateur. Cette situation devrait être une grande source d'inquiétude pour l'entreprise qui doit tenter d'y remédier au plus vite.

Cette constatation valide l'hypothèse.

### **6.4 La difficulté à établir des objectifs stratégiques**

Rappelons que l'objectif stratégique fixé par Partage est celui de réduire les kilomètres parcourus. Or, ce n'est pas un objectif stratégique mais un objectif opérationnel. La banque n'ayant pas d'image claire et précise de l'environnement est dans l'incapacité de saisir les opportunités qui se présenteraient d'une manière détournée. Cette incapacité s'explique par la façon « instinctive » de procéder et par l'absence de connaissances spécifiques du domaine stratégique.

De plus, l'absence d'objectifs stratégiques pertinents est un frein au potentiel de croissance de la banque alimentaire qui jusqu'à présent peut justifier sa croissance surtout par sa position de monopole.

Ces faits valident cette hypothèse.

### **6.5 La structure provoque des lenteurs au niveau de la gestion**

On pourrait penser qu'une structure aussi hiérarchique provoquerait des lenteurs, cependant les faits auront tendance à prouver que cela n'a pas de réelle incidence

actuellement. Cela s'explique par le fait que l'entreprise a été jusqu'à aujourd'hui de relativement petite taille. C'est pour cette raison que la transmission de l'information se fait rapidement et que, puisqu'il s'agit toujours de contact « face à face », il est facile pour les responsables d'avoir un feedback ou des remarques au niveau de la gestion. L'information circule très vite. De plus, l'entreprise prévoit de s'agrandir considérablement, en passant de 24 à 45 employés d'ici fin 2009. La structure commencera à devenir inefficace rapidement une fois l'augmentation de personnel effectuée.

Pour le moment, la structure ne présente pas de problème pour la gestion, donc l'hypothèse est invalidée.

### **6.6 L'entreprise ne peut pas identifier sa chaîne de valeur**

Une chaîne de valeur est une représentation de ce que l'entreprise est à même d'apporter comme plus-value à ses clients. Elle est pertinente, car c'est un outil de communication à l'interne et à l'externe. À l'interne, elle permet à l'entreprise de faire comprendre l'importance des tâches effectuées par l'employé dans le processus de création de valeur. À l'externe, elle permet de justifier les coûts auprès de ses clients et de faire comprendre à ses parties prenantes la légitimité de ses actions.

Cet outil permet aussi de prendre des décisions quant à la sous-traitance de certaines activités qui ne représentent aucune ou peu de valeur ajoutée pour les clients.

Partage n'a pas formalisé sa chaîne de valeur et n'a pas conscience de l'importance de cet outil. Cela est sans doute dû au manque de connaissances dans le domaine stratégique.

Ces faits valident l'hypothèse.

### **6.7 L'absence de référents communs**

Rappelons que le Comité est composé d'associations à but non-lucratif, d'entreprises commerciales et de représentants de l'Administration publique cantonale. Il est aisé de s'imaginer que tous ne « parlent pas la même langue ». Comme il est facile de le supposer, chacune des parties a des référents qui lui sont propres et que les autres ne partagent pas. Ainsi pour les associations, il sera question de quantité d'inventus ramassés et distribués, pour les entreprises ce sont les tarifs et l'aspect financier qui prévaudront, et pour les membres de l'administration c'est la gestion du budget qui sera la préoccupation. Cela apporte à la fois une richesse de points de vue et de

connaissance mais aussi des lenteurs au niveau décisionnel et des incompréhensions de toutes sortes. Le manque de valeurs communes se fait ressentir d'autant plus lorsqu'il est question de prendre des décisions importantes. C'est de toute évidence une source de problèmes.

Cela valide l'hypothèse.

## 7. Recommandations

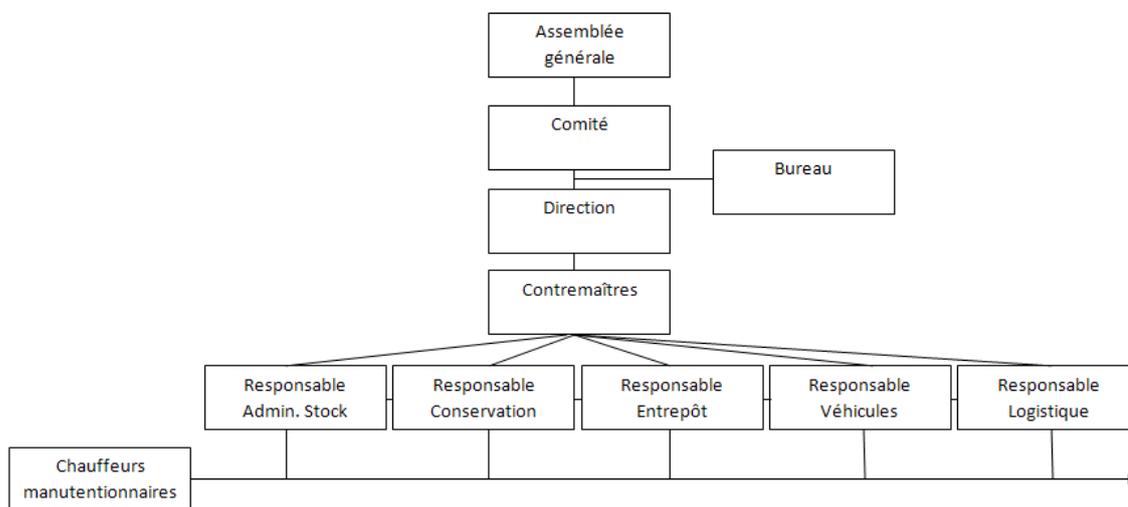
Cette partie explique de manière concrète les actions à entreprendre par la banque alimentaire pour améliorer sa gestion et l'adapter à sa croissance.

### 7.1 Restructurer l'organigramme

Un organigramme avec une structure plus adaptée permet la diminution de redondances et de lenteurs au niveau de la gestion de l'entreprise. Mieux structuré, il favorise l'effet de synergie entre les différentes parties de l'entreprise.

Figure 4

#### Organigramme restructuré



Source : Alexandre MARINO

Comme représenté ci-dessus, l'organigramme devrait devenir hybride. A savoir que la partie « production » sera plutôt de type matriciel et la partie « management » resterait hiérarchique. Cette restructuration correspond bien plus à un optimal de synergies entre les différentes fonctions de production qu'auparavant. Cette représentation implique que les chauffeurs manutentionnaires rendent des comptes à tous les responsables qui accomplissent leurs tâches et transmettent le tout aux contremaîtres. Ceux-ci gèrent les problèmes et ne se réfèrent à la direction que dans des cas précis.

Une fois le nouvel organigramme établi, il devra être distribué par la direction aux employés pour que ceux-ci comprennent à qui ils doivent se référer et dans quelles circonstances.

Dans la mesure où les tâches effectuées lors du travail ne changent pas en soi, il n'est pas nécessaire d'envisager une redéfinition du cahier des charges

Cette recommandation est en accord avec la mission de Partage puisqu'elle permettra un gain de synergie.

## **7.2 Impliquer les employés dans le processus décisionnel**

Des employés que l'on implique lors de la prise de décision sont des employés qui s'investissent plus. Leur motivation est augmentée et ils n'ont plus l'impression d'être des observateurs passifs mais des acteurs au sein de l'organisation. Cela favorise l'unité dans l'entreprise.

Il va de soi que laisser la gestion de l'entreprise à des personnes peu qualifiées n'aurait pas de sens. L'implication doit se faire de manière « consultative ». Concrètement, la direction propose une idée au niveau opérationnel. Avant l'application, elle en discute avec les exécutants pour voir le degré d'acceptation de leur part. Pendant cette phase, les suggestions, les réticences et les obstacles sont pris en compte. Si l'on obtient l'unanimité de la part des membres de Partage, on passe à l'application. Si par contre on ressent des hésitations ou des craintes de la part du personnel, il est extrêmement important d'en saisir la raison et d'essayer d'y remédier au plus vite avant de se lancer dans la mise en œuvre du projet. Lors de ces phases, il est aussi intéressant pour l'entreprise de comprendre qui est un leader informel au sein des exécutants pour l'utiliser comme levier d'influence sur les autres.

Cette recommandation s'inscrit dans la mission puisque tout effort fait pour qu'une personne s'implique, tendra à l'insérer dans un organisme. On poursuit donc ici l'objectif de réinsertion sociale de la banque alimentaire.

## **7.3 Pratiquer la politique de la porte ouverte**

Les employés apprécient et sont stimulés par une proximité avec la direction. Réduire la distance est important pour créer une ambiance propice au développement des synergies et à l'unité de l'entreprise.

La mise en place de cette recommandation est simple. Il suffit de laisser ouvertes les portes de l'administration en permanence pour réduire cet effet de « cloisonnement ». Les responsables et les membres de la direction doivent se montrer disponibles en tout temps pour répondre à des questions ou à des interrogations des employés.

L'encadrement fait partie intégrante de la mission de Partage, il est par conséquent important de rester présent et disponible pour des personnes ayant perdu leurs repères.

Il est aussi primordial de former les personnes à ce changement pour éviter que les employés dérangent sans cesse les dirigeants pour des questions sans importance. C'est pour cela qu'il faudra expliquer aux exécutants quels sont les bons motifs pour avoir accès à la direction.

#### **7.4 Mettre en place des grilles d'évaluation personnalisées**

Rappelons que l'entreprise sert de plateforme de réinsertion sociale et qu'il est effectivement pertinent qu'elle utilise des éléments dont les entreprises se servent pour évaluer des personnes avec le même métier. Cependant, les personnes embauchées sont à la base victimes d'exclusion sociale et souffrent de déficits dans des domaines autres que ceux de tout un chacun.

C'est pour cette raison que la grille d'évaluation doit être modifiée. Bien évidemment, la partie actuelle, ayant tout son sens, serait conservée mais une partie supplémentaire serait ajoutée. Cet ajout contiendrait ce que l'on pourrait appeler des compétences sociales. Elles seraient définies au travers d'un entretien préalable et modifiées en fonction de constatations ultérieures. Contenant à la base des champs vides, c'est ici que l'on inclurait les compétences comme « savoir s'habiller correctement », « faire de la bicyclette » ou « apprendre à parler correctement aux clients ».

La pertinence de cette recommandation réside dans le fait que pour accomplir sa mission de réinsertion, l'organisation est obligée de s'adapter aux besoins de chacun de ses collaborateurs.

#### **7.5 Engager des collaborateurs supplémentaires**

L'entreprise projette d'avoir 45 employés d'ici la fin de l'année. Actuellement, il n'y a qu'une personne qui s'occupe de la partie formation et administration au niveau des RH et qu'un seul contremaître qui sert de pôle de relais à toutes les informations.

Il est important d'embaucher des personnes compétentes et capables de gérer une charge de travail conséquente dans leur domaine mais il faut aussi respecter l'idée de réinsertion sociale. Ce sont donc des personnes en fin de droit qui devront être engagées. Il est conseillé de procéder à cette embauche avant d'arriver à 45 employés. En tenant compte de la flexibilité des personnes actuellement en charge, je

pense qu'il serait judicieux de procéder à l'engagement avant de dépasser les 30 employés, surtout en tenant compte de la croissance rapide qui va avoir lieu. Le nombre d'employés allant considérablement augmenter, il faudrait embaucher une personne pour s'occuper des ressources humaines et deux contremaîtres supplémentaires pour gérer l'ensemble des effectifs.

Cela permettrait à la banque alimentaire d'être plus productive et à même de remplir à la fois sa mission de distribution de nourriture et celle de réinsertion sociale.

## **7.6 Mise en place de mesures motivationnelles**

Favoriser la motivation des employés est très important et le sera d'autant plus lorsque le nombre d'employés aura fortement augmenté. Il existe différents moyens pour stimuler ses employés comme :

- Primes de performance : lorsqu'un employé dépasse les objectifs qui lui sont fixés et que ses performances sont au dessus de la moyenne, un avantage peut lui être offert. Par exemple : prendre au choix dix invendus.
- Reconnaissance et encouragement : féliciter les membres du personnel lors du bon accomplissement de leur travail et les encourager lorsque des symptômes de fatigue et de lassitude apparaissent.
- Responsabilisation : faire prendre conscience aux employés que leur travail est réellement utile et qu'ils sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Cela se fait lors des réunions ou lorsque des membres de la direction croisent des employés.
- Implication : l'entreprise doit établir des indicateurs de performances cohérents et faire le lien entre les actions des employés et les performances générales de l'entreprise.

Cette recommandation est ce qui devrait idéalement se faire, cependant étant dans un organisme qui ne vise pas le profit, les primes de performances ne sont peut-être pas forcément adaptées. Au-delà de ce fait, responsabiliser les gens et reconnaître leur travail sont des moyens efficaces de leurs offrir une intégration sociale au travers de leur emploi.

## **7.7 Définir des processus et procédures clairs**

Par ce biais, on va tenter de cristalliser l'expérience et les connaissances générées par les activités et les personnes au sein de l'entreprise.

Concrètement, les membres de la direction doivent se réunir et commencer par définir quels sont les processus les plus importants. Une fois qu'ils sont identifiés, ils doivent être retranscrits en incluant les zones de risques et les moyens à prendre en compte pour les réduire. C'est à ce moment que l'on entre dans les différentes procédures composant le processus principal. Ces procédures permettront au futurs employés de savoir ce qu'il faut faire et dans quelles modalités cela doit être fait. Plus une procédure sera précise et réaliste, plus l'entreprise se rendra indépendante de ses membres. Par ce biais, le souhait de Vincent GALL pourrait s'exaucer car si ses actions et sa manière de faire étaient consignées, son successeur pourrait se référer aux pratiques déjà en cours. Cette mesure ne s'applique pas seulement au fondateur mais à toutes les fonctions dans l'entreprises qui requièrent des connaissances ou des procédés créateurs de valeur.

De plus, cela permettrait à Partage de s'assurer qu'elle sera à même d'assurer ses missions sur le long terme.

## **7.8 Réaliser un diagnostic stratégique**

Élaborer une stratégie à l'instinct peut s'avérer et s'est avéré fructueux. Il n'en demeure pas moins que cela est particulièrement risqué. En effet, l'instinct repose sur la personne et n'a rien de rationnel, c'est pour cette raison que la première chose à faire, afin de redéfinir une stratégie est un diagnostic stratégique. C'est une pratique qui ajoute beaucoup de crédibilité aux actions entreprises.

Le diagnostic stratégique s'obtient en analysant l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise. En interne, on commence par regarder quelles sont les compétences spécifiques à l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. Ensuite, on analyse le marché en se posant des questions sur ce que valorisent réellement les clients. En général, il faut inclure une analyse de la concurrence, mais vu la situation de monopole cela n'est pas pertinent. L'analyse externe passe par une PESTEL. Cette analyse vise à comprendre les caractéristiques de l'environnement Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique et Légal. Ensuite, on interroge les clients sur ce qu'ils attendent de l'entreprise et ce qu'ils aimeraient obtenir en plus et pour lequel ils seraient disposés à payer plus. C'est lorsque l'on possède toutes ces informations que l'on est à même de formuler correctement une stratégie.

Si l'entreprise ne peut réaliser elle-même ce diagnostic, je reste persuadé que des étudiants de l'université ou d'une Haute École Spécialisée comme la Haute École de Gestion de Genève peuvent le faire dans le cadre de leurs études.

Cette suggestion s'inscrit dans l'idée de faire prendre conscience à l'entreprise de son alignement stratégique et de son pouvoir sur le marché. Elle pourrait très bien mener l'entreprise sur des voies lui permettant de remplir encore mieux sa mission.

### **7.9 Redéfinir les objectifs stratégiques**

Rappelons-le, l'entreprise n'a pas de vrais objectifs stratégiques alors que c'est pourtant vital. Il faut se fixer un but pour pouvoir aller correctement de l'avant et pour pouvoir communiquer auprès de ses employés.

C'est pour cette raison qu'une fois le diagnostic stratégique effectué, l'entreprise devrait considérer toutes les composantes et établir de vrais objectifs stratégiques basés sur des faits constatés et des tendances structurelles. Cet objectif doit, idéalement, combiner une ou plusieurs des forces de la banque alimentaire et une opportunité du marché. Cependant, il peut aussi s'agir d'une menace apparue sur le marché face à laquelle la banque peut lutter grâce à ses atouts. Les combinaisons sont multiples et pertinentes car justifiées.

Il ne suffit pas seulement d'avoir une mission, il faut aussi avoir une stratégie pour l'accomplir, mettre en place cette recommandation pourrait bien améliorer la gestion de la banque.

### **7.10 Stimuler la culture d'entreprise**

Souvenons-nous qu'il n'y a pour le moment aucune transmission formelle et explicite des valeurs de l'entreprise excepté par le biais des statuts. Mais ceux-ci ne sont pas distribués d'office et ne sont pas consultables en ligne. Il est évident que l'employé lambda n'aura pas le réflexe d'aller demander les statuts lors de son engagement.

C'est pour cette raison qu'il est primordial que l'entreprise communique ses valeurs et sa culture d'entreprise au travers :

- D'une charte que les employés venant d'être engagé devront lire et signer avant d'être actifs dans l'entreprise.

- D'une plaquette institutionnelle contenant non seulement les données numériques comme le nombre de personnes nourries mais aussi les engagements sociaux et les actions pour les membres de Partage.
- D'un site internet à jour, sur lequel il serait possible de trouver une présentation de l'entreprise comprenant activités, buts et valeurs.
- D'un journal d'entreprise, qui permettrait aux employés de savoir quelles sont les actions de l'organisation et ses réussites.

Une des valeurs de l'entreprise est la transparence c'est pour cette raison que mettre en place cette suggestion permettra à l'entreprise de montrer qu'elle tient à ses valeurs et qu'elles les appliquent.

### **7.11 Instaurer des systèmes d'évaluation pour tous**

Dans un souci d'équité et d'amélioration continue, il m'apparaît évident que les membres de la direction devraient être sujet à des évaluations. Les objectifs de performance sont des outils de stimulation pour tous et pas seulement pour les exécutants.

Cette évaluation serait faite tous les trois mois, comme celle des employés et serait réalisée par un supérieur hiérarchique. Pour ce qui est du directeur, il serait évalué par le comité lors de sa réunion.

Cette mesure me paraît pertinente dans la mesure où elle contribue à l'unité de la pratique au sein de l'entreprise et sert d'outil pour réduire le fossé entre les membres du décisionnel et ceux de l'opérationnel.

### **7.12 Instaurer une pratique de transition**

L'une des missions de Partage est la réinsertion sociale, cependant à l'exception d'une formation pour trouver un emploi, il n'y a pas de véritable « relais ».

Pour remédier à ce problème, une solution envisageable serait d'inclure une clause dans le contrat de prestation que Partage a avec ses partenaires commerciaux. Cette clause stipulerait qu'en échange de tarifs préférentiels sur la collecte des invendus l'entreprise partenaire s'engage à embaucher un chauffeur manutentionnaire actuellement employé à Partage.

Cette recommandation pourrait prendre d'autres formes comme la création d'un espace sur le site web où les magasins pourraient demander les services des

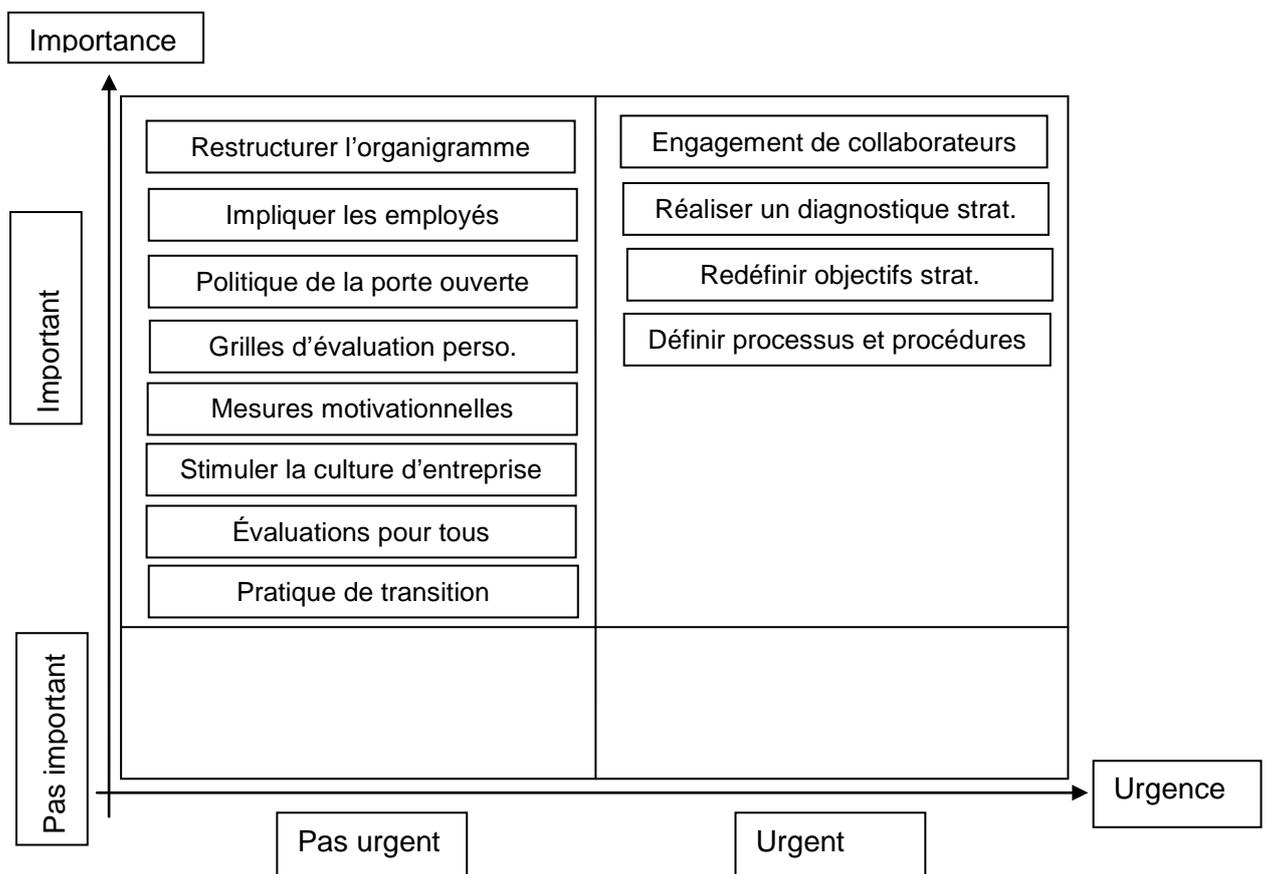
chauffeurs manutentionnaires au besoin. Les possibilités sont multiples et variées et pourraient vraiment faire la différence pour l'avenir des personnes en réinsertion sociale.

De ce fait, ces actions seraient tout à fait en accord avec la banque, sa mission et ses valeurs.

### **7.13 Priorisation des recommandations**

Les recommandations précédemment citées n'ont pas toutes la même importance, ni la même urgence. C'est pour cela que j'estime qu'une priorisation s'avère nécessaire. Elle se fera autour de deux axes : « Importance » et « Urgence ».

**Figure 5**  
**Priorisation des recommandations**



Source : Alexandre MARINO

Comme démontré dans ce tableau, j'estime que l'engagement de collaborateurs est une priorité absolue, réaliser un diagnostic stratégique et redéfinir la stratégie et l'alignement est aussi important pour se diriger correctement vers l'avenir. Il faut aussi définir les processus et les procédures pour stabiliser les acquis et offrir à la banque

des piliers solides et une indépendance totale. Ces recommandations sont à mon sens les plus urgentes et les plus importantes. Les autres revêtent toutes une importance considérable mais ne sont pas considérées comme urgentes car la situation peut rester telle quel sans compromettre l'avenir de la banque alimentaire.

## Conclusion

La banque alimentaire n'a bien évidemment pas les pratiques idéales. Cela s'explique par beaucoup de facteurs mais entre autres le fait que les membres de la direction n'ont que peu de formation dans les méthodes de management modernes. Malgré ce fait, la banque alimentaire s'en sort aisément dans la gestion de ses affaires. Elle pourrait continuer sur la voie qu'elle suit actuellement mais elle prendrait des risques. Il est relativement différent de gérer 24 employés que 45. Et ce qui fonctionnait hier, ne donnera pas forcément les mêmes résultats le lendemain

De plus, malgré sa position dominante, l'entreprise s'expose à de très graves risques de pertes de compétences qui pourraient réellement compromettre sa survie. Que ce soit au travers de procédures orales mais non formelles ou d'une absence de cristallisation du savoir et des compétences des personnes-clés, la banque se trouve dans une situation délicate.

Les recommandations qui ont été effectuées dans le chapitre précédent visent toutes à réduire l'écart entre ce qui est fait par la banque alimentaire et ce qui devrait être fait, aussi bien dans le but de lui permettre de grandir encore que de stabiliser ses acquis et se préparer aux changements à venir.

J'espère sincèrement que ce travail servira à donner aux dirigeants de Partage, les pistes d'améliorations leurs permettant d'aller de l'avant et d'aider au mieux ceux qui en ont besoin.

# Bibliographie

## Livres

JOHNSON, Gerry. SCHOLES, Kevan. WHITTINGTON, Richard. FRERY, Frédéric., *Stratégique*, Paris, Pearson Education, 8e édition, 2008.

BARABEL, Michel, MEIER Olivier., *Manageor*, Paris, Dunod, 2006.

EMERY, Yves., GONIN Pierre., *Dynamiser la gestion des ressources humaines*, Lausanne, Presses polytechniques universitaires romandes, 2<sup>ème</sup> édit, 2006.

## Cours

MERLIER, Philippe. Professeur EE, Cours d'organisation, Haute École de Gestion de Genève, 2008-2009.

BROILLET, Alexandra. BONNAL P. Alain. Professeurs EE, Cours de Gestion du changement, Haute École de Gestion de Genève, 2007-2008.

## Articles

FABI, Bruno, MARTIN Yves, VALOIS, Pierre. *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation*, Revue de Gestion, Vol 24, Automne 1999.

D'ARMAGNAC, Bertrand., *Le club de rugby d'Oyonnax s'essaie au management participatif*, Le Monde, samedi 13 décembre 2008.

# **Annexe 1**

## **Canevas d'entretien N°1**

1. Pourriez-vous vous présenter de façon complète ?
2. Pourriez-vous me parler de votre entreprise de sa création à maintenant ?
3. Pourriez-vous me dire la vision, la mission et les valeurs de votre entreprise ?
4. Avez-vous un organigramme ? Si non, pourriez-vous me décrire oralement comment se structure votre entreprise ?
5. Pourriez-vous m'expliquer comment vous gérer les aspects stratégiques ?
6. Quel est le profil de vos collaborateurs ?
7. Quel est le profil des membres du management ?
8. À quelle fréquence les exécutants ont-ils accès à leurs supérieurs hiérarchiques ?
9. Avez-vous des processus et des procédures consultables ?
10. Comment décririez-vous l'ambiance au sein de votre entreprise ?
11. Avez-vous identifié des problèmes particuliers ?

## **Annexe 2**

### **Canevas d'entretien N°2**

1. Y a-t-il des problèmes de communication au sein de l'entreprise ?
2. Le type de communication est-il plutôt ascendante ou descendante ?
3. Vos employés ont-ils la possibilité de formuler des suggestions ?
4. Quel est votre processus de mise en place d'objectifs de performance ?
5. Quels sont les indicateurs et outils utilisés pour communiquer la performance ?
6. Quelles sont les mesures d'intégration des nouveaux collaborateurs ?
7. Expliquez-moi comment se déroule une journée type.
8. Utilisez-vous les NTIC pour améliorer votre gestion ?
9. Comment faites-vous vos prévisions et vos plannings ?
10. Quel est votre taux de rotation du personnel ?
11. Comment évaluez-vous les charges des RH ?
12. Comment faites-vous pour évaluer les performances des employés ?
13. Quelles mesures utilisez-vous pour vous assurer de la solidité de vos acquis ?
14. Avez-vous remarqué des lenteurs lors de l'accomplissement du travail ?
15. Y a-t-il des charges administratives encombrantes et inutiles ?
16. Y a-t-il une identification formelle des risques et une mise en place de mesures ?
17. Comment procédez-vous à l'amélioration continue ?
18. Expliquez-moi la gestion de vos stocks et de votre entrepôt.
19. Décrivez-moi les grandes étapes des tâches quotidiennes des employés ?
20. Y a-t-il une différence de traitement entre les employés en réinsertion et les autres ?
21. Quelles sont vos mesures pour motiver vos employés ?
22. Que se passe-t-il lors d'un conflit interne ?
23. Y a-t-il un système de rotation des tâches ?
24. Communiquez-vous sur la culture d'entreprise ?

## **Annexe 3**

### **Canevas d'entretien N°3**

1. Quel est concrètement l'impact de la loi sur les déchets sur votre entreprise ?
2. Les formations de vos employés sont-elles toutes payées par les emplois de solidarité ?
3. Les employés pénètrent-ils souvent dans les locaux de la direction ?
4. Pouvez-vous m'expliquer dans le détail qui fait quoi au sein de votre entreprise ?
5. Pourriez-vous me donner des indicateurs de performance concrets ?
6. Comment faites-vous pour recevoir un feed-back de vos employés ?
7. Y a-t-il des repas d'entreprise ou des manifestations similaires pour stimuler l'unité au sein de vos employés ?

## **Annexe 4**

### **Informations complémentaires sur l'organigramme**

#### **Direction :**

- Cécile BERNAL – Directrice – Chapeaute l'ensemble.
- Thierry DEBORDES – Adjoint à la direction – S'occupe particulièrement des ressources humaines.
- Secrétaire – S'occupe des tâches administratives.

#### **Responsable Entrepôt – Logistique :**

- Une seule personne pour les deux rôles – Organise et vérifie l'entrepôt.

#### **Contremaître :**

- Une seule personne – Sert de relai d'informations et est polyvalent.

#### **Responsable Véhicule :**

- Une seule personne – S'occupe de l'entretien et des vérifications d'usage. Ce qui comprend le nombre de kilomètres parcourus.

#### **Responsable Conservation :**

- Une seule personne – S'occupe de vérifier la température des aliments et de les congeler à choc thermique si nécessaire. Elle fait aussi l'étiquetage de la marchandise

#### **Responsable Administration Stock :**

- Une seule personne – remplit les fiches signalant les entrées et les sorties du stock sur matériel informatique.

#### **Chauffeurs manutentionnaires :**

- 19 personnes – Font les tournées de récolte incluant les chargements et les déchargements.

# **Annexe 5**

## **Statuts de Partage**

### **PARTAGE – Partenariat Alimentaire Genevois**

#### **Statuts**

#### **Titre I : GENERALITES**

##### **Article 1 Dénomination**

1. Sous le nom de "Association PARTAGE (Partenariat Alimentaire Genevois)", il est constitué une Association sans but lucratif, au sens des articles 60 et suivants du Code civil suisse.
2. L'Association est sans appartenance politique ou religieuse.

##### **Article 2 Siège**

Le siège de l'Association est à Carouge, 13, avenue du Cardinal Mermillod, Canton de Genève.

##### **Article 3 Durée**

L'Association est créée pour une durée indéterminée.

#### **Titre II : BUTS**

##### **Article 4 Buts**

L'Association a pour buts de :

- a. Soutenir les associations et services sociaux dans leurs actions d'aide aux personnes ou familles dans le besoin.
- b. Offrir une solution globale et concertée pour une récupération et une redistribution coordonnées, économiques et solidaires des denrées alimentaires, des produits d'hygiène et de tous produits ou déchets valorisables.
- c. Maintenir dans un cycle d'utilisation solidaire des denrées alimentaires, des produits d'hygiène, des équipements et des déchets valorisables en offrant aux particuliers, producteurs, grossistes, commerçants et services spécialisés une solution coordonnée et fiable de récupération, recyclage et réutilisation dans une perspective de développement durable.
- d. Offrir des places de formation et de réinsertion sociale et professionnelle.

- e. Développer toute action permettant le renforcement des solidarités.

### **Titre III : MEMBRES**

Les membres fondateurs de PARTAGE sont : l'Armée du Salut, le C.A.R.E, Caritas Genève, les Colis du Coeur et Emmaüs.

#### **Article 5 Membres**

1. Peut devenir membre de l'Association tout groupement à but non lucratif doté de la personnalité juridique, qui adhère aux buts de l'association et dont l'objectif est de venir en aide aux personnes dans le besoin ainsi que toute entreprise soutenant les objectifs de l'Association.
2. Le futur membre doit s'engager à respecter les termes de la Convention de collaboration et de la charte éthique qui sont parties intégrantes des présents Statuts (annexes 1 et 2).
3. Lorsque l'adhésion est acceptée, le nouveau membre met à disposition de PARTAGE son logo pour les besoins en communication.
4. Peut également devenir membre toute personne morale ou individuelle qui désire participer activement au soutien de PARTAGE et qui adhère aux buts et à la charte de l'Association.

#### **Article 5a Procédure**

1. L'Association, l'entreprise ou l'organisation qui désire adhérer à PARTAGE présente une demande accompagnée :
  - a. d'une lettre de motivation, comprenant la désignation nominale de son(sa) représentant(e) délégué(e) à l'Assemblée Générale de PARTAGE ainsi que le nom de son(sa) suppléant(e);
  - b. de ses statuts;
  - c. de son dernier rapport annuel.
2. Le Comité statue sur les demandes d'adhésion et l'Assemblée Générale les ratifie.
3. Le Comité peut refuser une demande d'adhésion sans avoir à en indiquer les motifs.

#### **Article 6 Démission**

1. Chaque membre peut démissionner en tout temps avec préavis de trois mois pour la fin d'un mois.

2. Les démissions doivent être adressées par écrit au Comité.
3. Les membres démissionnaires n'ont aucun droit à l'avoir social.

### **Article 7 Exclusion**

1. Tout membre qui, par son attitude ou ses actes, discrédite l'Association, manque à son devoir de discrétion, compromet les buts de l'Association ou outrepassé ses pouvoirs, sera exclu par décision de l'Assemblée Générale prise à la majorité des membres présents ou représentés.
2. Le Comité peut prononcer une exclusion provisoire dans l'attente d'une Assemblée Générale.
3. Les membres exclus n'ont aucun droit à l'avoir social.

## **Titre IV : ORGANISATION**

### **Article 8 Organes**

Les organes de l'Association sont :

- a. l'Assemblée Générale
- b. le Comité
- c. le Bureau
- d. les Vérificateurs des comptes.

### **Article 9 L'Assemblée Générale**

1. L'Assemblée Générale est le pouvoir suprême de l'Association. Elle se compose d'un représentant par organisation membre ainsi que les membres individuels.
2. Elle a les attributions suivantes:
  - a. définir la politique générale de l'Association;
  - b. élire le Comité;
  - c. les candidatures au Comité doivent parvenir, au plus tard, à la séance du Comité qui précède l'Assemblée Générale;
  - d. adopter le rapport de gestion du Comité et les comptes de l'exercice écoulé;

- e. fixer le montant de la cotisation des membres;
- f. avaliser les contrats ou les conventions que le Comité a passé avec des tiers ou des membres;
- g. nommer chaque année, en dehors du Comité, un(e) vérificateur(trice) des comptes;
- h. se prononcer sur toutes les propositions émanant du Comité ou d'un membre et figurant à l'ordre du jour;
- i. ratifier les demandes d'adhésion des associations, entreprises ou organisations proposées par le Comité;
- j. adopter et modifier les statuts;
- k. prononcer la dissolution de l'Association.

### **Article 10 Réunions**

1. L'Assemblée Générale se réunit en séance ordinaire une fois par année.
2. Le Comité peut la convoquer en séance extraordinaire.
3. Un cinquième des membres peut demander la convocation d'une Assemblée Générale extraordinaire.

### **Article 11 Convocation et ordre du jour**

La convocation et l'ordre du jour de l'Assemblée Générale doivent être envoyés aux membres au moins 10 jours avant la tenue de cette assemblée.

### **Article 12 Quorum et vote**

1. L'Assemblée Générale est régulièrement constituée pour autant que la majorité absolue des membres au moins soit représentée.
2. Chaque membre dispose d'une voix, exercée par un représentant légitimé.
3. Chaque membre peut disposer d'un seul pouvoir de vote d'un membre absent.
4. Les décisions de l'Assemblée Générale se prennent à la majorité simple des membres présents ou représentés hormis les décisions relatives à la modification des statuts et à la dissolution de l'Association qui sont prises à la majorité des deux tiers.
5. En cas d'égalité, la voix du Président est prépondérante.

## **Article 13 Le Comité**

1. Le Comité est élu par l'Assemblée Générale.
2. Il se compose d'au moins onze et au maximum de dix-sept membres répartis en 3 collèges :

Collège A) associations et groupes membres ou membres individuels de 5 à 7 membres

Collège B) entreprises partenaires membres de 3 à 5 membres

Collège C) représentants d'administrations et services publics partenaires membres de 3 à 5 membres

3. Le Comité est l'organe exécutif de l'Association. Il a pour compétence de diriger l'Association et de gérer les affaires courantes dans le cadre des orientations fixées par l'Assemblée Générale.

En particulier, le Comité :

- a. désigne et définit les attributions et prérogatives du bureau de l'Association composé de 5 à 7 membres;
- b. ratifie les demandes d'adhésion individuelles ;
- c. élabore le règlement de fonctionnement de l'Association ;
- d. adopte le projet de budget ;
- e. convoque l'Assemblée Générale et établit son ordre du jour ;
- f. représente l'Association vis-à-vis de tiers ;
- g. conclut les contrats avec les associations membres et les tiers.

## **Article 14 Organisation**

1. Le Comité élit un(e) Président(e), un(e) Vice-Président(e) et un(e) secrétaire.
2. Il s'organise librement et se réunit sur convocation du Président autant de fois qu'il le juge nécessaire.
3. Chaque membre dispose d'une voix et peut représenter un autre membre absent.

4. Les décisions du Comité sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés.
5. Le Comité peut valablement délibérer pour autant que la moitié des membres soient présents ou représentés.
6. En cas d'égalité, la voix du(de la) Président(e) de l'Association est prépondérante.

### **Article 15 Signature**

L'Association est valablement engagée par la signature collective à deux de son(sa) Président(e) et d'un membre du Comité ou d'un membre de la direction.

### **Article 16 Engagement**

Les engagements et les responsabilités de l'Association sont uniquement garantis par l'actif social.

## **Titre V : FINANCES**

### **Article 17 Les ressources**

Les ressources de l'Association sont constituées des cotisations des membres, du produit de son activité, de la participation financière des partenaires et des membres, de dons, de subventions privées ou publiques, de successions et de legs.

### **Article 18 Exercice social**

L'exercice social correspond à l'année civile.

## **Titre VI : LITIGES**

### **Article 19**

1. Les litiges sont tranchés par l'Assemblée Générale. Le recours préalable à la médiation est privilégié.
2. En cas de recours à la voie légale, le for juridique est à Genève.

## **Titre VII : DISSOLUTION**

### **Article 20 Dissolution**

1. La dissolution de l'Association est prononcée lors d'une Assemblée Générale convoquée à cet effet. La majorité des deux tiers des membres est requise.
2. Si les deux tiers des membres ne sont pas présents, une deuxième assemblée est convoquée et la décision est prise à la majorité des deux tiers des membres présents.
3. L'actif disponible sera entièrement attribué à une institution d'intérêt public poursuivant un but analogue à celui de l'Association et bénéficiant de l'exonération de l'impôt.
4. Pour le surplus, la dissolution de l'Association est régie par les dispositions du Code civil suisse. Ces statuts ont été adoptés par l'Assemblée Générale constitutive du 11 avril 2005 et modifiés lors des Assemblées Générales extraordinaires du 10 avril 2006 et du 26 mars 2009.

Signatures des personnes habilités à représenter l'Association :

*Vincent GALL, Président*

*Marion ATTINGER, Vice Présidente*

*Marianne RICARD, Trésorière*

*Cécile BERNAL, Secrétaire de séance et Directrice*

Genève, le 26 mars 2009