



# RECONNAITRE DES CONFLITS DE TERRITOIRES DANS LE CLUB

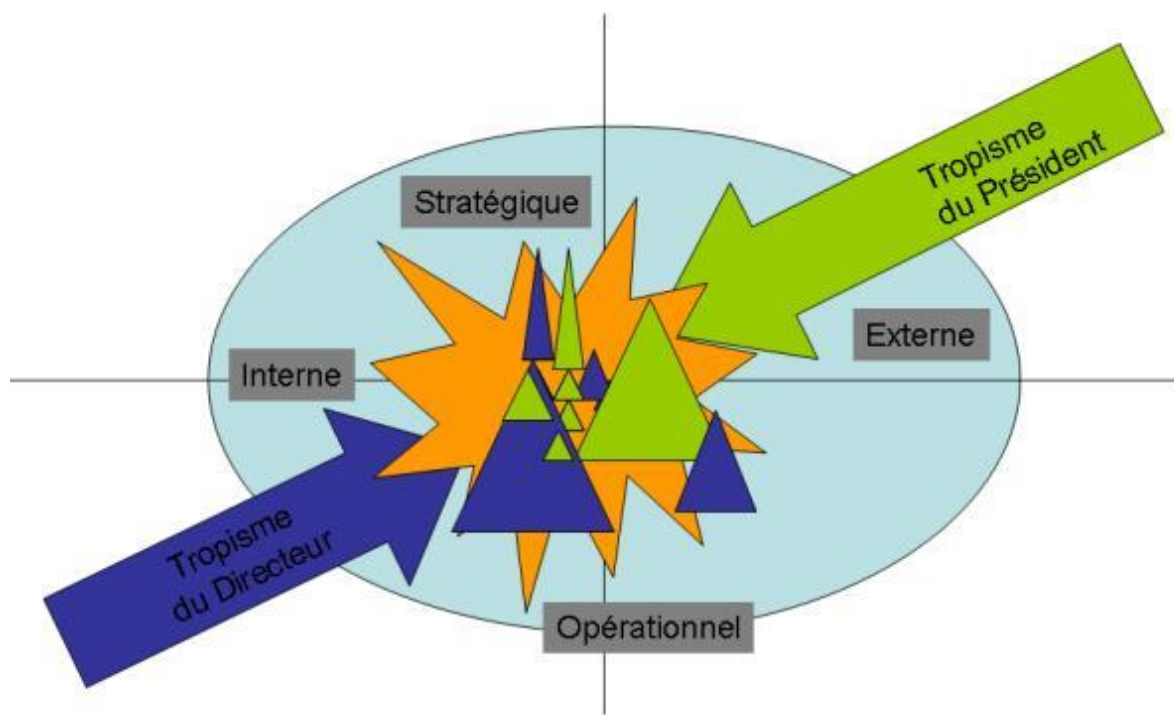
Parmi les différents conflits qui peuvent survenir entre le président d'une association loi 1901 et son directeur salarié, les spécialistes du management identifient le conflit de territoire que j'aime bien appeler aussi conflit de compétence, en référence à la notion juridique.

En droit, on nous apprend que les conflits de compétence naissent lorsque deux autorités statuant souverainement ont compétence pour dire le droit sur une même question ; en général, elles statuent dans des directions opposées ou incompatibles.

Dans l'association 1901, ces conflits survient quand l'organisme (en fait l'assemblée générale) ne définit pas précisément les tenants et les aboutissants du projet associatif. Les personnes investies de pouvoir ne sont plus en mesure de distinguer ce qui relève du stratégique et de l'opérationnel. Tant sur le plan interne que vis-à-vis de l'extérieur, président et directeur fonctionnent sans concertation, ni répartition fixe des tâches de direction, en fonction de leur propres tropismes et de leur niveau d'engagement.

La situation donne à peu près cela :

Répartition des pouvoirs : les conflits de compétences



## REPARTITION DES POUVOIRS : LES

## CONFLITS DE COMPETENCES

Dans la situation représentée ci-dessus, on identifie les différentes tâches de direction par les triangles. En l'absence de règles du jeu, Président et directeur agissent et décident seuls des domaines similaires, voire même à propos d'un dossier identique. Dans cette situation, ceux qui agissent et qui décident pour l'association ne distinguent pas entre ce qui relève des orientations politiques fondamentales de l'association et ce qui concerne la conduite de ses chantiers (la gestion de son établissement) au quotidien. Les tropismes naturels -au Président la responsabilité des options stratégiques, au directeur la prise en charge de l'opérationnel- ne sont plus respectés.

Les occasions de se heurter deviennent alors nombreuses. On assiste à une occupation anarchique des domaines de compétence, directeur et président exerçant de manière arbitraire leurs prérogatives, cherchant à confisquer les aspects stratégiques pour s'assurer le contrôle de la structure. C'est ici que le conflit de territoires peut se transformer en conflit d'intérêt.

Ce dysfonctionnement résulte du fait que les différentes tâches requises pour le bon fonctionnement de la structure ne sont pas clairement identifiées ou qu'elles ne sont pas situées explicitement dans le champ de compétence exclusif de l'une ou de l'autre des parties en présence.

La seule définition d'une fiche de poste du directeur salarié n'est en général pas suffisante pour établir une règle du jeu. Le plus souvent cette fiche de poste énonce une liste de tâches et de fonctions mais elle n'est pas suffisante pour découper le domaine de compétence du directeur à l'intérieur du projet associatif.

La solution est représentée par ce schéma. Elle consiste à définir précisément les tâches relevant de la direction de l'association, tant sur le plan interne que vis-à-vis des tiers, et à les affecter rigoureusement aux parties en présence, en respectant les tropismes naturels des personnes et des fonctions.

Dans cette optique, les tâches principales revenant au Président sont de permettre la co-construction du projet associatif avec le directeur salarié et d'assurer le contrôle du bon déroulement des chantiers associatifs ou de la gestion de l'établissement ainsi que le respect de la contrainte budgétaire. L'exercice harmonieux des fonctions suppose également une circulation fluide de l'information.

## DEFINIR LES TACHES



# Définir les tâches

