



pective, mais aussi à la préparation des bureaux et conseils d'administration auxquels le directeur général participe en tant qu'invité.

Enfin, le binôme doit trouver les bons outils et moyens pour collaborer : un peu d'écrit pour la traçabilité, des rencontres pour la convivialité et des outils simples. Le mieux est d'en parler et de garder en tête que l'objectif est de pouvoir suivre les dossiers, s'assurer que les décisions sont bien prises et au bon niveau. Du tableau de suivi partagé sur le *cloud* à de simples mails d'échange, tout fonctionne à condition qu'on ne change pas d'outils toutes les trois semaines. Il est pertinent également de s'interroger sur leur utilisation en dehors du binôme, sur les éléments qui peuvent être facilement extraits pour les réunions de conseil d'administration, par exemple.

POSTURES

Cela va de soi, mais le directeur général et le président doivent adopter une posture bienveillante l'un envers l'autre : ne pas juger, rester factuel, s'écouter. Il est important aussi de veiller au ton des écrits, notamment à la façon dont un document est annoté ou corrigé ou à la façon dont les demandes sont formulées. Le président s'assure de l'adéquation entre l'exigence qu'il pose et les moyens dont le directeur général dispose.

Le binôme doit également se faire confiance : cela passe par une communication où chacun dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il est nécessaire d'être précis, les zones de flou ne favorisant pas la confiance. Et si des informations ne peuvent être partagées, il est important d'en expliquer les raisons. Attention, la confiance n'exclut pas le contrôle, et cela doit être clair entre le président et le directeur général.

Par ailleurs, le président et le directeur général doivent aussi faire preuve de loyauté l'un envers l'autre. Ils s'engagent ensemble à défendre les valeurs et le cadre institutionnel, en toutes circonstances. Ils parlent d'une seule voix ; ils honorent les engagements pris l'un envers l'autre.

Le directeur général et le président agissent de manière responsable chacun dans leur domaine, mais portent ensemble les décisions de l'association. Ils sont tous les deux garants du projet associatif

et reconnaissent les compétences de l'autre : le directeur général reconnaît le savoir expérientiel du président, le fait qu'il soit garant de l'action militante, qu'il soit la vigie de l'alignement des actions avec le projet associatif ; le président reconnaît les compétences techniques et les savoirs académiques du directeur, le fait qu'il soit davantage attaché au formalisme.

Le respect du territoire de l'autre est également la base d'un binôme équilibré, même s'il peut y avoir des zones de porosité. Attention, un président qui est présent tous les jours dans l'association, même s'il veille à bien rester dans son périmètre, peut être perçu comme trop intrusif, sa présence peut être pesante pour le directeur, créer de la confusion et poser des questions au sein du personnel.

Le binôme doit être solidaire, c'est-à-dire qu'il doit se soutenir mutuellement. Seul on va plus vite, à deux on va plus loin ! Le président et le directeur général peuvent se suppléer en cas d'impossibilité par exemple, ils portent ensemble des situations de crise et ne reportent pas la responsabilité sur l'autre.

Enfin, le président et le directeur général doivent laisser s'exprimer leur complémentarité : c'est pour cette raison qu'un binôme s'ajuste dans la durée. En s'observant, en collaborant régulièrement, chacun affine ce qu'il apporte au binôme. Des ajustements peuvent se faire et une répartition plus fine des rôles peut se mettre en place pour que chacun puisse être positionné là où il est le meilleur, en complémentarité avec l'autre.

C'est en dehors de l'association qu'on peut vérifier que le binôme fonctionne : si l'on voit aussi souvent le président que le directeur général prendre la parole et que, quel que soit l'interlocuteur, les messages sont les mêmes et l'intervention de qualité, alors c'est gagné ! Le binôme fonctionne correctement et de manière équilibrée.

CONCLUSION

En définitive, le secret d'un binôme efficace est de s'imaginer tel un tandem. Sur la selle de devant se trouve le président, qui montre la destination à travers le projet associatif, marque les arrêts en cas de danger, pédale pour faire avancer. Sur la selle de derrière se trouve le directeur général, qui apporte l'énergie nécessaire pour « propulser » le projet, mais qui a aussi des freins et peut ralentir si besoin. Les deux, ensemble, sont responsables de l'équilibre du vélo. S'ils ne se parlent pas pour décider du meilleur chemin, s'ils ne se font pas confiance, s'ils ne pédalent pas ensemble... le chemin sera alors bien fastidieux ! ■