

# Outil Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

La réussite de votre intégration passe par une bonne connaissance de la répartition actuelle des rôles, des responsabilités et des pouvoirs. Votre établissement dans l'entreprise et celle éventuellement d'un autre membre de la famille ou d'un autre partenaire impliquera une modification des rôles et responsabilités de chacun. L'outil **Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs** vous permettra de déterminer le rôle que vous voulez occuper dans l'entreprise au cours de la période de coexploitation et une fois la transaction conclue.

## Les buts de cet outil sont de :

- déceler qui fait quoi dans l'entreprise et quels sont leurs niveaux de responsabilités ;
- clarifier vos rôles et vos responsabilités dans l'entreprise (en ce moment et plus tard) ;
- déterminer (si possible) la date de retrait du dirigeant actuel ;
- déterminer quel type de pouvoir vous voulez privilégier dans la direction de l'entreprise.

## Instructions :

Pour lancer votre réflexion, inscrivez les informations requises dans les différentes sections et prenez connaissance des commentaires sur les incidences probables des réponses sur vous et sur l'entreprise.

# Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

## 1. QUI DIRIGE L'ENTREPRISE ?

(Cochez l'énoncé qui représente le mieux la direction de l'entreprise)

- Une seule personne
- Un couple
- Une équipe de direction

### **Commentaires :**

Si l'entreprise est dirigée par une seule personne, cela veut probablement dire que le pouvoir est centralisé. Elle repose sur les épaules d'une seule et même personne. Vous serez en présence d'une personne peu habituée à travailler en équipe et qui pourrait avoir de la difficulté à déléguer des responsabilités ou à faire confiance à quelqu'un d'autre. La qualité de la communication entre cédant et relève est essentielle.

Si l'entreprise est dirigée par un couple, que ces deux personnes ont la même vision, que leurs rôles sont bien définis et que leurs forces se complètent, cette entreprise risque d'être dans une position intéressante, et le climat de travail y sera harmonieux. Vous aurez par contre à négocier votre positionnement auprès de ces deux personnes, et cela n'est pas toujours de tout repos. En revanche, si ces deux personnes semblent à couteaux tirés, soyez prudent. Le conflit engendre souvent une démobilisation des employés et crée une mauvaise ambiance de travail. Redresser cela peut représenter une somme de travail imposante pour une relève, sans compter les difficultés à mettre en place un processus de communication efficace entre vous et les deux cédants.

Si l'entreprise est dirigée par une équipe de direction, vous êtes face à une situation où vous allez devoir vous ajouter à l'équipe, bien en connaître les membres et gagner la confiance de chacun d'entre eux. Une équipe de direction forte stabilise une entreprise dont la croissance ne dépend plus uniquement d'une seule personne.

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 2. Y A-T-IL DE LA PLACE POUR VOUS DANS CETTE ENTREPRISE ? (SI VOUS NE TRAVAILLEZ PAS DANS L'ENTREPRISE)

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre intuition)

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

#### **Commentaires :**

Si vous avez répondu « Non » ou « Je ne sais pas » à cette question, vous devez vérifier auprès des dirigeants de l'entreprise si votre perception est juste et s'ils désirent que vous veniez y travailler, principalement dans le cas d'une entreprise familiale. Si leur réponse est négative, il vous faudra envisager la possibilité d'acquérir une autre entreprise ou de remettre votre projet d'acquisition à plus tard.

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 3. QUEL POSTE OCCUPEZ-VOUS DANS L'ENTREPRISE PRÉSENTEMENT ? (LE CAS ÉCHÉANT)

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre situation)

- Propriétaire dirigeant  
Précisez :
  - Actionnaire minoritaire
  - Actionnaire majoritaire
  - Autre : \_\_\_\_\_
- Directeur général
- Autres postes  
Précisez :
  - Administration
  - Production
  - Développement des affaires
  - Ressources humaines
  - Autre : \_\_\_\_\_

#### Commentaires :

S'il s'agit d'une entreprise où il y a plusieurs postes, celui que vous occupez, les rôles et les responsabilités inhérentes à ce poste ont une incidence directe sur la perception que l'on peut avoir de vous au sein de l'entreprise. À chaque poste est associée une image ou une perception pour la plupart des gens. Par exemple, si vous êtes chargé des ressources humaines et que vous voulez devenir directeur général de l'entreprise, vous aurez à démontrer des aptitudes de leadership et des aptitudes administratives qui feront en sorte que les gens puissent vous faire confiance si vous dirigez cette entreprise.

De la même façon, les dirigeants actuels et les employés n'accorderont pas la même crédibilité à la jeune relève qui s'intègre dans l'entreprise avec 20 % des parts comparativement à la personne qui est actionnaire depuis quelques années. Le plan de transfert des connaissances et des pouvoirs permettra à la relève de faire progressivement sa place comme dirigeant.

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 4. SAVEZ-VOUS QUI FAIT QUOI DANS L'ENTREPRISE ?

(Remplissez le tableau)

#### **Commentaires :**

La connaissance des rôles clés et des fonctions dans l'entreprise sont des informations cruciales à posséder afin d'en assurer une direction efficace. Nous vous invitons à remplir le tableau ci-dessous afin de préciser ces éléments.

NOM DU RESPONSABLE	SES FONCTIONS ET SES RESPONSABILITÉS

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 5. QUEL POSTE VOULEZ-VOUS OCCUPER DANS L'ENTREPRISE LORSQUE LA TRANSACTION SERA COMPLÉTÉE, LE CAS ÉCHÉANT ?

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre but)

- Propriétaire dirigeant
- Directeur général
- Autres postes

Précisez :

- Administration
- Production
- Développement des affaires
- Ressources humaines
- Autre : \_\_\_\_\_

#### **Commentaires :**

Si vous avez coché une réponse qui diffère du poste que vous occupez présentement, nous vous suggérons de faire un plan d'acquisition des compétences que vous devrez posséder afin de bien performer dans le poste que vous convoitez. Lorsque ce plan sera rédigé, votre défi personnel sera de suivre le processus d'apprentissage inscrit dans celui-ci. Pour mettre en application ce plan, vous pouvez consulter la section 5, Acquisition des pouvoirs de direction, qui présente les pratiques pédagogiques favorisant le transfert des connaissances et la formation de la relève agricole.

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 6. QUI VEUT FAIRE QUOI ?

(Remplissez le tableau)

#### **Commentaires :**

Il est essentiel que vous connaissiez les intentions des différents intervenants clés dans l'entreprise en lien avec un transfert de celle-ci afin de mieux gérer leurs attentes ou d'en faire des partenaires. Nous vous invitons à remplir le tableau ci-dessous afin de préciser ces éléments.

QUI: INTERVENANTS	QUOI: RÔLES, RESPONSABILITÉS ET FONCTIONS

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 7. QUEL TYPE DE POUVOIR VOULEZ-VOUS PRIVILÉGIER ?

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre conception du pouvoir lié à la prise de décision)

- Le « superdirigeant » qui contrôle tout
- Une équipe de direction
- Le pouvoir à la base

#### **Commentaires :**

À cette étape, nous vous suggérons d'éviter le piège que représente le type de pouvoir du « superdirigeant » qui contrôle tout. Ce type de leadership encore largement répandu ne concorde pas nécessairement avec les besoins de croissance d'une entreprise et de ses employés. Utiliser ce type de leadership peut créer au sein d'une entreprise un haut taux de roulement et une forte démobilisation du personnel.

Si vous choisissez de créer une équipe de direction, appuyez vos efforts sur les conseils d'un comité de gestion. Vous pourrez également mettre en place un processus de délégation de certains pouvoirs à des employés ciblés afin de favoriser une valorisation de leur rôle, un climat de travail propice à la productivité et à l'efficacité ainsi qu'un faible taux de roulement.

### 8. CONNAISSEZ-VOUS LA DATE DE RETRAIT DU DIRIGEANT ACTUEL ?

(Cochez la réponse appropriée)

- Oui, la date prévue est le \_\_\_\_\_
- Non

#### **Commentaires :**

Si vous avez répondu par la négative à cette question, la démarche que vous aurez à entreprendre est de préciser avec le propriétaire la date de son retrait et le rôle qu'il veut jouer dans la transmission des pouvoirs. La capacité du dirigeant actuel à fixer cette date butoir est un indice sur ses intentions réelles. Si la date de retrait du dirigeant reste floue, cela peut indiquer que son processus de réflexion n'est pas complété.

### 9. D'APRÈS VOUS, SI CE N'EST PAS VOUS LE PROCHAIN DIRIGEANT, QUI SERA-T-IL ?

Votre choix : \_\_\_\_\_

Sur quoi fondez-vous votre choix ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_