



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 66, Octubre 2009, pp. 129-146

Transformación de pymes saneadas en cooperativas de trabajo asociado y relevo en la dirección: estudio exploratorio de su viabilidad en Francia

France Huntzinger

Thierry Jolivet

Universidad de Maine

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2009 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

Transformación de pymes saneadas en cooperativas de trabajo asociado y relevo en la dirección: estudio exploratorio de su viabilidad en Francia

France Huntzinger

Profesora Titular de Ciencias de la Gestión. Universidad de Maine / Laboratorio G.A.I.N.S – Argumans

Thierry Jolivet

Catedrático de Ciencias de la Gestión. Universidad de Maine / Laboratorio G.A.I.N.S – Argumans

RESUMEN

La transformación de una PYME saneada en una cooperativa de trabajo asociado (en adelante CTA), así como el relevo del directivo de una CTA, implica tanto al predecesor o cedente como al futuro directivo. Para comprender el éxito o el fracaso de esta transición los trabajos de investigación existentes sobre las transmisiones de empresas hacen especial hincapié, entre otros, en el aspecto humano. A partir las investigaciones sobre las transmisiones de empresas familiares, nos cuestionamos la pertinencia de sus conclusiones en el caso de las CTA a partir de una encuesta realizada a sus directivos. Tras un rápido examen de la transformación en CTA, señalamos que es necesario matizar la importancia de los elementos explicativos del proceso de transición: momento del duelo, papel de las etapas clave y papel de los asalariados, porque en el caso de las CTA se facilita tanto la integración de lo nuevo como la desvinculación de lo antiguo, con respecto a los casos de empresas familiares clásicas. Finalmente, este estudio exploratorio ha permitido identificar un perfil de PYME saneada capaz de transformarse en CTA.

PALABRAS CLAVE: Transformación de pymes en cooperativas, relevo en la dirección, gobierno cooperativo, Cooperativas de trabajo asociado, Francia.

CLAVES ECONLIT: P130, M130.

La transmission d'entreprises PME saines en coopératives SCOP: Une étude exploratoire de faisabilité en France

RÉSUMÉ : Le passage d'une PME saine en coopérative SCOP comme la succession du dirigeant dans une SCOP impliquent autant le prédécesseur ou cédant que le futur dirigeant. Les travaux existants sur les transmissions d'entreprises mettent l'accent pour une partie d'entre eux sur l'aspect humain dans la compréhension de la réussite ou de l'échec de cette transition. Partant de ces recherches sur les transmissions d'entreprises familiales, nous nous interrogeons sur la pertinence de leurs conclusions dans le cas des SCOP à partir d'une enquête auprès de quatre de leurs dirigeants. Après un rapide examen de la transmission en SCOP, nous montrons qu'il faut nuancer l'importance des éléments explicatifs du processus de transition: place du deuil, rôle des étapes clés, rôle des salariés, puisque dans le cas des SCOP l'intégration du nouveau comme le désengagement de l'ancien sont facilités par rapport aux cas d'entreprises familiales classiques. Enfin, cette recherche exploratoire a permis d'identifier un profil de PME saine à transformer en SCOP.

MOTS CLÉ : Coopératives SCOP, passage d'une entreprise, PME, France.

Transition from sound small and medium-sized enterprises to cooperative societies: An exploratory study of feasibility in France

ABSTRACT: The transition from a sound Small and Medium-Sized Enterprise to a Cooperative Society will involve its previous manager as well as its successor. Much of the existing research on enterprise transition emphasizes the human factor in understanding the success or failure of these transitions. Starting from this research on family enterprise transitions, we question the relevance of such conclusions as far as Cooperative societies are concerned by means of a survey carried out among four Cooperative society managers. After a quick assessment of the transition to cooperative, we show the need for clarifying the relevance of the explanatory elements in the transition process: breaking with the past, role of key stages, part played by employees, since regarding Cooperative societies the fact of incorporating the new elements and withdrawing the old ones is provided in comparison with classic family enterprises scenarios. Finally, this exploratory research has enabled the identification of a profile of a sound SME to be transformed into a Cooperative society.

KEY WORDS: Worker cooperatives, transition of an Enterprise, Small and Medium-Sized Enterprise, France.

1.- Introducción¹

El paradigma del gobierno de la empresa (Fama, 1980; Gómez, 1996; Charreaux, 1997) que aporta ideas pertinentes sobre el comportamiento de los directivos sólo ha proporcionado algunas claves para comprender el funcionamiento específico de las cooperativas de trabajo asociado (CTA) caracterizadas por un empresariado colectivo (Huntzinger y Moysan-Louazel, 1999; Bataille-Chédotel y Huntzinger, 2004). La investigación que llevamos realizando durante muchos años sobre la gestión de las cooperativas² nos lleva en la actualidad a estudiar la cuestión del relevo en la dirección debido, principalmente, al aspecto que presenta la pirámide de edades: los fundadores de las CTA creadas en los años 70 y 80 están llegando a la edad de jubilación³ y deben pasar el relevo. Sin embargo, aunque este fenómeno afecta en general al conjunto de empresas francesas familiares, artesanales y PYMES, un gran número de empresarios próximos a la edad de jubilación no ha encontrado aún una solución a este relevo. De hecho, los miembros del movimiento cooperativo, desde el Congreso de Nantes de 2004 y posteriormente el Congreso de Poitiers de 2008⁴, se han movilizado junto con las autoridades locales, los auditores e incluso el Consejo Económico y Social, que poco a poco reconocen la fórmula cooperativa como una solución ventajosa tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista humano que conviene desarrollar, en torno a las oportunidades de proponer la transmisión de algunas de estas empresas saneadas a los asalariados en forma cooperativa, lo que representa un potencial de más de 1000 PYMES al año durante diez años⁵. Ahora bien, tanto la transición de una PYME a CTA como la sucesión del directivo de una CTA implica la existencia de actores clave, predecesor - cedente - asalariados cooperativistas o futuros cooperativistas, al mismo tiempo sensibles a los valores cooperativos y capaces de una verdadera gestión empresarial.

Entre los trabajos referidos a las transmisiones de empresas, algunos autores destacan, además de la perspectiva económica, la necesaria consideración del “entorno psicológico” del cedente (Gey y Bah, 2003) o del proceso de desvinculación del predecesor (Cadieux, 2005; Fattoum y Fayolle, 2002) o incluso de los “frenos psicológicos” (Pailot, 1998) y de socialización del tomador (Boussaguet, 2003). La importancia que se otorga al factor humano en la comprensión del éxito o del fracaso de las transmisiones de empresas nos parece pertinente.

1.- Adaptación de la Comunicación presentada por los autores al Iº Congreso Científico Internacional de Investigación en Economía Social de CIRIEC, Victoria (Canadá), octubre 2007.

2.- Con el apoyo de la CGSCOP (Confédération Générale des SCOP, Confederación general de las CTA) y de su ObGeScop (Observatoire inter-universitaire sur le management et la gestion des SCOP, Observatorio interuniversitario sobre la administración y gestión de las CTA), en el marco de convenios de estudios con la Universidad de Maine.

3.- Revista *Participer*, n° 609, febrero-marzo 2005, pp. 14-18 (revista editada por la CGSCOP y difundida en el seno de la red de las CTA).

4.- Resolución n° 3.

5.- Revista *Participer*, n° 610, abril-mayo 2005, pp. 14-22.

Pero ¿qué sucede en el caso de las CTA? ¿No puede ofrecer la forma cooperativa una manera de reducir este “coste psicológico” a los directivos de las PYMES? Del mismo modo, ¿la anticipación y planificación del proceso no son respuestas posibles al problema de la desvinculación del directivo? ¿En ambos casos, el buen gobierno del proceso de transmisión no supone también el compromiso de los miembros representativos del movimiento cooperativo?

Los numerosos estudios sobre la empresa familiar contrastan con la escasez de investigaciones referidas a la transformación de PYMES en CTA, solución sin embargo adoptada en algunos casos específicos. Por lo tanto, nuestra gestión es original por su carácter exploratorio para comprender las condiciones de la transformación de PYMES saneadas en CTA, donde se acumulan los problemas de cambio de directivo y movilización de un nuevo grupo de asociados formado por los asalariados de la PYME tomando como referencia un enfoque previo para intentar identificar las especificidades de las sucesiones de presidentes internos de las CTA. En este artículo nos proponemos analizar las aportaciones de los trabajos que dan preferencia al factor humano en el estudio de los procesos de transmisión, además de cuestionar estos resultados y conclusiones en el caso del modelo de la empresa cooperativa, a partir de un estudio exploratorio realizado tras mantener profundas conversaciones con cuatro directivos de CTA, implicados ellos mismos en este proceso, con el fin de sacar a la luz algunas pistas sobre las condiciones de viabilidad de la transformación de una PYME saneada en CTA.

2.- Aportaciones de los trabajos existentes y aspecto humano del relevo en la dirección

Los trabajos de investigación a los que nos referimos tienen en común el hecho de que hacen hincapié en el aspecto humano del proceso de relevo en la dirección, porque se trata, ante todo, de un cambio de persona y, como consecuencia, es importante examinar por una parte la retirada del cedente y por otra parte la llegada del sucesor.

En primer lugar, las investigaciones evocan la teoría del duelo como mecanismo explicativo central de la dificultad experimentada por el cedente. La pérdida de un fuerte vínculo afectivo se vive como un traumatismo y frenará el entusiasmo del cedente por transmitir, lo que puede comprometer el éxito del proceso de transmisión. Por ejemplo, Gueye y Bah (2003) subrayan que este duelo es doble porque concierne a la empresa como objeto afectivo, así como a la aportación simbólica que proporciona la posesión de este objeto: estatus e imagen social. Así, Fattoum y Fayolle (2002) citan a varios autores que resaltan la pérdida de identidad y de poder, el sentimiento de inutilidad porque desvincularse de su empresa significa renunciar a una parte de sí mismo e incluso conduce a una “muerte

simbólica". Pailot (1998) propone además un análisis del vínculo directivo-empresa a partir del concepto de dominio tomado prestado de la epistemología dialéctica. El caso que estudia le permite darse cuenta del "vínculo visceral de algunos directivos con su empresa", lo que explica la dificultad experimentada de "pasar el duelo" cuando se pasa el relevo.

Además, la mayoría de estos trabajos distinguen la transferencia de la propiedad de la transferencia de la dirección. Nosotros nos centraremos en el segundo aspecto, aunque también haremos referencia a la transferencia de propiedad teniendo en cuenta la especificidad de la transformación de PYMES clásicas⁶ en CTA, lo que supone la transformación de asalariados en socios y, por lo tanto, en copropietarios o incluso en coempresarios.

Este relevo en la dirección se concibe como un proceso de cuatro etapas:

- 1) incubación: iniciación del sucesor previsto;
- 2) elección: preparación e integración del sucesor;
- 3) reinado conjunto: entrada oficial en funciones del sucesor y fase de transmisión de los conocimientos y del poder;
- 4) desvinculación del predecesor.

Estas cuatro etapas han sido estudiadas de forma desigual: los trabajos se centran principalmente en la cuarta etapa, la desvinculación del predecesor. Así, Cadieux (2005) hace referencia a la literatura sobre la jubilación y la transición del rol y propone un modelo de éxito fundado en la existencia de ritos de separación y ritos de incorporación que permiten tanto al cedente como al tomador vivir mejor los periodos críticos. No obstante, la etapa del reinado conjunto es objeto de un desarrollo particular para Gueye y Bah (2003) y para Fattoum y Fayolle (2002). Los primeros recurren al concepto de origen psicoanalítico de ambivalencia⁷ para explicar que el reinado conjunto puede estar marcado por la indecisión del cedente que oscila entre dos actitudes contradictorias: pasar el relevo y mantener el control. Esta ambivalencia del cedente obstaculizará la necesaria transferencia de conocimientos del cedente al sucesor, garantía de éxito del proceso de transmisión. En particular, los conocimientos tácitos sólo se transferirán si se establece una relación de confianza entre los dos protagonistas. Esto supone tiempo, tal y como apuntan Reynaud y Richebé (2007): "la confianza no existe previamente, sino que se construye progresivamente y es el resultado del propio desarrollo de la relación de intercambio"⁸. Así pues, el éxito del reinado conjunto se basa en la aparición y el desarrollo de la confianza.

Por otra parte, Fattoum y Fayolle (2002) también insisten en la necesidad de la confianza, pero además desarrollan una modelización del conjunto de la relación predecesor-sucesor avanzando que se caracteriza por tres estados: una relación tensa en la fase de integración del sucesor, una relación cómplice en el transcurso del reinado conjunto y una relación de nuevo tensa en la fase de desvinculación del cedente.

6.- Este término asociado a las palabras "PYME" o "empresa" hace referencia al estatus jurídico de derecho común, distinto del estatus cooperativo.

7.- Se define como la "presencia simultánea en la relación con un mismo objeto, de tendencias, actitudes y sentimientos opuestos", según Laplanche y Portalis (1998) citado por Gueye y Bah (2003), p. 1363.

8.- P. 7, nota 8.

Otro aspecto del proceso de transmisión es el papel de los asalariados en la socialización del tomador (Boussaguet, 2003). Apoyándose en el concepto de socialización organizativa y la literatura que se le dedica, S. Boussaguet distingue tres fases en el proceso:

- Socialización anticipada: formación de expectativas antes del ingreso en la empresa y “puesta en marcha por parte de la organización de intervenciones destinadas a facilitar la integración (...)”⁹.
- Socialización activa: comienza con la toma de posesión. Las expectativas se confrontan con la realidad (“choque de realidad”) y se confirman o se invalidan.
- Integración: constituye la última fase del proceso. Es el fin del reinado conjunto; se hace efectiva la jubilación del cedente. Y, además, el tomador “se afirma en su nuevo papel organizativo y (...) es reconocido como legítimo en el papel que ejerce”¹⁰.

Finalmente, algunos trabajos se dedican a describir sobre todo las actividades de planificación del proceso de transmisión. En particular, Saint-Cyr y Richer (2005) constatan en su investigación que las relativas al establecimiento de criterios de elección del sucesor y a la comunicación de estos criterios a los interesados, así como las relativas a su preparación también están, por lo general, de acuerdo con las “mejores prácticas” en la materia¹¹. En cambio, recalcan que la desvinculación del predecesor parece peor planificada en las empresas más pequeñas y en las que experimentan la transferencia generacional por primera vez. Este último enfoque identifica ciertamente los aspectos del proceso que pueden planificarse pero no integra la dimensión psicológica de lo vivido por los protagonistas.

3.- Problemáticas en el caso de las CTA: ¿qué especificidad?

Después de un rápido recorrido por la experiencia del movimiento cooperativo en el campo de la mutación¹², presentaremos los resultados de nuestra exploración de la problemática de sucesiones y transmisiones basándonos en cuatro conversaciones preliminares con directivos de CTA en activo.

9.- *Ibid.* p. 410.

10.- *Ibid.* p. 417.

11.- Según el modelo de Le Breton-Miller y Miller (2004), citado por los autores en la página 57.

12.- Este término se utiliza para designar la transformación de una empresa clásica en CTA.

Metodología de búsqueda

Nuestra problemática de investigación nos ha llevado a dar preferencia a una gestión exploratoria que permite acceder a una primera etapa de comprensión de un fenómeno de difícil medición cuantitativa. Convenía utilizar una metodología cualitativa (Wacheux, 1996) fundada esencialmente en conversaciones no dirigidas realizadas en 2006 y 2007, que abarcan en parte las biografías de cuatro directivos de CTA todavía en activo, pero susceptibles de pasar el relevo en los próximos cinco años y también miembros responsables o "militantes" en el seno del movimiento con experiencia en la transformación de PYMES en CTA. No se trataba de realizar estudios de casos, sino de hacer emerger un saber concreto y puntos de vista, procedentes de la experiencia práctica, con el objeto de formalizarlos para la comprensión inicial de una delicada operación en el plano humano (la sucesión interna y, con más razón, la transformación de PYME en CTA).

Como complemento a esta gestión, hemos realizado un análisis documental basado en fuentes estadísticas internas de la CGSCOP, así como sobre las propuestas relatadas en revistas profesionales del movimiento cooperativo o con ocasión de encuentros donde participaban a la vez universitarios y cooperativistas.

3.1.- La transformación en CTA: una tradición centenaria desconocida frente a una apuesta social

En primer lugar evocaremos la importancia social de la cuestión del relevo de los directivos de empresas y, a continuación, cómo puede valerse el movimiento cooperativo de su experiencia en materia de transformación para convertirse en uno de los participantes potenciales del "mercado" de la transmisión de PYMES saneadas.

3.1.1. La apuesta social

Un informe del Consejo Económico y Social de 2004 ponía en evidencia la incertidumbre sobre el futuro de cerca de 700 000 PYMES y microempresas en Francia, cuyos directivos tenían prevista su jubilación entre 2005 y 2015. Las principales instituciones profesionales y territoriales se han movilizado para, por una parte, evaluar la situación y, por otra parte, implantar nuevas herramientas destinadas a facilitar el relevo. La transformación en CTA es, la mayoría de las veces, la solución última para garantizar la continuidad de la empresa clásica saneada sin sucesor o tomador, con el apoyo de los miembros del movimiento cooperativo. Desde hace poco se ha convertido en una solución reconocida entre otras como la "forma más serena y tranquilizadora de transmitir su empresa"¹³.

13.- Yves Fouquet, presidente de la Comisión de Transmisión del Consejo Superior del Colegio de Auditores, en la Revista *Participer* n° 610, *ibid*.

¿En qué medida se interesa el movimiento cooperativo por esta modalidad de creación en comparación con otros orígenes?¹⁴ ¿Existe un perfil tipo de PYME que conduciría al éxito de esta transformación? ¿Cuántas empresas son susceptibles de transformarse en CTA? El ambicioso plan de acción publicado en un Libro Blanco¹⁵ tras el Congreso Nacional de Cooperativistas de 2004 comienza a dar sus frutos puesto que las Uniones regionales han realizado estudios de mercado, especialmente en Ródano-Alpes donde se ha identificado, gracias al trabajo en red con los prescriptores tradicionales, un objetivo potencial de 4000 PYMES de 3 a 50 asalariados que pueden transformarse en CTA en los próximos diez años en la industria y los servicios a empresas demandantes de personal cualificado, instaladas en zona rural o periurbana, y beneficiándose a menudo de una actividad de nicho¹⁶. Sin embargo, hay que matizar estas cifras mediante estudios de viabilidad caso por caso: *“A menudo los directivos de más de 55 años se descontrolan y hacen perder valor a su empresa. La tercera parte de las empresas no serán recuperables”*¹⁷. Por otra parte, el análisis del fichero estadístico de la CGSCOP nos informa con más precisión sobre la experiencia real del movimiento en el ámbito de la transformación, pero que siempre ha representado una débil proporción de las creaciones hasta el presente.

3.1.2. Una tradición centenaria pero marginal en la historia del movimiento cooperativo

Desde 1907 se han producido 523 transformaciones de empresas saneadas en CTA. En junio de 2007 todavía se encontraban activas 233¹⁸. En un periodo de diez años (01/01/1996), el número de transformaciones se eleva a 142, de las cuales 112 todavía seguían activas a 01/01/2007, es decir, un índice de supervivencia a 10 años del 79%. De estas 142 CTA, únicamente 22 no han superado los cinco años, lo que establece el índice de supervivencia a 5 años en un 84,5%, mientras que según el INSEE este índice se establece en un 51% para el conjunto de empresas. Pero por término medio este modo de creación representa apenas un 10% de las CTA creadas y un tercio del conjunto de relanzamientos como CTA; los otros dos tercios son reanimaciones o recreaciones que también muestran un índice de supervivencia muy superior a la media (71%). Por lo tanto, es evidente que este modo de transmisión garantiza la continuidad de la empresa¹⁹. Estos buenos resultados se deben particularmente al papel de la red CTA en el estudio de expedientes anteriores y al acompañamiento de proximidad durante sus inicios.

3.1.3. El perfil específico de las transformaciones voluntarias en CTA

Es necesario detenerse al menos en dos criterios: el sector de actividad y el tamaño. El estudio de las estadísticas de la CGSCOP nos permite efectuar una comparación entre este tipo de empresa

14.- Reanimación : transformación en CTA de una empresa con dificultades; Ex-nihilo : creación de una nueva CTA " a partir de nada "; Recreación : creación de una CTA por todos o parte de los asalariados de una sociedad liquidada.

15.- Coordinador : Patrick Lenanker, vicepresidente de la CGSCOP y elegido Presidente en 2006 sucesor de Patrick Séguin.

16.- Revista Participer n° 610, p. 19.

17.- François Kerfour, director de la URScop Ouest, 3er Encuentro Universitario de Gestión de CTA, " La gouvernance des Scop en question ? Regards croisés ", Universidad de Maine, Argumans-Gains, 5 de abril de 2006.

18.- Fichero CGSCOP

19.- En el sentido de la continuidad del proyecto para retomar la distinción propuesta por Mignon, citado por Barbot y Richomme-Huet (2004), p. 3.

cedida a los asalariados desde 1907 (es decir, desde hace aproximadamente cien años) y el conjunto del sector CTA en la actualidad.

La tabla nº 1 muestra que, de un total de 467 CTA estudiadas, 197 son microempresas (42%), 209 son pequeñas empresas (45%), 51 son medianas empresas (11%) y 10 son medianas y grandes empresas (2%)²⁰. Si nos referimos a las cifras de transmisiones durante los últimos diez años, de 97 casos estudiados, un 59% son microempresas, un 40% son pequeñas empresas y un 1% son medianas empresas. Así pues, la tendencia es el relanzamiento de empresas de pequeño tamaño.

Tabla 1. Reparto de transformaciones por tamaño en el momento de la creación

1-4 asal.	5-9 asal.	10-30 asal.	31-49 asal.	50-100 asal.	101-199 asal.	200-500 asal.
TPE	TPE	PE	PE	ME	ME	MGE
77	120	160	49	33	18	10

FUENTE: Fichero CGSCOP; asal. = asalariados

El reparto por sector de actividad de estas transmisiones (tabla nº 2) sigue un perfil muy similar al del conjunto de las CTA a día de hoy, salvo el sector de la fundición y la industria del metal, con mayor necesidad de capital y de mayor tamaño medio en general. El sector de los servicios intelectuales y culturales (asesorías, gabinetes de proyectos, servicios de ingeniería...), que se ha desarrollado particularmente desde hace veinte años, reagrupa a microempresas formadas por asalariados a menudo bien dispuestos hacia la fórmula cooperativa debido especialmente a la naturaleza de su profesión que favorece el trabajo en equipo y la colegialidad de las decisiones sobre una base igualitaria²¹. Esta distribución casi paralela refuerza la idea de que la transformación de PYME en CTA es promovida principalmente por miembros sobre el terreno del movimiento cooperativo, actuando cada directivo de CTA en su sector junto a prescriptores tradicionales en la materia o en el mismo seno de su agrupación profesional, en función de su saber hacer y de sus relaciones, tanto para prospectar las empresas como para asesorar a los eventuales cedentes hacia la solución CTA.

20.- Utilizamos la clasificación, según el número de asalariados, propuesta por Mahé de Boislandelle (1998). TPE: microempresas (1 a 9); PE: pequeñas empresas (10 a 49); ME: medianas empresas (50 a 199); MGE: medianas y grandes empresas (200 a 500).

21.- Estos dos factores son, entre otros, característicos del empresariado colectivo en cooperativa a juicio de Huntzinger y Moysan-Louazel (1999).

Tabla 2. Reparto de transformaciones por actividad

Sector de actividad (según la clasificación del CGSCOP)	número	%	% conjunto CTA 2006
Construcción, obra pública y actividades análogas	165	31,5	32
Industria del libro	35	6,7	7
Fundición, industria del metal	39	7,5	11
Madera, mobiliario, cartón, vidrio, cerámica	14	2,7	3
Alimentación, agricultura, horticultura	18	3,5	4
Cuero y tejidos	18	3,5	2
Prestaciones intelectuales y culturales	136	26	25
Prestaciones de servicios materiales	71	13,6	14
Varios	27	5	2
Total	523	100	100

FUENTE: Fichero CGSCOP.

Por lo tanto, la creación de CTA por transformación desde empresas privadas clásicas saneadas está muy anclada en las prácticas del movimiento sin haber sido, sin embargo, una orientación deliberada. A partir de ahora, aparece en los ejes estratégicos del último congreso de Poitiers y presta una atención particular a los nuevos métodos de enfoque y los nuevos dispositivos cooperativos de financiación transitoria.

3.2.- Las especificidades de las CTA respecto al proceso de relevo en la dirección

Ahora examinaremos los resultados y conclusiones presentados en la primera parte a la vista de nuestras conversaciones para intentar extraer las especificidades del proceso de relevo en la dirección en el caso de una CTA.

3.2.1. La importancia del duelo

En lo referente a este fenómeno como elemento explicativo central de la dificultad de desvinculación del cedente, hay que distinguir la sucesión interna en una CTA donde no hay transferencia de propiedad de la empresa, salvo el reembolso de las partes sociales del "saliente"²², de la transformación de una PYME en CTA que implica una recompra total de la empresa. En el primer caso, el

22.- Recordemos que, según los estatutos legales de Francia en conformidad con los principios cooperativos, estas partes sociales son reembolsadas con el interés nominal elevado eventualmente hasta el de inflación, sabiendo que un socio nunca puede poseer más de una cuarta parte del capital social de la cooperativa. Esta es la consecuencia directa del principio de reservas no divisibles.

duelo se atenúa porque el cedente está preparado desde su incorporación al puesto de trabajo a pasar el relevo en su momento, como atestigua²³ uno de nuestros interlocutores, presidente desde hace 13 años y actualmente preparando su sucesión: *“Yo soy la empresa, pero eso no me supone ningún riesgo. Voy a retirarme dentro de cinco años [...], la empresa sólo es algo pasajero”*. En el segundo caso, podría pensarse que el mecanismo de duelo funciona como en el caso de una empresa clásica, pero en realidad hay un hecho que lo atenúa y es que los nuevos propietarios, los asalariados empleados, son conocidos del cedente y a veces incluso tienen vínculos de tipo afectivo: *“la principal preocupación del directivo es ver perpetuarse su empresa, que los asalariados mantengan su empleo [puesto que] forman parte de la ‘familia’”*. Además, en los dos casos puede asignarse al antiguo directivo una nueva función en la CTA en un puesto, por ejemplo, de tipo “encargado de desarrollo”, lo que le permite reorganizar su vida sin ruptura radical²⁴. Así, el coste psicológico puede reducirse en el caso de las CTA en comparación con las transmisiones de empresas clásicas, pero esto no es sistemático. En efecto, si el directivo fuera un “escalador local”²⁵, es decir, un fundador que ha hecho toda su carrera en la organización, nos arriesgamos a encontrar los mismos fenómenos de “vínculo visceral” y de dificultad para “pasar el duelo”, incluso aunque la gestión tuviera un carácter muy colectivo, porque la retirada no sólo engendra una pérdida de poder, sino también una pérdida de identidad y de sentimiento de pertenencia debido a la ruptura con el grupo de cooperativistas:

“por lo tanto, el reconocimiento de su contribución al éxito de la empresa no se ‘valoriza’ y su compromiso no está de ninguna manera ‘saldado’ por la compensación financiera y el ‘cheque’ recibido. [...] Únicamente el reconocimiento simbólico por parte del colectivo de socios, de sus iguales en el movimiento cooperativo y eventualmente de su sucesor puede ‘satisfacer esta deuda’”²⁶

Por esto, el retirarse puede ser tan doloroso.

3.2.2. La importancia relativa de las cuatro etapas en los relevos internos en las CTA

La segunda aportación de los trabajos reside en la distinción de las cuatro etapas de transmisión. Esta interpretación aplicada a las CTA hace resaltar la importancia crucial de las dos primeras etapas, mientras que los estudios realizados sobre empresas clásicas se dedican al papel clave de las dos últimas.

En primer lugar, principalmente, se trata de que el directivo comience a pensar en su salida. En el caso específico de una dirección bicéfala²⁷, el directivo encargado del desarrollo creativo de la acti-

23.- Todos los testimonios se citan en letra cursiva.

24.- Cadioux (2005) observa dos tipos de funciones: las próximas a la organización (administrador, símbolo, observador, consultor...) y las próximas al sucesor (mediador o confidente), p. 43. En el caso de las CTA puede pensarse que la primera función será mejor aceptada y más pertinente que la segunda.

25.- A juicio de Bataille-Chédotel y Huntzinger (2004).

26.- Gouil (2006), p. 3.

27.- Modelo de gobierno escogido frecuentemente por las CTA de tamaño mediano, según el estudio de Bataille-Chédotel y Huntzinger (2004).

vidad, de 57 años, se declaraba preparado para dejar la CTA y terminar su carrera en otro lugar. En realidad, estaba completamente indeciso: *“no puedo salir inmediatamente porque sino...”*. Según el otro codirector *“se cree irremplazable”* porque todavía reina la incertidumbre sobre su sucesor: *“no [se] excluye un potencial sucesor interno, ...pero la situación no está clara”*. De este modo, comenzar el proceso muy pronto con personas ambivalentes puede resultar perturbador para los miembros de la cooperativa: *“esto prácticamente nos ha ‘desorientado’ porque [...] había uno que estaba preparado para salir inmediatamente”*.

A continuación, se comienza a buscar activamente un directivo interno, porque para conseguir la mayor eficacia es importante *“no tener que buscar fuera aquello que puede encontrarse en casa”*. Puede utilizarse el modo participativo:

“Deseaba tener un sucesor en activo en cinco años, como muy tarde en 2009. Puse a trabajar a mis ejecutivos de dirección y tratamos el tema: la estrategia, lo que nos permitió vislumbrar adónde querían llegar y cómo, cuáles eran sus ambiciones. Y como resultado de este trabajo he llegado a constatar con unos y otros que no teníamos el sucesor adecuado en el seno de la cooperativa”.

Sin embargo, el esquema clásico es promover un ejecutivo al puesto de director general, al que hará su sucesor el presidente actual, pero este escenario no es forzosamente el que tendrá lugar:

“...puede ser alguien que tenga valores, que esté en otro empleo en otro sitio y quien, por su comportamiento, su dinamismo, su apertura, por un montón de cosas, esté en mejor situación que aquel que está situado en segunda posición. Porque lo más difícil es hacer pasar al segundo al puesto del primero”.

Respecto a la búsqueda de un sucesor externo, implica la definición de los criterios y del método. En adelante se orienta hacia alguien *“que desea asumir el desafío, que ve [la empresa] y que tiene ganas de llevarla”*. Para una CTA la prioridad es: *“un muy buen gestor,[...], capaz de desarrollarla en un entorno competitivo, que será el suyo en los siguientes diez años”*. Además, al criterio de competencia se añaden criterios humanos:

“Se exige más a las personas en términos de desarrollo personal y de compromiso con la empresa [...], ser socio no es despreciable, no es neutro y no siempre es fácil hacer que [esto] se comprenda bien”.

Así, por su parte, este interlocutor ha renunciado finalmente a proyectar su sucesión con una persona contratada previamente para dirigir una nueva filial cuando se dio cuenta de que *“es un buen gestor clásico pero pienso que no se comprometerá suficientemente en un trabajo de gestión cooperativa”*, aspecto sobre el que reconoce no haber insistido lo suficiente en el momento de la contratación.

Por otro lado, el método consiste en confiar la operación al presidente actual:

“Escogeré a mi sucesor...y habrá un plan de presentación a los socios...no son los socios accionistas quienes elegirán al sucesor...fui a buscar...estoy reflexionando con dos asesoras...y finalmente hoy entrevisto a dos personas que vienen por medio de un amigo directivo de una CTA [...] la verdad es que hubiera preferido encontrar al hombre providencial en mi andadura”.

Por lo tanto, parece que el acento se ponga en las afinidades personales, la proximidad ideológica y la seducción recíproca.

Finalmente, la fase del reinado conjunto caracterizada por la transferencia de conocimientos puede organizarse de manera original. En un caso se realiza en dos etapas: se ha contratado al sucesor elegido para dirigir el departamento más importante durante dos años, después entra en el Consejo rector de la cooperativa y se ha determinado el periodo de cobertura de antemano (tres años): *“Completo otro mandato como miembro del Consejo rector y [...] sabe que en 2008 será el presidente de la sociedad”.* En otro caso no se produce verdaderamente un doble mando: se confía inmediatamente la dirección general al sucesor, que será el *“jefe operativo”*, mientras que el predecesor permanecerá como presidente del Consejo rector y asumirá la responsabilidad del desarrollo externo. El recorrido común está, sin embargo, presente allí donde *“Hay uno que descubre la empresa y otro que la conoce perfectamente [...] Es necesario trabajar la empatía por ambas partes de cara a no maltratar este paso de relevo, especialmente a ojos de los socios”.* Por consiguiente, esta es la fase donde el riesgo de aparición de tensiones entre el predecesor y el sucesor es mayor, y la CTA no está a cubierto de una inversión de la tendencia en la que: *“la desconfianza sucede a la confianza, la oposición abierta a la complicidad”.* Se instala la duda sobre la capacidad del nuevo que escogió afirmarse con solamente una transferencia parcial de conocimientos, sin el apoyo condescendiente ni la aportación de la experiencia del cedente. La gestión de la crisis incumbe entonces al Consejo rector de la cooperativa.

3.2.3. El papel de los cooperativistas en la acogida del nuevo directivo de la CTA

Formalmente, los cooperativistas de las CTA no suelen intervenir en la elección del sucesor, pero son consultados para aceptar o invalidar esta elección en el momento en que éste se presente para su elección al Consejo rector antes de asumir sus funciones como presidente. Puede pasar que sea rechazado por falta de preparación por parte de su predecesor y que esto retrase su entrada oficial algunos meses. Igualmente, los miembros del Consejo rector pueden verse obligados a gestionar un conflicto entre predecesor y sucesor si no se realiza bien la desvinculación y tener que escoger entre los dos líderes: *“con todo el dolor de su corazón, los socios deben votar. El fundador deja la empresa muy amargamente”*²⁸. Así se expresa la “sabiduría” del colectivo.

28.- Gouil (2006), p. 2.

Informalmente, la integración de un nuevo directivo contratado externamente puede verse facilitada en tiempos de crisis porque los cooperativistas no tienen elección en ese caso, pero la recuperación es vivida colectivamente: *“he salido adelante, la empresa ha salido adelante porque esto no es el trabajo de una sola persona”*.

Generalmente durante la fase preparatoria del proceso de sucesión, que puede ser muy prolongada²⁹, los asalariados socios tienen necesidad de ser informados y tranquilizados para comprender la realidad de la situación y superar la inquietud ligada al próximo cambio de directivo.

4.- Las particularidades de la transformación de PYME en CTA

El objetivo es realizar una primera valoración sobre la viabilidad de este tipo de operación. La investigación ha permitido identificar algunos elementos favorecedores y de precaución frente a los asalariados llamados a la recompra de la empresa.

4.1. Los factores favorecedores

En primer lugar, la apertura del movimiento cooperativo a la aceptación de directivos externos desde hace quince años ha favorecido la idea de la transformación de PYMES en CTA. Se constata, en efecto, que estos directivos tipo “helicoptado”³⁰ que poseen una experiencia profesional en las empresas clásicas tienen un mejor discurso con los cedentes de PYMES, por una parte para mostrarles sus propios logros en las CTA y los triunfos del modelo y, por otra, para prepararlos para aceptar nuevos cuestionamientos sobre el valor de su empresa y especialmente sobre el potencial humano representado por sus trabajadores.

“No es necesario llegar con la bandera CTA de un día para otro, es necesario que sea un proceso evolutivo, [...], cuando se llega a abordar el asunto con los cedentes, si se tiene un poco de empatía y se sabe escuchar, cuentan sus problemas muy rápidamente”.

29.- Hasta hace dos o tres años, contrariamente a las empresas clásicas donde se reduce al hallazgo de la solución a la sucesión en fase terminal.

30.- Según la tipología de Bataille-Chédotel y Huntzinger (2004).

Más bien se trata de sembrar y dejar que la idea haga su camino: *“conozco una, me lo pienso, comienzo a imaginármelo, hemos hablado...”*. Así, el cedente que a menudo tiene una notoriedad local se tranquiliza cuando percibe que en la cooperativa es más importante el capital humano que el financiero: *“puede salir e ir el domingo a misa con la cabeza bien alta”*.

En segundo lugar, según los interlocutores consultados, el proceso de transformación debe responder a ciertas condiciones que constituyen un potencial favorable. En primer lugar, es necesario sobre todo convencer de antemano al cedente de que efectivamente es la mejor solución para perpetuar su empresa según sus deseos de un *“funcionamiento independiente, responsable y autónomo”*³¹. La siguiente etapa consiste en localizar a cuatro o cinco personas capaces de decir: *“bien, sí, me interesa continuar y tener otra función dentro de la empresa”*. Se trata así de operar una ruptura psicológica y mental sobre el asunto especialmente en el seno de la jerarquía y de aproximar a las personas más relacionadas con el dispositivo para constituir un núcleo de partida. Además, parece necesario que la gestión practicada por el cedente tenga un carácter participativo y transparente, aunque sea mínimo, y que el ambiente sea muy poco conflictivo, porque se trata de movilizar a los asalariados en un nuevo proyecto que les va a afectar. El comité de empresa, que puede tener un funcionamiento no muy alejado del funcionamiento del Consejo rector de una CTA, será el lugar privilegiado para los debates, intercambios y de negociación con el conjunto del personal. Finalmente *“es necesario ir a buscar un líder [...] capaz de aglutinar un grupo”*. Si es interno nos encontramos con el problema de la legitimidad y si es externo el de la distancia, la confianza que hay que construir y la inquietud sobre el éxito del “injerto”. El cedente se enfrenta entonces a una doble gestión: la cesión de su bien a sus asalariados bajo la forma cooperativa y la transmisión de la dirección a un nuevo directivo que no ha escogido él necesariamente y que puede ser un desconocido para los cooperativistas.

4.2. Lugar de los asalariados en la transmisión

La dificultad estriba en la manera de acercarse a los asalariados en situación de transición para implicarlos en el proceso de transformación de manera progresiva: *“No es necesario inducirles de buenas a primeras a ponerse la gorra ‘socio-capital-gestión-responsabilidad’ [...] No se cambia una cultura ni los comportamientos de un día para otro”*. De este modo, parece que sea necesaria una fase iniciática: *“vais a tener un nuevo directivo, la fórmula es un poco diferente, os hará participar más, os ayudará financieramente”*. La red CTA es entonces determinante para asegurar este acompañamiento con un discurso evolutivo sobre los valores cooperativos y un patrocinio que se parece a una forma de adopción: se trata de apoyarse en las vivencias de las personas para hacerles comprender su nuevo papel como socios y percibir las ventajas del estatus: *“Avanzar muy rápido, pasar del esquema de asalariado al de accionista, puede ser nefasto a partir del momento en que no haya una toma de conciencia”*. El riesgo es sencillamente tanto el rechazo de la fórmula cooperativa como los

31.- Sin eludir la cuestión financiera que siempre encontrará su solución.

comportamientos erráticos en las asambleas generales: *“Es necesario un trabajo previo porque no se le puede decir a la gente que ha estado habituada a ser mandada, pilotada: viva la democracia, ¡tenéis el poder!”*. En resumen, si es difícil transformar un nuevo asalariado en cooperativista es todavía más específicamente delicado en el aspecto del buen gobierno integrar en un proceso de creación de una cooperativa a un grupo que represente a una o varias decenas de personas de una sola vez.

5.- Conclusión

El cambio de la dirección en la empresa de pequeño tamaño es ante todo un cambio de persona, resultando determinante el factor humano para el éxito o fracaso del relevo. El relevo en la dirección es también a menudo la ocasión para introducir un nuevo estilo de gestión y nuevos métodos de trabajo. Frente a este fenómeno, las CTA también se enfrentan a estos momentos de su historia singularmente delicados y que comprometen su futuro. Basada en una gestión democrática donde el Consejo rector compuesto por asalariados elegidos juega un papel particular, la CTA es una fórmula original que ha permitido entre otras cosas dar continuidad a PYMES en condiciones específicas. Ya se trate de la sucesión de un directivo en el seno de una CTA o de la transformación de una PYME en CTA, tanto la integración de lo nuevo como la desvinculación de lo antiguo se facilitan respecto a los casos de empresas familiares clásicas. Generalmente es más fácil pasar el duelo al no haber transferencia de propiedad o porque no se cede a un desconocido (los asalariados). La buena integración del nuevo directivo está, por descontado, ligada a la confianza que sabrá suscitar, pero el papel del Consejo rector es en ese caso todavía una fuerza de socialización y, por consiguiente, un factor que favorece el éxito del proceso, especialmente respecto a la difusión de los valores cooperativos. Por esto, y teniendo en cuenta la amplitud del mercado de las transmisiones en los próximos años, nuestro estudio exploratorio ha permitido identificar un elemento de perfil de PYME que puede transformarse en CTA, que no es una cuestión de tamaño ni de sector de actividad, sino más bien un perfil de gestión ya participativo que constituye para la futura cooperativa un *“fermento”* que hay que cultivar a lo largo de un proceso prolongado y evolutivo. Las *“opiniones”* y los puntos de vista de algunos actores-recursos que constituyen el objeto de reflexión de este trabajo, pero también sus límites, ofrecen sin embargo pistas más precisas para la siguiente etapa de la investigación, que consistirá en profundizar en estudios de caso de la transformación de PYMES saneadas en CTA.

6.- Bibliografía

- BARBOT, M.C. et RICHOMME-HUET, K. (2004): "Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME", *4^{ème} Colloque-Métamorphose des Organisations*, Université de Nancy2, 21-22 octobre.
- BATAILLE-CHÉDOTELE, F. et HUNTZINGER, F. (2004): "L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ? Une approche exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production françaises", *Annales de l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*, vol. 75, n° 1, mars 2004, p. 11-32.
- BATAILLE-CHÉDOTELE, F. et HUNTZINGER, F. (2004): "Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 48, pp. 79-98 .
- BOUSSAGUET, S. (2003): "Le rôle des salariés dans le processus de socialisation du repreneur dans un contexte de PME", *Actes du 14^{ème} Congrès AGRH, GRH : Innovons !*, Eds. D.Retour-C.Defélix- M.Matmati , Grenoble 20-22 novembre, Tome I, pp. 407-435.
- CADIEUX, L. (2005): "La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur", *Revue Internationale PME*, Presse de l'Université du Québec, vol.18, n°3-4, pp. 31-49.
- CHARREAUX, G. (1997): *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance, théories et faits*, Economica, Paris.
- FAMA, E.F. (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88.
- FATTOUM, S. et FAYOLLE, A. (2002): "L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales", *Actes du 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.
- GUEYE, Ch. et BAH, T. (2003): "La prise en compte de l'environnement psychologique et le transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale", *Actes du 14^{ème} Congrès AGRH, GRH : Innovons !* , Eds. D.Retour- C.Defélix- M.Matmati , Grenoble 20-22 novembre, Tome II, pp. 1359-1376.
- GOMEZ, P.Y. (1996): *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions, Paris.
- GOUIL, H. (2006): "Transmettre sans céder", *3^{ème} carrefour universitaire du Management Scop, La gouvernance des SCOP en question ? Regards croisés*, Université du Maine, Le Mans, 5 avril.

- HUNTZINGER, F. et MOYSAN-LOUAZEL, A. (1999): "Apports et limites des théories contractualistes appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives", *Revue Internationale des PME*, Presse de l'Université du Québec, vol. 12, n°4, pp. 77-100.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998): *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 1^{ère} édition 1988.
- PAILOT, P. (1998): "Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise", *CIFPME*, IAE de Metz, octobre.
- PAQUEROT, M. (1996): "L'enracinement des dirigeants et ses effets", *Revue Française de Gestion*, n° 111, pp. 212-225.
- REYNAUD, J.D. et RICHEBÉ, N. (2007): "Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normalité ordinaire", *Revue Française de Sociologie*, vol. 48-1, pp. 3-36
- SAINT-CYR, L. et RICHER, F. (2005): "La planification du processus de transmission dans les PME québécoises", *Revue Internationale PME*, Presse de l'Université du Québec, vol. 18, n° 3-4, pp. 51-71.
- WACHEUX, F. (1996): *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.