

Entrevista amb David Cos i Marc Mussons

CLADE nova etapa

Pep Valenzuela
Montse Pallarès
Ex-Libris, Secl

Marc Mussons, actual director general del grup cooperatiu Clade, és economista i fa un Doctorat en administració i direcció d'empreses (ADE). Coneix bé les finances empresarials (els darrers sis anys ha estat responsable d'un grup químic). Després de conèixer el món cooperatiu, va incorporar-se com a director financer al Grup Cultura o3. David Cos és president de Clade des del passat mes de juny. És filòleg i prové del món de la docència, en el qual treballa des de fa trenta anys, vint-i-un dels quals vinculat a la cooperativa Escola Sant Gervasi. Bona part d'aquests vint-i-un anys se'ls ha passats dedicat a la gestió, i els cinc darrers, com a president executiu. És vicepresident d'Inkemia i president de Sicoop, un fons d'inversió per a cooperatives.

Què significa Clade avui?

DAVID COS: Clade és una aposta per un model d'empresa d'arrel cooperatiu i, per tant, participativa i sostinguda en les persones i els seus valors. És un projecte molt obert i permeable. Des de Clade, creiem que, arribat el segle XXI, el cooperativisme ha de fer passos endavant. És un model de consistència demostrada, malgrat la notícia d'ahir [sobre el concurs de creditors de Fagor]; però, tot i ser de consistència demostrada, no hem de perdre de vista que constantment s'ha de revisar el dogma i s'han de fer apostes. Clade, a més, i això és molt important, busca la competitivitat en un mercat immens, com ara l'actual, i en el qual la competència es dona entre empreses de casa nostra, però que també ve de lluny.

Aquest accent en això de la "base cooperativa" vol dir que penseu també en un altre tipus d'empreses? Què vol dir concretament?

MARC: "Base cooperativa" vol dir que es basa en les persones. Per a



ser més concrets, en el talent i la gestió de les persones, i també en la rendibilitat de l'empresa. L'objectiu és que l'empresa obtingui benefici, però sempre tenint en compte les persones.

DAVID: Clade és una cooperativa de segon grau, però tenim socis col·laboradors que no són empreses cooperatives, perquè, cada cop més, s'està integrant en la cultura de Clade la qüestió de la permeabilitat. Això significa que no estem tancats a estrènyer els llaços amb altres models d'empresa, sempre que, és clar, es basin en uns valors de participació i, com deia el Marc, de buscar l'eficiència en la gestió de recursos.

Clade s'ha mostrat com una eina potent, amb èxit. Què és el cal canviar, millorar?

MARC: S'ha de tenir en compte que som un grup multisectorial, una circumstància que dona molta més complexitat a la nostra estructura que si Clade estigués formada

només per empreses d'un sector concret. La idea de Clade és créixer, ampliar els avantatges que pot tenir el soci i fer més tangible i visible el fet que és realment important formar-ne part. Sempre que es tingui present l'eix de l'economia social i es busqui un model d'empresa cap a l'excel·lència, es pot formar part del Grup. Això vol dir que, en realitat, el model jurídic, formal, no té importància, ja que al cap i a la fi el que importa són les persones i els valors que han de formar part del Grup.

DAVID: Com he dit abans, Clade és una aposta. En el moment que va ser creada, era una aposta avançada. Després, en el moviment cooperatiu han passat coses que han demostrat que el moviment en conjunt s'ha desplaçat més cap al que Clade apostava. Aleshores, ens hem de preguntar quins són els reptes. No només els reptes d'un grup com Clade, sinó també els del cooperativisme, els del cooperativisme català en concret. I un d'aquests reptes és

David Cos és el president de Clade, i Marc Mussons n'és el director general.



Marc i David durant l'entrevista.

el de la gestió professionalitzada, que s'està aconseguint progressivament; però també és veritat que queda molt per fer. Des del primer dia hem apostat per oferir recursos als socis per tal de poder fer aquesta gestió professionalitzada. Un altre dels reptes és aconseguir ser competitius en un entorn global. I això vol dir internacionalització. També cal aprofundir en la filosofia cooperativa i participativa. És a dir, que no per pensar que hem d'anar cap a la internacionalització o cap al creixement hem d'oblidar que es pot aprofundir encara en els fonaments del cooperativisme. Per tant, ens podem plantejar que d'aquí a vint-i-cinc anys tots siguem encara més cooperativa del que ja som.

La grandària no seria un problema per a mantenir o fins i tot reforçar els valors?

MARC: No; la grandària de l'empresa no exclou que es mantinguin els valors cooperatius. En aquest sentit, cal parlar, també, del finançament. Un dels problemes que tenen les cooperatives actualment és el finançament, i nosaltres també donem solucions respecte a aquesta qüestió. DAVID: Sí, a part dels recursos amb què pot comptar Clade per facilitar l'accés al finançament dels socis, hem anat una mica més enllà. Vam crear Sicoop. Com que a hores d'ara el finançament és difícil, vam

decidir crear un fons d'inversió. Teníem recursos limitats, i per això vam buscar aliances. En aquell moment les nostres aliances van ser Catalunya Caixa, Unnim, l'Institut Català de Finances i Crèdit Cooperatiu. Darrerament, encara no fa ni un any, s'ha sumat al projecte la Fundació Seira, vinculada a les cooperatives de treball. Aquest fet és molt important i significatiu. Clade podria limitar-se a resoldre els seus propis problemes; però, en canvi, es va decidir crear un instrument que serveixi també per al finançament de cooperatives que no formen part del Grup. Perquè la nostra filosofia és no tancar-nos en nosaltres mateixos i, davant el que no funciona, anar a buscar solucions o, almenys, fer tot el que puguem. I Sicoop serveix; per exemple, a una cooperativa que treballa a escala local i vol internacionalitzar-se, amb mig milió d'euros pot iniciar el procés. MARC: Exacte; perquè, a més, el que planteja Sicoop són finançaments, no pas crèdits; va a fons propis, és un fons d'inversió. De manera que, a més, el mateix mecanisme ajuda també a la gestió i a fer un acompanyament en l'objectiu.

Sembla que la internacionalització encara constitueix un debat molt viu en el món del cooperativisme.

DAVID: En les últimes dècades, el món de l'empresa ha viscut canvis

internacionalment. El cooperativisme només té dues opcions: o es posa les piles, o acabarà sent residual en acció econòmica i en impacte al conjunt del planeta, tot i que pugui ser important en nombre de socis de consum, de treball, etc. El problema és que s'està pensant molt en clau local, i no només el món del cooperativisme, sinó tothom en general. La crisi és des de l'àmbit més proper; en canvi, cal pensar en factors geoestratègics i internacionals d'aquesta crisi, que impliquen un canvi que ja es quedarà aquí. El cooperativisme, com tota la vida ha fet, s'ha d'anar adaptant als nous escenaris.

Quins són els trets fonamentals d'aquesta nova realitat?

MARC: Un nou model econòmic, que ve de la globalització, en el qual el consum interior és limitat, estable, però limitat. Si vols créixer, o fins i tot mantenir-te, has de començar a pensar que et cal vendre a fora, a altres canals. Això és intrínsec al nou sistema: l'exportació, la internacionalització. És una forma de créixer més sostenible.

DAVID: A tota empresa hi ha dos vectors complicats de combinar: qualitat i preu. Millorar o trobar el just equilibri en un món com l'actual és més difícil. El cooperativisme, o comença a treballar amb estructures més grans i, a través d'economies d'escala, a ser més eficient, o no se'n sortirà. I per a créixer i aprofitar les economies d'escala cal una gestió molt estructurada i molt professionalitzada, siguis cooperativa o no. Si ets cooperativa, diria, encara més. I ¿com es pot fer, això? Amb tecnologia i una gran professionalització de la gestió. I mitjançant un dels puntals del cooperativisme: la formació dels socis.

La competència moltes vegades arriba via liquidació de condicions de treball...

DAVID: Aquí es pot competir més, hi ha més flexibilitat (sobretot en el cooperativisme de treball). S'ha vist que, fins ara, la destrucció de llocs de treball en el món cooperatiu ha estat inferior al de la resta

d'empreses. Com a cooperatives, podem contribuir al canvi, tenim la flexibilitat, les assemblees, els socis, i podem ser encara més competitius. Nosaltres no apostem per empitjorar les condicions laborals. De cap manera. Hem de vetllar per aquestes i per la dignificació de cada lloc de treball. Ara, el que no podem escollir és la realitat que ens ha tocat viure... i hem de trobar solucions.

MARC: Per a això és molt important la motivació del soci, perquè forma part del projecte.

DAVID: Exacte. En una cooperativa amb una alineació dels socis amb el projecte, amb una visió compartida (per cert, això no es dona gaire, no és gaire comú), el grau d'eficiència, d'efectivitat, d'assoliment d'objectius, és molt superior.

Què es planteja fer Clade en aquesta situació?, quin pla?, quins objectius?

DAVID: Clade té clar que no vol viure tancat en si mateix. Ha fet un paper dintre del món cooperatiu i vol continuar fent-ho. Prioritzem moltíssim el diàleg amb el conjunt del moviment cooperatiu, creiem que sortiran coses bones per a tots. L'exemple de Sicoop, una aposta altruista, és que volem continuar treballant en el futur.

Quins són els discursos en el cooperativisme?

DAVID: És una qüestió complexa. Però, simplificant, amb tots els riscos que això comporta, crec que hi han tres grups: per una banda, les cooperatives de nom que no viuen profundament els valors cooperatius (no en parlem mai, però hi són); per altra banda, les cooperatives que viuen profundament els valors i que no tenen gaire voluntat de revisar-los (tot i que durant els anys 1990 ens van donar algunes lliçons i la primera dècada del segle XXI ens les continuen donant); i, per fi, un tercer grup, que cada vegada està conformat per més gent i que diu: adaptem-nos al nou escenari sense perdre, i això és fonamental, els valors. Perquè llavors ets converteixes en una cooperativa de les del primer grup, i això sí que no pot ser.



Marc Massons
i David Cos.

Cap a la societat, hi ha un pensament de Clade?

DAVID: El nombre de catalans que tenen una vinculació gairebé directa amb el món cooperatiu és molt gran. Un ciutadà d'aquest país pot desenvolupar una vida normal, quasi contínuament, fent ús només de productes o serveis de cooperatives. Ara, hi han dues coses que cal valorar: per una banda, si és cert que les cooperatives són actors cada vegada més protagonistes en el conjunt socioeconòmic del país o no. I per l'altra, si l'usuari sap que allò que està consumint és d'una cooperativa. Del primer punt, ja n'hem parlat. Pel que fa al segon, crec que la cooperativa ha de transmetre aquests valors i, per tant, necessita tenir socis que se'ls creguin, ja que és la forma més adient de transmetre'ls.

Com funciona això?

MARC: Sobretot, amb la gestió de persones. Tenim eines com ara l'ERP (sistema de planificació de recursos empresarials) només per a persones, com una plataforma informàtica per a gestionar persones, el seu talent, l'espai que ocupen, la productivitat, on es troben millor, més còmodes, quines preocupacions tenen, tot això.

DAVID: Amb aquest ERP tenim dissenyades vint-i-cinc competències professionals que els socis i

els treballadors del Grup compartim. Per ajudar els socis, que se sentin part d'un tot, cal ajudar-los a adquirir aquestes competències, que porten al darrere uns valors intrínsecs. Si es treballa bé, això no representa gaire feina, ja que, abans de definir-les, de fet, ja hi eren.

MARC: I més formació motivacional, com ara el dit *coaching* o entrenament personal per anar alliberant el talent que les persones tenen a dintre. Treballem amb els grups d'interès mutu (GIM) sobre diversos aspectes, un dels quals és l'ERP.

DAVID: Això és molt important. Clade està obert, i en els seus GIMs hi participa gent, organitzacions i cooperatives que no són del Grup com si fossin un més de nosaltres. Quan organitzem un GIM d'un determinat tema, l'obrim i fins i tot hi assisteix gent que no són cooperativa i que en queden encantats. Estem creant i compartint coneixement. Hi han cooperatives que participen en aquest treball. Clade no és exclusivista. És la nostra cultura, i és la forma de construir molt de discurs i d'aportar coses. Això serveix als socis, és clar; però no pot ser només per als socis; no has creat pas una eina per utilitzar-la només tu. Hi ha aquesta voluntat de donar, d'interactuar, d'intercooperar, entre els socis i cap enfora. ■