



CIRIEC-España, Revista de Economía
Pública, Social y Cooperativa
ISSN: 0213-8093
ciriec@uv.es
Centre International de Recherches et
d'Information sur l'Economie Publique, Sociale
et Coopérative

Capron, Michel

Intereses, límites y perspectivas de un nuevo instrumento de autoevaluación de las organizaciones:
el balance social cooperativo

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 39, noviembre, 2001, pp.
79-92

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative
Valencia, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403905>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Intereses, límites y perspectivas de un nuevo instrumento de autoevaluación de las organizaciones: el balance social cooperativo

Michel Capron

Profesor de Ciencias Empresariales, Universidad París 8 (Francia)

Colaborador del Centre de Jeunes Dirigeants de L'Economie Sociale (CJDES)

RESUMEN

Destinado a evaluar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, el balance social, introducido en Francia por el CJDES y adaptado bajo una forma específica por la CFCA, se manifiesta como un instrumento de autoevaluación por los responsables de la organización. Tiene como misión servir de ayuda en los procesos de decisión en aras de una mejora continua, de herramienta para el diálogo con los socios-cooperantes, incluso de instrumento de animación interna. Elaborado siguiendo una metodología de investigación-acción, ha sido objeto de experimentación en diversos países europeos y se siguen realizando investigaciones con vistas a establecer un método de análisis de resultados. Se trata de un instrumento original que difiere claramente de cualquier otro dispositivo de evaluación de la responsabilidad social de las empresas (calificación, certificación, etc.), ya que pretende integrarse en el sistema interno de gestión. Como herramienta en evolución, deja todavía numerosas cuestiones abiertas y nuevos ámbitos en los que profundizar el tema.

PALABRAS CLAVE: Control social, Balance social, Evaluación, Gobierno de la empresa, Gestión, Responsabilidad social, Informe Social.

Interets, limites et perspectives d'un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal

RÉSUMÉ: Destiné à évaluer le comportement socialement responsable des organisations, le bilan sociétal, initié en France par le CJDES et adapté, sous une forme spécifique par la CFCA, se présente comme un instrument d'auto-évaluation par les responsables de l'organisation. Il a vocation à servir d'outil d'aide à la décision en vue d'amélioration continue, de dialogue avec les partenaires, voire d'animation interne. Elaboré selon une méthodologie de recherche-action, il a fait l'objet d'expérimentations dans plusieurs pays européens et les recherches se poursuivent en vue de dégager une méthode d'analyse des résultats. Instrument original, il se différencie nettement de tous les autres dispositifs d'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises (notation, certification...) car il vise à s'intégrer dans le système interne de management. Outil en devenir, il laisse encore ouverts de nombreuses questions et de nouveaux champs d'approfondissement.

MOTS CLÉ: Audit social - Bilan sociétal - Evaluation - Gouvernance d'entreprise - Management - Responsabilité sociale - Reporting social

Interests, limits and prospects for a new self-assessment instrument in organizations: social balance

ABSTRACT: Social balance, introduced in France by the CJDES and adapted under a specific form by the CFCA, was intended to assess socially responsible behaviour in organizations and has proven to be an instrument for managerial self-assessment in organizations. Its aim is to contribute to decision-making processes and thereby enable ongoing improvement, acting as a tool for dialogue with partner members and even as an instrument for internal stimulation. This instrument is based on a research-action methodology and has been tested in several European countries; research continues to establish a method for analyzing the results. This is an original instrument that is quite different from any other device for assessing social responsibility in companies (rating, certification, etc.), because it is intended to become part of the internal management system. As the tool is still developing, many issues and new spheres remain open for in depth examination.

KEY WORDS: Social audit, Social balance, Assessment, Company governance, Management, Social responsibility, Social Report

Nadie sabe exactamente de quién procede la idea del “balance social cooperativo”. ¿Acaso surge esta idea antes de 1977, durante la fase de preparación del balance social francés (Igalens, Peretti, 1982) o bien en los Estados Unidos durante los años 40/50, momento en el que se desarrolló la noción de *social audit* (auditoría de responsabilidad social) (Capron, 2000), o bien habría que remontarse aún más, a Godin, ese jefe de empresa de finales del siglo XIX, conocido por sus hornos y sus Familistérios, pero menos conocido por sus trabajos pioneros en contabilidad social? Más cercana en el tiempo, esta noción fue motivo de disputa entre el CDJ¹ (CDJ, 1996) y el CJDES², pero finalmente fue este último el que dijo la última palabra al respecto ya que se dedicó a ello y presentó en el INPI la marca de una herramienta elaborada entre 1995 y 1998.

En primer lugar, vamos a examinar la génesis de este instrumento para pasar posteriormente analizar su modo de elaboración y de experimentación, y terminar analizando su originalidad en relación con instrumentos cercanos, su interés, sus perspectivas de desarrollo y las cuestiones que ha suscitado su aplicación.

1.- Los objetivos iniciales

A principios de los 90, el CDJES intentaba responder a una creciente demanda por parte de sus afiliados. Estos deseaban disponer de algún instrumento que les permitiera evaluar las acciones realizadas para poder garantizar la responsabilidad social de las empresas en relación con sus colaboradores y su entorno.

Los miembros de esta asociación que agrupa a personas que realizan funciones de gestión o de animación en las cooperativas, mutualidades y asociaciones, se preocuparon por encontrar los medios para poder medir la calidad y la eficacia de las decisiones tomadas en relación con su entorno social y físico, o bien al contrario, los efectos negativos que pudiera haber provocado la empresa.

Esta exigencia corresponde a la necesidad de apreciar la adecuación de los comportamientos con relación a los valores de la economía social, es decir, a valorar las especificidades del sector: funcionamiento democrático y participativo, aptitudes para mutualizar los recursos y los riesgos, implicación de usuarios y voluntarios, utilidad social de los productos, beneficios colectivos, elementos externos positivos... Pero dicha evaluación no puede realizarse con los criterios y métodos habituales de la ges-

1.- Centro de Jóvenes Dirigentes de Empresa
2.- Centro de Jóvenes Dirigentes y Actores de Economía Social

tión que ignoran ampliamente los criterios sociales y medioambientales. Por tanto, presupone la necesidad de modificar las "tablas de lectura" que se aplican para juzgar la buena salud de una empresa, tener otra concepción de la "rentabilidad" e identificar los elementos de producción y de intercambio para con la sociedad que no se recogen en los balances financieros y sociales normales.

En principio, la intención subyacente era la de crear una herramienta específica para la economía social que permitiera mostrar las divergencias de las organizaciones de economía social (sociedades de personas) frente a las empresas de capital tanto en su finalidad como en sus comportamientos. Pero, tal como veremos, esta idea se transformó rápidamente en la elaboración de un instrumento aplicable a cualquier empresa independientemente de su objeto social o de la estructura de su capital.

Desde el punto de vista operativo, el objetivo es proporcionar un instrumento de apoyo a la decisión y al acuerdo entre los socios de la organización. En su calidad de apoyo a la decisión, se trata de un autodiagnóstico descriptivo que permite esclarecer sus objetivos y mejorar su eficacia. En tanto instrumento de acuerdo, constituye un soporte de diálogo que favorece la movilización de las diferentes partes implicadas en la organización (socios cooperativos, trabajadores asalariados, dirigentes, clientes, proveedores...).

2.- Una metodología de investigación-acción

La base teórica de este proceso procede del enfoque de la "economía de los convenios" (en concreto, tal como aparece en los trabajos de Boltanski y Thévenot, 1991) así como de su aplicación al campo de la gestión de las organizaciones (Herreros, Livian, 1994). Intenta identificar las diferentes lógicas de acción o de justificación presentes en la organización así como evidenciarlas de forma consciente mediante el conjunto de sus actores. Dichas lógicas de acción sirven para determinar los criterios de evaluación a partir de los que se extraerán los parámetros que permitan encontrar las preguntas o indicadores pertinentes.

El lanzamiento de la iniciativa tuvo lugar durante la Universidad de Verano del CJDES en agosto de 1995, tras una fase de maduración que se había prolongado durante tres años. Durante un día entero, más de un centenar de participantes, reunidos por talleres de "brainstorming", expresaron todas las ideas y sugerencias sobre la naturaleza de los intercambios entre la empresa y su entorno que se les ocurrieron, esforzándose en aportar elementos de medición y de evaluación para cada rúbrica. Toda la información recogida se agrupó en nueve ámbitos de reflexión temática:

- actividades y relaciones con los clientes;
- gestión económica;
- anticipación, prospectivas, innovación;
- producción y organización del trabajo;
- recursos humanos;
- actores internos, ciudadanos de la empresa;
- entorno humano, social institucional;
- entorno biofísico;
- finalidades, valores, ética.

Un “comité de pilotaje” se esforzó en realizar una síntesis que resultó difícil de llevar a cabo dada la gran heterogeneidad de las ideas emitidas y el hecho de que, a fin de cuentas, los talleres no habían producido indicadores. Este comité elaboró un marco metodológico que comprendía unos veinte criterios de apreciación, de los que más de la mitad no procedían de la lógica industrial o comercial de las empresas “clásicas” sino de las lógicas cívica y doméstica, es decir, inspiradas en las diferentes “ciudades” o “grandezas” de Boltanski y Thévenot que caracterizan los grandes modelos de legitimidad (o los grandes principios de argumentación) que sirven de referencia a las justificaciones de las acciones humanas y a los compromisos de las organizaciones.

Se definieron los criterios como aquellas características que permitían aplicar y legitimar un juicio de apreciación sobre los resultados o las consecuencias de una acción o de un conjunto de acciones. Además del criterio clásico de eficacia económica, se incluyeron también la actividad, la seguridad y la salud, la viabilidad, el respeto del entorno, la ciudadanía local, la ciudadanía interna, la creatividad, la estética, la convivencia, la solidaridad, la empleabilidad, etc. A partir de las definiciones proporcionadas por cada criterio, el comité de pilotaje determinó los parámetros de evaluación que permitían operativizar los diferentes criterios. Se definieron dichos parámetros en tanto elementos importantes que permitieran explicitar las características esenciales de un resultado (por ejemplo, la productividad para la eficacia, la rentabilidad y la solvencia para la viabilidad, las enfermedades profesionales y los accidentes para la salud y la seguridad).

A continuación, un grupo de trabajo procedente del comité de pilotaje trabajó durante varios meses en la construcción, a partir de estos parámetros, de una primera tabla de indicadores y de preguntas que cruzaba los nueve ámbitos temáticos con los criterios de apreciación. Este borrador, que recogía unos cuatrocientos elementos, se sometió a una primera experimentación en seis empresas voluntarias; su misión era probar la validez y pertinencia de las propuestas, completándolas y produciendo los indicadores correspondientes a los parámetros recogidos, así como comprobar la factibilidad del proyecto. Tras la obtención de las observaciones, que en su conjunto resultaron muy favorables al proyecto, el comité de pilotaje integró los comentarios y sugerencias de las empresas examinadas.

En el transcurso de 1997, se inició la segunda fase de experimentación gracias a una ayuda de la Comisión de la Unión Europea, se probó la segunda versión del borrador en un centenar de empre-

sas de Francia, Inglaterra, España y Bélgica. Un tercio de las 50 empresas que ensayaron el balance social cooperativo en Francia no pertenecían al sector de la economía social. La prueba se efectuó bajo la forma de una entrevista de un día realizada por una persona formada a ese efecto a la persona responsable de la organización que ocupara el puesto más elevado. Durante la entrevista, ésta debía llenar la tabla de indicadores y responder a las preguntas preparadas. Las numerosas observaciones de estas empresas se integraron progresivamente en la nueva versión del borrador de manera que éste fuera más legible, más completo y más operativo. Varios encuentros y un coloquio en diciembre de 1997 permitieron dar a conocer este instrumento y recoger las opiniones de los expertos sobre su fuerza y sus debilidades, sobre los medios de mejorarl y de permitir su evolución.

3.- La especificidad del balance social de la cooperación agrícola

Interesada por el proceso iniciado por el CJDES, la Confederación Francesa de la Cooperación Agrícola (CFCA) que reúne al conjunto de organizaciones y estructuras que actúan en el ámbito de la cooperación existentes en la agricultura francesa, deseó producir en 1997 su propio modelo de balance social cooperativo para realizar un acercamiento a las preocupaciones de sus afiliados así como a las especificidades del mundo agrícola. Este sector es especialmente sensible a una actuación de este tipo, dado el incremento de exigencias en materia de control de riesgos ambientales y de seguridad alimentaria que interpelan directamente a las empresas sobre su responsabilidad para con la sociedad. Las cooperativas agrícolas que están tradicionalmente enraizadas en los territorios rurales y cuya vocación es valorar los recursos sociales, tienen una conciencia creciente del hecho de que deben integrar en sus estrategias respuestas a las expectativas de sus colaboradores y de sus afiliados. Por tanto, constituyen un terreno especialmente interesante para una experimentación del funcionamiento del balance social cooperativo.

El método de elaboración de la tabla de análisis (llamada sistema de referencia) sigue a grandes rasgos el camino trazado por el CJDES

- constitución de un comité de pilotaje compuesto por los representantes de las cooperativas, los representantes de la Confederación y de las Federaciones, encargado de fijar las grandes líneas de orientación así como de realizar un seguimiento político del proyecto;
- un grupo de reflexión, de menor tamaño, encargado de elaborar el borrador a partir de los ámbitos definidos por el comité de pilotaje, ayudado por un comité técnico interno de la CFCA;
- una primera prueba de la tabla efectuada por algunas cooperativas voluntarias y particularmente motivadas;
- elaboración de una nueva versión del borrador a raíz de las observaciones realizadas por las cooperativas;

- realización de una experimentación a mayor escala (50 cooperativas); fase en curso a desarrollar durante un período de 2 años.

La autoevaluación de la cooperativa se efectúa en tres etapas:

- recogida de datos por parte del equipo administrativo;
- calificación de las acciones por parte de grupos de administradores y, según la elección del consejo de administración, con la participación de los socios y/o de los trabajadores asalariados;
- síntesis global llevada a cabo por una persona cualificada ajena a la cooperativa.

El procedimiento de la CFCA se diferencia del del CDJES en algunos aspectos importantes:

- en relación con los objetivos, la CFCA incide en el hecho que el balance social cooperativo, además de ser un instrumento de autoevaluación, también es una herramienta de dinamización de los socios y, eventualmente, de los trabajadores asalariados; por tanto, su concepción debe permitirle ser un soporte de “reapropiación” de la cooperativa por parte de sus socios, desarrollando un sentimiento de pertenencia y suscitando una dinámica de acción en los actores implicados. Deja abierta la posibilidad a las cooperativas, en caso de que lo deseen, de comunicar los resultados al exterior valorando sus diferencias con el sector privado, mostrando en qué son innovadoras y/o funcionales;
- el sistema de referencias se ha estructurado en torno a cinco campos que constituyen los ejes esenciales en los que la cooperación considera que puede jugar un papel específico en la sociedad:

1. democracia/vida interna de la cooperativa,
2. promoción de las personas,
3. solidaridad/mutualismo
4. acción económica de la cooperativa
5. la cooperativa en su territorio.

Para cada uno de estos ámbitos, se han identificado cincuenta y cuatro parámetros, a partir de los que se han enumerado indicadores y cuestiones evaluativas que permitan realizar una apreciación de las acciones (en total, en torno a 450 elementos).

- se desea que la evaluación sea colectiva, en la medida en que la realizan grupos de administradores más o menos abiertos a los demás socios.

4.- La cuestión de la síntesis y del aprovechamiento de los resultados del diagnóstico

Este trabajo no tendría interés alguno si no fuera objeto de un aprovechamiento y de una valoración por parte de las partes implicadas (o por lo menos, de algunas de ellas).

En el caso del CDJES, el aprovechamiento de las respuestas lo efectúa inicialmente un analista independiente de la empresa, según una tabla de lectura que retoma criterio por criterio los puntos sobresalientes y originales, es decir, los elementos positivos de diferenciación desde el punto de vista "sociocooperativo" (no sólo respetar las obligaciones sino ir más allá anticipándose, adoptando nuevos comportamientos, tomando iniciativas...) y correlativamente, evidencia los puntos débiles sin complacencia alguna.

Este trabajo finaliza con la presentación de una nota de síntesis de varias páginas al dirigente que haya respondido al cuestionario. La imagen de su organización que se le devuelve constituirá el objeto de una primera conversación con el analista; el objetivo de esta conversación es eliminar cualquier malentendido, es decir, corregir las incomprensiones por su parte y no modificar sustancialmente el resumen. En un segundo momento, el documento eventualmente revisado puede someterse a la opinión de las partes implicadas que el dirigente estime que debe asociar al procedimiento de diálogo y confrontación (administradores, algunas categorías de personal, representantes de los trabajadores, actores externos: proveedores o clientes importantes, ediles municipales, asociaciones locales...). A raíz de estas conversaciones, el dirigente puede verse impulsado a proponer un plan de acción para mejorar, que tendrá tantas posibilidades de aplicarse como actores principales hayan estado asociados al procedimiento de evaluación.

La CFCA, menos avanzada actualmente en la experimentación, prevé que, tras la síntesis, se definen objetivos de mejora y se adopte un plan de acción determinado por el C.A., más una restitución a los socios y finalmente, una posible comunicación al entorno local.

5.- La originalidad del instrumento

El balance social cooperativo, independientemente de su versión, presenta varias originalidades que lo diferencian de otros instrumentos o métodos cercanos.

- 1) Adoptando su modelo conceptual, el balance social cooperativo se considera el heredero y continuador del balance social; lleva a cabo la segunda fase del proyecto que hubiera debido ejecutarse en 1977 (Chevalier, 1976). Esta referencia, hoy en día banal en Francia, lo es mucho menos cuando volvemos la vista al extranjero en donde el prestigio que sigue teniendo el balance social incita a perseverar en esa vía (Capron, 2000). Pero se trata, evidentemente, de un procedimiento voluntario por parte de la empresa, al contrario que la obligación existente en Francia de establecer un balance social en el caso de las empresas de determinada dimensión.
- 2) El balance social cooperativo se encuentra en estrecha relación con la cuestión del gobierno de la empresa concebido en su sentido lato: en efecto, se trata de una herramienta de revisión suplementaria, de diálogo con las partes implicadas tanto internas como externas a la empresa. Vector de transparencia y de responsabilidad (en el sentido anglosajón de la *accountability*), participa del movimiento de refuerzo de las posibilidades de control, no sólo por parte de los accionistas (o socios) sino también por parte del conjunto de partes interesadas (*stakeholders*) concernidas por las actividades de la empresa.
- 3) La concepción de la responsabilidad social de la empresa a evaluar va mucho más allá de las obligaciones legales y contractuales. Las cartas éticas, los códigos de buena conducta, la certificación social (del tipo SA 8000) se conforman generalmente con que se respeten las leyes y las normativas del país en el que la empresa (o sus subcontratistas) ejerce la actividad, lo que, a los ojos de los dinamizadores de la economía social, tan sólo constituye una satisfacción mínima de las condiciones que prefiguran un comportamiento socialmente responsable.

Se trata de un instrumento de autoevaluación que se diferencia de las auditorías sociales realizadas por la *New Economic Foundation* (en Gran Bretaña) o por *Hefboom* (en la parte flamenco de Bélgica), auditorías de conformidad para con los procedimientos que las mismas empresas se han impuesto. Se diferencia también de los análisis realizados por *Centre-Info* en Suiza que proporciona un diagnóstico completamente ajeno a la empresa, esencialmente a partir de informaciones recogidas de manera externa. Incluso si puede dar lugar eventualmente a una evaluación global de la empresa, el balance social cooperativo, en su forma actual, no se concibe para dicho fin: no está destinado a informar a eventuales inversores y no tiene nada que ver con los sistemas de auditoría externa que quieren proporcionar una calificación.

- 4) El procedimiento de elaboración de un sistema de referencias sigue una vía original:
- es iterativo, inicialmente en el seno del comité de pilotaje y posteriormente, entre el comité de pilotaje y las empresas futuras usuarias que se prestan a la experimentación;
 - la determinación y la definición de los parámetros y de los indicadores han seguido dos vías diferentes según se trate del CDJES o de la CFCA:
 - valores, lógicas de acción y criterios de evaluación en el caso del CDJES
 - ámbitos de acción y de valoración en el de la CFCA.

- 5) En el plano metodológico, el balance social cooperativo combina:

- las apreciaciones cualitativas,
- los indicadores cuantitativos
- calificaciones sobre parámetros precisos.

No busca una calificación global, con vistas a una clasificación, un premio o un examen selectivo. No intenta proporcionar una referencia de "buena práctica" (no se define de forma explícita norma alguna de comportamiento). Tampoco está destinado a realizar una comparación contrastada pero puede dar lugar en el seno de una misma organización a comparaciones intertemporales.

- 6) El balance social cooperativo va más allá de la búsqueda de una imagen de marca para la empresa, o de una etiqueta o una certificación. Se trata de un nuevo instrumento de gestión.

- La mayoría de los demás dispositivos sólo intentan incrementar la reputación de la empresa sin cuestionar las formas de gestión: este es el caso, por ejemplo, de las empresas asociadas a *Corporate Social Responsibility Europe*, cuya preocupación esencial es la comunicación externa; también es el caso de las fundaciones de empresa que son el fruto de una externalización de la actividad filantrópica o de mecenazgo. Ahora bien, las formas de gestión usuales no son neutras: inducen comportamientos en la empresa que no se adecuan a la búsqueda de comportamientos socialmente responsables (por ejemplo, si el beneficio o la amortización de las inversiones son los únicos indicadores de rendimiento que evalúan los responsables, no se puede esperar de ellos que tengan preocupaciones sociales o medioambientales, excepto si van en la dirección de una economía de costes).
- El balance social cooperativo es un instrumento de apoyo a la decisión que busca un cambio de comportamientos; la mejora de los resultados que se espera supone la consideración de otros criterios además de los de un control de gestión clásico (economía, eficacia, eficiencia), estos criterios están sostenidos por una pluralidad de partes interesadas. Suelen aparecer generalmente contradicciones entre imperativos u orientaciones que parecieran oponerse. El interés del balance social cooperativo es hacer transparentes estas oposiciones y mostrar de forma explícita los dilemas, las elecciones dolorosas y las diferentes soluciones posibles. También favorece las negociaciones, las conversaciones sobre los arbitrajes y esclarece las posibilidades de compromiso entre las diferentes categorías de actores.

7) El balance social cooperativo se diferencia de otros métodos que parecen cercanos:

- no es un útil de verificación del respeto a las normas legales, reglamentarias y estatutarias como, por ejemplo, en el caso de la revisión cooperativa;
- en relación con las auditorías sociales que buscan la certificación o la conformidad con códigos de conducta, el espectro de las cuestiones estudiadas es mucho más amplio y sobre todo, su objetivo no es llegar a una decisión única (conceder o no una certificación, continuar o dejar de trabajar con un subcontratista);
- por su filosofía, el balance social cooperativo parece muy similar a otros métodos (especialmente los cuadros de instrumentos sociales, el control de la gestión social, los enfoques socio-económicos del ISEOR), pero se diferencia de ellos porque se trata de un procedimiento global que integra diferentes ámbitos de la responsabilidad social de la empresa (principalmente la protección del entorno biofísico) y no solamente los aspectos económicos y sociales internos.

6.- Las cuestiones debatidas

Durante las diferentes fases de elaboración, las conversaciones de los comités de pilotaje y las presentaciones públicas del desarrollo del proyecto, han surgido muchas cuestiones y problemas. Enumeramos a continuación aquellos que nos parecen más importantes.

La mayor debilidad del balance social cooperativo podría residir en la ausencia de verificación externa de los datos así como en que la fiabilidad de las respuestas reposa en la sinceridad del dirigente. Este aspecto que no resulta conveniente para el procedimiento se ve compensado por dos elementos de protección:

- al tratarse de un instrumento de pilotaje para la organización, se podría suponer que la dirección de la empresa no estará interesada en engañarse a sí misma;
- el sesgo eventualmente introducido podría corregirse en el momento de la devolución de la imagen de la empresa a sus partes implicadas.

Se puede discutir la concepción misma del modelo, ya que se basa en criterios que se han determinado empíricamente en función de las preferencias y de la representación de la responsabilidad social que tuvieran los miembros de los comités de pilotaje. Estas reflejarán necesariamente un sistema de valores, supuestamente representativo de la economía social. La aplicación del modelo a organismos que no se hayan comprometido con dichos valores podría resultar inadecuada. No obstante, la experimentación en las empresas capitalistas ha mostrado que la tabla de análisis parece ser pertinente: en ese caso, parece ser que el liderazgo del dirigente resulta determinante.

Otra posible cuestión puede plantear la pertinencia de las relaciones establecidas entre los criterios, los parámetros y los indicadores. La ausencia de consideración de las posibles dependencias e interacciones entre los criterios puede conducir a dudar de la solidez científica del dispositivo, eso sería olvidar que su vocación no es la de aportar una "medición exacta" sino, más bien, la de iniciar un proceso dinámico en el que los actores van a implicarse desarrollando sus propias lógicas, lo que convierte en vana cualquier pretensión de objetividad. A este respecto, sigue estando abierta la cuestión de una evaluación cruzada por categorías múltiples de actores; el CDJES se muestra favorable a esta perspectiva junto con la posibilidad de obtener una respuesta específica a la tabla por parte de los representantes de los trabajadores asalariados.

Han surgido preguntas sobre la naturaleza del instrumento: concebido como herramienta de gestión, más concretamente, como un elemento que pudiera servir en un cuadro de instrumentos de la empresa y susceptible de integrarse en su sistema de control de la gestión, también puede servir de instrumento de diálogo y de acuerdo; por tanto, presenta un aspecto híbrido entre instrumento interno de gestión e instrumento externo de evaluación. La consecuencia práctica concierne esencialmente a su evolución en el tiempo; si se incide sobre su uso interno para la toma de decisiones, se privilegiará la flexibilidad: el instrumento evolucionará en función de las necesidades específicas de cada empresa y se alejará de su marco de origen. Por el contrario, si se incide en la evaluación, con la eventual posibilidad de realizar comparaciones (incluso en el seno de una misma empresa a lo largo de los años), el modelo deberá conservar cierta rigidez (una forma canónica), con el riesgo (como es el caso de la contabilidad financiera) de dejar descontentos a los múltiples usuarios que esperan una satisfacción de sus necesidades específicas de información.

La cuestión del devenir del instrumento vinculada a su uso ha preocupado enormemente a los futuros usuarios del balance social cooperativo. Una parte importante desearía que éste pudiera servir para realizar un contraste comparativo y/o una certificación o etiquetado. Los iniciadores del proyecto se han opuesto siempre hasta el momento a estas perspectivas, arguyendo que el instrumento no se había concebido para tal fin. No obstante, la CFCA desearía concretar la posibilidad de una certificación que pueda valorar las especificidades de la acción y del comportamiento de las cooperativas así como reforzar su legitimidad en el seno del mundo agrícola. Dicha certificación no se ocuparía del contenido o del impacto de las acciones sino del respeto de los procedimientos que conducen al establecimiento de un balance social cooperativo; de esta manera, las cooperativas agrícolas tendrían la posibilidad de orientarse hacia un "sistema de gestión sociocooperativa", tal y como existe en el ámbito medioambiental.

Finalmente, la última cuestión importante tiene que ver con la cualificación, con el estatuto y con la deontología del analista exterior. Esta profesión no existe en la actualidad, incluso si podemos encontrar en los consejos perfiles que se acerquen al tipo ideal. ¿Qué formación, con qué salida? Las profesiones de experto contable, de analista financiero, de revisor cooperativo no son necesariamente las mejores para efectuar este tipo de misión. Los auditores locales podrán superar este reto siempre que se adapten a las nuevas demandas y a los campos de investigación diversificados.

El tema de la responsabilidad social y sociocooperativa se convierte en la actualidad en una preocupación de primer orden en las organizaciones, hasta tal punto que éstas adoptan de manera creciente un procedimiento proactivo que integra la prevención de los riesgos sociales y medioambientales en su reflexión estratégica.

Este procedimiento sólo puede convencer a las partes interesadas de la empresa y, de forma más amplia, a la opinión pública, si va más allá de la intención de mejorar la imagen de marca de la empresa mediante la intervención de métodos de comunicación. Supone una penetración en profundidad en los sistemas de gestión de la organización de manera que se modifiquen los comportamientos a todos los niveles de responsabilidad.

La producción de este cambio supone el establecimiento de procesos internos de evaluación que revelen los puntos fuertes y los puntos débiles de los comportamientos de la organización. Esta es la finalidad del balance social cooperativo cuya experimentación es simultáneamente portadora de esperanzas y de preguntas que son los frutos de este procedimiento. Tal y como decía Rémi Barré, director del Observatorio de ciencias y técnicas (*Le Monde*, 10/4/01): “La evaluación no se limita a la producción de indicadores, sino que es un proceso mediante el que los actores construyen de forma transparente y pública su interacción, basándose en los conocimientos sólidos de la situación”.

Bibliografía

- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.
- CAPRON M., LESEUL G. Pour un bilan sociétal des entreprises, *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n° 266, 1997, pp. 28-41.
- CAPRON M. Considérations éthiques et sociales et dispositifs de gestion, *Entreprise éthique*, n° 10, avril 1999, pp. 75-80.
- CAPRON M. Grandes et petites manœuvres autour de l'éthique d'entreprise, *Cadres CFDT*, n° 390, décembre 1999, pp. 41-46.
- CAPRON M. Bilan social, in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* (sous la dirección de Bernard Colasse), Economica, 2000, pp. 77-83.
- CAPRON M. Comptabilité sociale et sociétale, in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* (sous la dirección de Bernard Colasse), Economica, 2000 pp. 408-419.

- CAPRON M. Esquisse d'une histoire de l'audit social aux Etats-Unis, *Actes des 6èmes Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, Faculté Jean Monnet, Sceaux, 2000, pp. 70-79.
- CAPRON M., GRAY ROB. Experimenting with assessing corporate social responsibility in France: an exploratory note on an initiative by social economy firms, *The European Accounting Review*, 9:1, 2000, pp. 99-109.
- CJD: *L'entreprise au XXI^e siècle*, Flammarion, 1996.
- CHEVALIER A. *Le bilan social de l'entreprise*, Masson, 1976.
- IGALENS J., PERETTI J.M. *Le bilan social d'entreprise*, PUF, 1982.
- HERREROS G., LIVIAN Y.F. Une nouvelle grille d'analyse des organisations, *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre 1994, pp. 43-59.
- ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R. *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, London, Earthscan, 1997.