

Chapitre 4 :

Le découplage dans le contrôle de gestion durable en contexte marocain : cas d'une entreprise exportatrice

Decoupling in Sustainable Management Control in the Moroccan Context: The Case of an Exporting Company

Najib MRABET

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie, OUJDA

Université Mohamed Premier,

Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations (LMADEO)

Maroc

Narimane ADLI

Chercheur/ Post-Doc

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Mohamed Premier,

*Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations
(LURIGOR)*

Maroc

Résumé

Comment les entreprises gèrent-elles la tension croissante entre les exigences de durabilité imposées par les nouvelles réglementations et leurs contraintes opérationnelles internes ? Cet article explore le phénomène de découplage organisationnel défini comme l'écart entre les politiques affichées et les pratiques réelles. Le contexte étant celui des PME marocaines confrontées aux exigences du réglementaires et concurrentielles.

Mobilisant un cadre théorique intégrateur croisant la théorie néo-institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983), la Resource-Based View (Barney, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (Teece & al, 1997), nous proposons un modèle conceptuel original distinguant deux formes de découplage (politique-pratique et moyens-fins) et intégrant une dimension temporelle de « recouplage » progressif.

L'étude de cas d'une entreprise exportatrice, leader marocain dans son domaine et réalisant 38% de son chiffre d'affaires en Europe, révèle quatre indices de découplage (stratégique, organisationnel, social et de gouvernance). Elle met en lumière un découplage « contraint » résultant d'une fragilité financière aiguë qui limite les investissements durables. L'analyse montre que l'entreprise navigue entre intégration sélective et découplage selon un cycle dynamique, et que la perspective de la pleine application du CBAM en 2026 agit comme un puissant levier de recouplage forcé.

Ce travail contribue à la littérature en adaptant la théorie du découplage aux économies émergentes et en proposant un cadre opérationnel pour analyser les trajectoires de transition durable des PME exportatrices sous pression institutionnelle.

Mots-clés : Découplage, contrôle de gestion durable, capacités dynamiques, Durabilité, ESG.

Abstract

How do companies manage the growing tension between the sustainability requirements imposed by new regulations and their internal operational constraints? This article explores the phenomenon of organizational decoupling, defined as the gap between stated policies and actual practices. The context is that of Moroccan SMEs facing regulatory and competitive pressures. Drawing on an integrative theoretical framework that combines neo-institutional theory (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983), the Resource-Based View (Barney, 1991), and the theory of dynamic capabilities (Teece et al., 1997), we propose an original conceptual model distinguishing two forms of decoupling (policy-practice and means-ends) and incorporating a temporal dimension of gradual “recoupling.”

A case study of an exporting firm—a Moroccan leader in its field generating 38% of its revenue in Europe—reveals four indicators of decoupling (strategic, organizational, social, and governance). It highlights a “forced” decoupling resulting from acute financial fragility that limits sustainable investments. The analysis shows that the company navigates between selective integration and decoupling according to a dynamic cycle, and that the prospect of the full implementation of the CBAM in 2026 acts as a powerful lever for forced recoupling.

This work contributes to the literature by adapting decoupling theory to emerging economies and by proposing an operational framework for analyzing the sustainable transition trajectories of exporting SMEs under institutional pressure.

Keywords: Decoupling, sustainable management, dynamic capabilities, Sustainability, ESG.

Introduction

Les outils de contrôle de gestion, axés sur la mesure de la rentabilité financière, connaissent une évolution importante en intégrant des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au cœur du pilotage de l'organisation. La notion de durabilité est devenu, par ailleurs, un pilier central de la stratégie des entreprises évoluant parallèlement à la réglementation de certains pays, notamment en Europe qui oblige les entreprises à publier des rapports extra-financiers aussi rigoureux que leurs bilans comptables. Le contrôle de gestion durable n'est plus une option éthique, mais un outil de survie dans un environnement marqué par plus de pressions ESG, la capacité d'une entreprise à piloter ses ressources naturelles et humaines avec la même précision que son argent est son plus grand avantage compétitif. Le passage au contrôle de gestion durable est poussé par la convergence d'une multitude de facteurs commençant par le durcissement réglementaire et arrivant aux attentes des parties prenantes (clients, banques...). Cependant, sa mise en œuvre se heurte à plusieurs obstacles financiers et organisationnels dont le découplage. Ce phénomène apparaît quand les organisations doivent répondre aux exigences institutionnelles (État, professions, normes, marchés extérieurs) sans perturber leur fonctionnement interne. Elles adoptent alors des structures symboliques, destinées à obtenir de la légitimité, éviter les sanctions et rassurer les financeurs et autorités.

Dans le cas des PME marocaines confrontées aux exigences croissantes de durabilité, deux types pressions paradoxales sont à signaler. Elles doivent afficher une conformité RSE pour préserver leur accès aux marchés et aux financements, tout en faisant face à des contraintes financières et concurrentielles sévères qui limitent leur capacité d'investissement durable. Cette tension peut conduire à des stratégies de découplage organisationnel, où les dispositifs RSE sont maintenus en apparence sans être intégrés au cœur opérationnel de l'entreprise.

Si la littérature traitant le contrôle de gestion reste abondante concernant les mécanismes d'intégration de la RSE (indicateurs, systèmes de reporting, liens avec la rémunération...), elle explore insuffisamment la manière dont le découplage évolue et se manifeste en contexte de fragilité financière, en particulier dans les entreprises exportatrices. Peu d'études se sont intéressées au rôle spécifique des outils de contrôle de gestion durable dans le passage des entreprises de la phase de découplage à une logique d'intégration substantielle.

Cette recherche propose en premier lieu un cadre conceptuel du découplage en contexte marocain avant d'analyser, à travers l'étude du cas d'une entreprise exportatrice confrontée à des difficultés de trésorerie, la manière dont les mécanismes de contrôle de gestion durable peuvent agir comme des dispositifs de passage. Il s'agit de comprendre comment et dans quelle mesure ces outils permettent de transformer une RSE défensive et sélective en une RSE intégrée, en étudiant le phénomène de découplage.

1. Ancrage théorique : fondements et conceptualisation du découplage organisationnel

1.1 Fondements néo-institutionnels et isomorphisme

Le découplage organisationnel trouve ses fondements, principalement de la théorie néo-institutionnelle, il décrit la séparation qui existe dans beaucoup de situations entre les structures formelles adoptées par une organisation et les pratiques opérationnelles réelles. Cette séparation, peut être expliquée comme une réponse aux pressions institutionnelles subie par les organisations caractérisant l'environnement organisationnel contemporain (Meyer & Rowan, 1977). Ainsi, selon ces auteurs, les organisations sont soumises de plus en plus à des pressions environnementales et institutionnelles modifiant leur structure et leur comportement vis-à-vis de leur environnement général, les contraignant ainsi à adopter des formes de gouvernance découplées. Ce changement structurel observé crée une sorte d'isomorphisme chez les organisations selon DiMaggio et Powell (1983) qui ont identifié trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel poussant les organisations à homogénéiser leurs structures formelles.

- L'isomorphisme coercitif résultant des pressions politiques et réglementaires, telles que les exigences gouvernementales, les normes contractuelles et les standards imposés par les partenaires commerciaux. Pour les exportateurs, cela se manifeste par le Mécanisme d'Ajustement Carbone (CBAM) aux Frontières de l'Union européenne, imposant des standards ESG stricts aux exportateurs pour le maintien de leur accès au marché (Banque Mondiale, 2024).
- L'isomorphisme mimétique qui apparaît en réponse à l'incertitude, lorsque les organisations reproduisent les structures de pairs perçus comme légitimes.
- Enfin, l'isomorphisme normatif émanant des professions et réseaux diffusant des modèles normatifs partagés au sein d'un champ organisationnel.

Ces pressions isomorphiques créent une tension pour les organisations, qui doivent adopter des structures et politiques formelles pour maintenir leur légitimité externe, même lorsque ces éléments ne correspondent pas aux exigences d'efficacité opérationnelle interne (Meyer & Rowan, 1977). Le découplage permet alors aux structures formelles – rapports RSE, chartes éthiques, indicateurs ESG – de fonctionner comme des "mythes et cérémonies" sécurisant la légitimité externe, tout en préservant l'autonomie opérationnelle et les routines établies.

1.2. La Typologie fondatrice de Bromley et Powell (2012)

Partant du constat que, dans la littérature néo-institutionnelle, le découplage a souvent été utilisé de façon large et ambiguë alors que les formes empiriques observées sont hétérogènes, Bromley et Powell (2012) ont essayé de clarifier conceptuellement le découplage et dépasser la vision « tout est cérémoniel » en proposant une distinction conceptuelle structurant la littérature sur le découplage : · le découplage politique-pratique (policy-practice decoupling) : il désigne l'écart entre l'adoption formelle d'une politique et son implémentation effective dans les opérations quotidiennes. Ce phénomène s'observe lorsqu'une organisation intègre des indicateurs ESG dans ses documents stratégiques, mais continue de fonder ses décisions budgétaires et opérationnelles sur des critères financiers traditionnels, sans influence réelle sur le contrôle de gestion (Gond & al., 2012). Ce type de découplage est fréquent dans les phases initiales d'adoption des normes, l'organisation répondant aux pressions externes par une conformité symbolique. Dans les entreprises familiales marocaines, caractérisées par une gouvernance concentrée et des horizons temporels courts, ce découplage politique-pratique apparaît comme une stratégie de préservation de l'autonomie managériale face aux injonctions de durabilité (Dsouli, O. 2019). Le second type, le découplage moyens-fins (means-ends decoupling), concerne l'écart entre les actions concrètes mises en œuvre et l'atteinte effective des objectifs annoncés. Même lorsque des actions sont entreprises – investissements verts, formations RSE, certifications – elles peuvent rester sans impact mesurable sur la réduction des émissions ou l'amélioration des conditions de travail. Bromley et Powell (2012) soulignent que ce type apparaît fréquemment dans les domaines où la mesure des impacts est difficile et la causalité incertaine. Le domaine de la durabilité, caractérisé par des chaînes de causalité complexes et des temporalités longues, est propice à ce type de découplage (Wijen, 2014).

1.3 Théories complémentaires : RBV et capacités dynamiques

Parmi les théories les plus influentes du 21^{ème} siècle se trouve la théorie basée sur les ressources (ou Resource-Based View - RBV), développée principalement par Jay Barney (1991) et celle des capacités dynamiques (Teece & Pisano, 1994; Teece & al., 1997). La première théorie explique le découplage organisationnel non pas comme une simple hypocrisie, mais comme une conséquence rationnelle de la pénurie de ressources. La deuxième interprète le découplage organisationnel soit comme un indicateur d'insuffisance dans les capacités dynamiques à long terme (incapacité à transformer les structures formelles en pratiques effectives), soit comme un mécanisme transitoire permettant à l'organisation de gérer simultanément les pressions institutionnelles et les impératifs d'adaptation stratégique.

1.3.1. Le découplage comme stratégie de préservation des ressources rares

Selon la RBV, les ressources précieuses, rares et difficilement imitables (tels que le capital technique ou financier, le temps des cadres, le taux d'expertise) doivent être allouées aux activités qui génèrent un avantage concurrentiel réel. Dans les PME caractérisées par un contexte de contraintes permanent, les ressources humaines qualifiées et financières sont limitées. L'entreprise va alors découpler (séparer) les activités durables formelles (comme la publication d'un rapport RSE) des opérations réelles. Cela lui permettra de consacrer les ressources critiques (expertise, argent) au cœur de métier (la production et la vente) plutôt qu'à des activités perçues comme périphériques mais nécessaires à la légitimité externe. Le découplage devient donc une tactique anti-gaspillage des ressources internes rares dans les activités de pure conformité, protégeant ainsi les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

En distinguant entre les ressources tangibles (équipements) et les ressources intangibles (réputation, savoir-faire), la RBV explique que le découplage intervient lorsque l'entreprise possède des ressources symboliques (une politique formelle écrite, un discours marketing vert) mais manque des ressources opérationnelles (compétences techniques des employés, machines propres, capacité d'investissement).

Par conséquent, la théorie des ressources aide à comprendre pourquoi le découplage est « structurel » dans les pays émergents qui se caractérisent par un manque de ressources

qualifiées et un vide dans le portefeuille de ressources de l'entreprise, l'empêchant de transformer la stratégie ESG formelle en actions réelles.

1.3.2. Le découplage comme incapacité d'adaptation

L'approche basée sur les capacités dynamiques est venue compléter la RBV en étudiant les méthodes utilisées par les entreprises pour maintenir un avantage concurrentiel, dont le renouvellement permanent des compétences (Teece & al., 1997; Winter, 2003). En ce sens, Teece et al. (1997) définissent les capacités dynamiques comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante. ». Dans la définition suivante de Teece (2007a), une capacité dynamique constitue la capacité à identifier une opportunité, à saisir l'opportunité et à transformer les ressources. Les capacités dynamiques peuvent faire évoluer de manière permanente les compétences organisationnelles (Smith & Lewis, 2011). Le découplage peut être expliqué dans cette théorie comme un échec de développement de capacités dynamiques (Liboni, L. & al., 2017).

En classant la capacité dynamique d'adoption des pratiques de durabilité en (faible, moyenne et élevée), ces auteurs ont indirectement identifié le découplage fort lorsque l'adoption des pratiques est symbolique, le découplage partiel lorsque l'intégration est partielle et enfin inexistant (intégration totale) lorsque l'entreprise transforme ses pratiques de manière stratégique.

Pour résumer, le découplage est donc interprété sous l'égide de cette théorie comme l'incapacité de l'organisation à développer des capacités dynamiques suffisantes pour intégrer la durabilité à sa stratégie. Selon Teece (2007), les capacités dynamiques comprennent trois dimensions (détection, saisie et reconfiguration des opportunités), dont chacune comporte un risque spécifique de découplage :

Tableau N° 1 : Adaptation des risques de découplage aux capacités dynamiques

Capacité dynamique	Rôle principal	Risque de découplage
Sensing	Identifier et façonner les opportunités et les menaces.	L'entreprise adopte des pratiques pour répondre aux pressions sans comprendre leur pertinence stratégique
Seizing	Saisir les opportunités en y allouant des ressources.	L'entreprise identifie les opportunités mais échoue à mobiliser les ressources pour les implémenter réellement
Transforming (ou Reconfiguring)	Maintenir la compétitivité en reconfigurant les actifs.	L'entreprise maintien des pratiques symboliques sans transformation organisationnelle réelle

Source : réalisé par les auteurs

Le découplage représente donc une « capacité dynamique inversée », c'est une forme perverse de capacité dynamique où l'organisation développe des réponses symboliques (conformité de surface) lorsqu'elle subit des pressions institutionnelles (légitimité externe) malgré qu'elle maintienne ses pratiques existantes (efficacité interne)

Sur le long terme l'incapacité à transformer les structures formelles en pratiques effectives est donc un déficit dans les capacités dynamiques de l'entreprise, sur le court terme le découplage est considéré comme un mécanisme transitoire permettant à l'organisation de gérer simultanément les pressions institutionnelles et les impératifs d'adaptation stratégique.

2. Extensions en durabilité et contextualisation aux pays émergents et au Maroc

2.1 Le Découplage dans le contrôle de gestion durable

Dans leur fameux article « Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability » Gond & al. (2012) proposent un cadre intégrateur permettant de comprendre comment les systèmes de contrôle peuvent soit intégrer la durabilité dans la stratégie, soit la marginaliser en la maintenant à l'écart des processus décisionnels centraux. Ils observent que les systèmes de contrôle intégrant la durabilité (SCS) restent souvent déconnectés des systèmes de contrôle traditionnels (MCS), confinant les pratiques durables au reporting externe sans impact sur l'allocation des ressources.

La distinction entre usage diagnostique et usage interactif des systèmes de contrôle offre une explication puissante du phénomène de découplage entre discours de durabilité et pratiques organisationnelles réelles.

Dans un autre volet, le découplage organisationnel est accentué par l'opacité des champs institutionnels et la complexité des objectifs ESG (Wijen, 2014). Ces champs se caractérisent par une pluralité d'acteurs (Etats, Institutions financières, marchés...) dont les attentes sont contradictoires et se caractérisent par une incertitude technologique et des temporalités longues. Les organisations privilégient fréquemment une conformité de moyens (adoption de standards, certifications) plutôt qu'une réalisation des fins (réduction mesurable de l'impact), générant ainsi un découplage moyens-fins structurel.

Les recherches empiriques confirment cette tendance. Crilly et al. (2012) démontrent que le découplage peut être défensif (éviter de sanctions) ou opportuniste (gain de légitimité). Des études récentes sur l'intégration de la durabilité identifient quatre configurations (Dassanayake et al., 2025) :

- la conformité symbolique ;
- l'accommodement allégé ;
- l'adaptation dynamique ;
- le contrôle intégré durable.

Cette typologie suggère que le découplage est un point sur un continuum d'intégration progressive.

2.2 Spécificités du découplage dans les pays émergents

Dans les pays émergents, tel le Maroc, le découplage est exacerbé par des contraintes de ressources et des pressions externes asymétriques (Jamali, 2014; Tashman & al., 2019). Ces auteurs identifient un découplage lié à la faiblesse institutionnelle locale, à l'économie informelle et à la dépendance économique internationale. Les entreprises adoptent des discours RSE pour accéder aux marchés développés mais maintiennent des pratiques opérationnelles découplées en raison de capacités limitées et de priorités de croissance à court terme.

Tashman et al. (2019) montrent que les multinationales émergentes utilisent le découplage comme stratégie de « fenêtrage » (*window dressing*) pour satisfaire les attentes des marchés développés sans transformation organisationnelle profonde. Cette logique prévaut dans les secteurs exportateurs où la conformité est une condition d'accès au marché, mais où les contraintes de compétitivité limitent l'investissement. Les barrières à la durabilité dans les PME (économiques, techniques, culturelles, législatives, gouvernementales, organisationnelles) favorisent l'adoption de pratiques symboliques pour préserver la légitimité externe (El Bousserghini, J. & al., 2016).

2.3 Contextualisation au cas du Maroc

Le contexte marocain présente des caractéristiques institutionnelles spécifiques configurant les dynamiques de découplage. Malgré une approche proactive (SNDD 2030, Charte de l'Investissement), le tissu économique dominé par des PME à gouvernance familiale et l'importance du secteur informel limitent l'intégration des pratiques durables (HCP, 2023; Banque Mondiale, 2024).

La spécificité du contexte marocain se trouve dans l'isomorphisme coercitif imposé par la proximité de l'Union Européenne et qui s'intensifie avec le Mécanisme d'Ajustement Carbone (CBAM) imposé par ce dernier, obligeant les exportateurs à démontrer leur conformité ESG. Parallèlement, les standards internationaux diffusent un isomorphisme normatif. Le Label RSE de la CGEM constitue un mécanisme majeur, bien que des études soulignent une adoption souvent symbolique limitée au reporting formel (Benlemlih & al, 2018). La tradition philanthropique et religieuse se traduit par une approche paternaliste souvent déconnectée des enjeux stratégiques ESG, renforçant le découplage moyens-fins (Batti, T., & El Madi, L. 2024).

3. Lacunes de la littérature et justification du modèle

3.1 Fragmentation théorique et manque d'intégration dimensionnelle

Malgré l'abondance des travaux sur le découplage organisationnel, des lacunes méthodologiques et théoriques persistent, particulièrement dans le domaine du contrôle de gestion durable. Premièrement, la littérature actuelle tend à isoler les dimensions politique-pratique et moyens-fins, alors qu'elles interagissent dynamiquement. Bromley et Powell (2012) suggèrent que ces formes de découplage peuvent coexister et se renforcer mutuellement, mais peu d'études empiriques ont modélisé ces interactions dans des cadres analytiques intégrés.

Deuxièmement, les recherches existantes se concentrent majoritairement sur le découplage symbolique dans le reporting ESG (Marquis & al., 2016) ou sur les systèmes de contrôle durables dans les pays développés (Gond & al., 2012; Lueg & Radlach, 2016). Les environnements institutionnels en transition et les économies émergentes restent sous-explorés. Il existe une focalisation sur les multinationales aux dépens des PME locales qui constituent pourtant une part significative de l'économie (Tashman & al., 2019).

3.2 Absence de modélisation processuelle et temporelle

Troisièmement, la dimension temporelle et évolutive du découplage reste insuffisamment théorisée. Si la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2007) indique que les organisations peuvent évoluer d'un état de découplage vers un état d'intégration, les mécanismes de cette transition demeurent peu clairs. La littérature actuelle n'explique pas suffisamment comment les organisations passent d'un découplage total à un recouplage progressif, ni quels sont les facteurs déclenchants de cette évolution dans des contextes contraints.

Quatrièmement, au Maroc spécifiquement, les études empiriques sur le contrôle de gestion durable sont rares et fragmentaires. Les travaux existants se concentrent sur la description des pratiques RSE (Dsouli, O. 2019) ou sur l'analyse des déterminants de l'adoption des pratiques durables (Benlemlih & al, 2016), sans mobiliser systématiquement le cadre analytique du découplage pour modéliser les écarts entre politiques affichées et pratiques effectives. L'absence d'études longitudinales limite la compréhension des trajectoires d'évolution ainsi que des facteurs de résilience ou de transformation des pratiques de contrôle.

3.3 Justification d'une approche intégrative

Le contexte marocain présente des caractéristiques singulières appelant une modélisation spécifique : la cohabitation de pressions institutionnelles externes croissantes (CBAM, standards européens) et de contraintes opérationnelles internes sévères (prédominance des PME, gouvernance familiale, accès limité au financement vert). Le paradigme actuel du découplage, développé principalement dans des contextes institutionnels matures, nécessite une adaptation théorique pour rendre compte des spécificités des économies en transition où les mécanismes de régulation formelle coexistent avec des arrangements institutionnels informels.

4. Proposition d'un cadre conceptuel en contexte marocain

4.1 Présentation générale du modèle intégratif

Pour combler lacunes décrites plus haut, nous proposons un modèle intégratif se focalisant sur les dynamiques du découplage dans le contrôle de gestion durable, adapté au paradoxe marocain entre les pressions de conformité institutionnelle et l'impératif de survie opérationnelle. Ce modèle synthétise la typologie de Bromley et Powell (2012) avec les apports de la théorie néo-institutionnelle, de la RBV et de la théorie des capacités dynamiques, tout en intégrant une dimension temporelle et des variables contextuelles spécifiques au Maroc.

Le modèle postule que le découplage organisationnel est une configuration variable selon trois dimensions :

- l'écart politique-pratique (formalisme sans implémentation),
- l'écart moyens-fins (actions sans résultats),
- la dynamique temporelle (évolution des configurations).

Ces trois dimensions sont influencées par des facteurs variables selon le contexte, notamment par les antécédents structurels de découplage et les modérateurs contextuels spécifiques qui déterminent les trajectoires soit vers le recouplage soit vers la perpétuation du découplage.

4.2 Antécédents du découplage

En s'appuyant sur les théories mobilisées plus haut, on peut dire que les facteurs favorisant l'écart entre théorie et pratique sont duels et interactifs et sont facilement observables dans le contexte marocain :

- **Pressions institutionnelles externes** : Les mécanismes d'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983) opèrent visiblement dans le contexte marocain.

- L'isomorphisme coercitif s'exerce à travers le CBAM, les exigences clients européens et la réglementation nationale (SNDD 2030).
- L'isomorphisme mimétique se manifeste par l'adoption des standards GRI et des pratiques des leaders d'opinion qui influencent leur audience (partenaires) par une communication claire et régulière avec des contenus de valeur sur les engagements ESG.
- L'isomorphisme normatif est porté par la labélisation (Labels CGEM...) et la formation des managers.

Ces pressions incitent les entreprises à adopter rapidement des politiques affichées pour préserver la légitimité, créant les conditions du découplage politique-pratique.

- **Contraintes opérationnelles internes** : La théorie RBV (Barney, 1991) met en lumière les contraintes structurelles et opérationnelles gardant les pratiques réelles (centrées sur les métriques traditionnelles) sans changement. En effet, la fragilité financière des PME marocaines, l'horizon court-termiste des pratiques de contrôle de gestion et la priorisation de la rentabilité immédiate limitent la capacité d'allocation de ressources vers des investissements ESG à retour incertain et sur le long terme. Cette tension constitue le moteur fondamental du découplage.

4.3 Types de découplage et configurations organisationnelles

Le modèle distingue deux types de découplage pouvant coexister :

- **Découplage politique-pratique prédominant** : Caractéristique des entreprises en phase initiale d'exposition aux pressions ESG. Les entreprises publient des rapports RSE et adoptent des chartes, mais ces éléments restent découplés des systèmes de contrôle budgétaire et de la décision opérationnelle. Les indicateurs ESG servent à la communication externe sans influencer la performance managériale. Cette configuration est prévalente dans les PME familiales où la gouvernance freine l'intégration de nouvelles métriques (Meyer & Rowan, 1977).
- **Découplage moyens-fins émergent** : Concept introduit par Wijen (2014), le découplage moyens-fins (means-ends decoupling), contrairement au découplage politique-pratique, se produit lorsqu'une organisation applique réellement les règles de conformité substantielle, mais que cette application n'atteint pas les objectifs environnementaux ou sociaux souhaités. Apparaissant principalement dans les entreprises exportatrices des pays émergents, cette forme implique la mise en œuvre d'actions concrètes (certifications, investissements ESG) sans pour autant atteindre de façon mesurable les objectifs déclarés. Ce découplage est favorisé par l'opacité des chaînes de valeur et l'absence de mécanismes de vérification indépendants robustes (Wijen, 2014).

4.4 Modérateurs contextuels spécifiques

Le modèle intègre trois catégories de régulateurs influençant la nature et le degré du découplage :

- **Variables organisationnelles** : La taille et le secteur d'activité sont souvent des facteurs de découplage importants. En effet, les PME présentent un découplage plus marqué que les grandes entreprises en raison des ressources financières et des capacités dynamiques limitées. Le caractère familial de l'actionnariat, lui aussi, renforce le découplage politique-pratique en raison de la résistance au changement et de la concentration du pouvoir décisionnaire.
- **Dépendance au marchés internationaux** : L'exposition aux marchés internationaux favorise l'adoption de structures formelles mais peut encourager un découplage symbolique sophistiqué « window dressing » ou adoption de façade. Cependant, la dépendance aux financements internationaux peut, à l'inverse, favoriser le recouplage grâce aux exigences de reporting.
- **Maturité institutionnelle** : L'évolution des réglementations nationales, régionales et locales permettent le renforcement des capacités de contrôle des engagements ESG et créent un environnement plus contraignant susceptible de réduire l'espace du découplage symbolique.

4.5 Conséquences et trajectoires d'évolution

Le modèle distingue des conséquences positives à court terme et des conséquences négatives à long terme :

- **Conséquences positives** : A court terme, le découplage permet un gain de légitimité externe très important pour la survie sur les marchés exportateurs, il permet aussi une flexibilité interne préservant les ressources critiques. Le découplage constitue donc une stratégie d'adaptation transitionnelle permettant de répondre à des pressions contradictoires sans perturber les opérations principales.
- **Conséquences négatives** : Sur le long terme, la perpétuation du découplage engendre des risques de sanctions créant un « recouplage forcé ». En plus, un découplage prolongé provoque en général une perte de compétitivité face aux concurrents ayant

intégré la durabilité, ainsi qu'une perte de légitimité progressive due à l'évolution des attentes des parties prenantes.

4.6 Dynamiques temporelles et capacités de recouplage

La contribution du cadre réside dans la modélisation des dynamiques temporelles selon un processus de changement progressif qui se déroule en trois étapes distinctes mais connectées où chaque phase prépare la suivante dans une logique de progression :

- **Découplage total avec une conformité symbolique** : La phase initiale caractérisée par une réponse symbolique aux pressions institutionnelles où les systèmes de contrôle ESG sont découplés des systèmes de gestion traditionnels et servent uniquement au reporting externe.
- **Découplage partiel avec une intégration sélective** : Une phase intermédiaire où certaines pratiques durables sont intégrées aux processus opérationnels, mais demeurent isolées en "silos" sans transformation stratégique. Les indicateurs ESG influencent certaines décisions mais restent subordonnés aux critères financiers.
- **Recouplage Progressif avec une intégration stratégique** : Une phase avancée où les capacités dynamiques (*sensing, seizing, transforming* selon Teece, 2007) permettent de reconfigurer les systèmes de contrôle de gestion pour intégrer les dimensions ESG dans l'évaluation de la performance. Cette transition est facilitée par le développement de compétences, l'accès au financement vert et l'évolution de la maturité institutionnelle.

Sur cette trajectoire, des facteurs de rétroaction négative (crise, changement de leadership) peuvent provoquer des retours vers le découplage, tandis que des événements déclencheurs (sanctions, nouvelles exigences de marché) peuvent accélérer le recouplage.

4.7 Propositions théoriques

Ce cadre conceptuel ouvre plusieurs voies de recherche empirique :

- **Proposition 1** : Dans les PME marocaines soumises au CBAM, le découplage politique-pratique est positivement associé à l'intensité des pressions coercitives, une relation modérée par les contraintes de ressources (RBV).

- **Proposition 2** : La gouvernance familiale où les décisions sont souvent prises de façon informelle renforce le découplage politique-pratique tout en réduisant la probabilité de découplage moyens-fins. La gouvernance familiale tolère ou même encourage les décisions basées sur des relations de confiance et des liens affectifs, plutôt que sur des procédures écrites et standardisées.
- **Proposition 3** : L'accumulation de capacités dynamiques (*absorptive capacity*, *innovative capacity*) constitue un mécanisme régulateur entre le découplage initial et le recouplage progressif, particulièrement dans les entreprises exportatrices capables de reconnaître la valeur d'une information nouvelle et externe, à l'assimiler et à l'appliquer pour transformer leurs connaissances et idées en nouveaux produits, services ou procédés.
- **Proposition 4** : L'accès aux instruments de financement vert réduit l'écart entre les moyens déployés et les résultats obtenus (découplage moyens-fins) en fournissant les ressources nécessaires à l'implémentation effective.

Ce cadre offre une contribution théorique en intégrant les deux types de découplage dans un modèle contextuel dynamique et ouvre des pistes pour des études de cas combinant approches quantitatives et qualitatives au Maroc.

5. Étude de cas d'une entreprise exportatrice

5.1. Méthodologie

Cette partie empirique s'appuie sur une analyse approfondie des documents de reporting, des rapports annuels et des déclarations stratégiques de l'entreprise EEX (nom réel masqué pour des raisons de confidentialité académique), un acteur majeur du secteur de l'extrusion d'aluminium au Maroc. L'analyse porte principalement sur la période 2020-2024 et utilise une approche qualitative basée sur l'analyse de contenu thématique (Krippendorff, 2018). Les sources primaires incluent le dernier rapport intégré disponible (2023/2024) de l'entreprise, son plan stratégique 2024-2034, et ses communications institutionnelles sur les questions RSE et ESG.

La grille d'analyse a été structurée autour du concept de « découplage » (decoupling), défini comme l'écart entre les politiques et engagements formels d'une organisation (ici, en matière de durabilité) et ses pratiques et actions opérationnelles quotidiennes (Meyer & Rowan, 1977 ;

Bromley & Powell, 2012). L'objectif est de cartographier les manifestations concrètes de ce découplage, d'en identifier les causes structurelles liées aux contraintes opérationnelles, et d'analyser les mécanismes de contrôle de gestion qui le perpétuent ou, au contraire, tentent de le réduire.

Le cadre théorique mobilisé croise la théorie néo-institutionnelle (sur le découplage) avec la littérature sur le contrôle de gestion durable (Gond & al., 2012 ; Durden, 2008) et les tensions liées à la performance multiple (Hahn & al., 2018).

5.2. Présentation du contexte opérationnel

EEX, leader national d'aluminium avec environ 50% du marché, coté en bourse, exportant presque 85% de sa production et évolue dans un environnement concurrentiel intense, caractérisé par la présence de plusieurs extrudeurs locaux et une forte pression des importations, exerçant une contrainte permanente sur les prix et les marges. La santé financière de l'entreprise durant la période analysée est marquée par une trésorerie nette négative (-375,8 millions de dirhams - MDH) et un endettement financier significatif mais qui reste modéré (179,53 MDH) (Rapport Intégré EEX, 2024). Cette situation génère une priorité opérationnelle absolue sur la rentabilité et la liquidité à court terme.

Parallèlement, EEX subit des pressions de durabilité croissantes et multidimensionnelles :

- Pressions réglementaires et de marché : L'ambition d'accélération à l'export, notamment vers l'Europe, la soumet à des exigences strictes en matière de normes carbone (ex. : label bas carbone français ALU+C-) et de due diligence environnementale et sociale. Le chiffre d'affaires sur le marché européen avoisine les 38% (estimation réalisée par nous-même : Les documents indiquent que la société réalise plus de 45% du CA à l'export (Europe + Afrique) et que, en 2024, EEX a exporté 42M d'aluminium vers : La France (28,8M), l'Espagne (4,88M), les Pays-Bas (2,05M) ce qui donne 85% des exportations d'aluminium vont vers l'UE. Résultat : + de 38% du chiffre d'affaires est réalisé dans l'union européenne).
- Pressions financières : Le crédit bancaire, même s'il est toujours accessible pour l'entreprise devient de plus en plus conditionné par l'intégration de critères ESG dans l'évaluation du risque. Malgré l'inexistence de financements internationaux chez EEX, les banques marocaines affirment donner plus de facilités aux financements « à Impacts

Positifs » ce qui va créer une différence de coût avec les financements classiques. En effet, chez Bank of Africa, 41,7% du crédit entreprises Maroc sont des « Crédits à Impacts Positifs » avec une évaluation ESG systématique des financements. De même chez Attijari Bank, un système de gestion des risques environnementaux et sociaux (SGES) est déployé avec une qualification des risques ESG dans l'activité d'investissement et de financement. Ainsi, l'accès au crédit bancaire pour EEX n'est pas encore systématiquement conditionné aux critères ESG de manière restrictive, mais l'existence de taux préférentiels pour les projets verts et leur conditionnalité croissante avec le CBAM et les exigences de reporting vont créer un rétrécissement de son accès au crédit bancaire ou un surcoût significatif de ses financements.

- Pressions liées à la réputation : Pour l'entreprise exportatrice, les certifications (l'ISO 14001 pour l'environnement, l'ISO 45001 pour la sécurité, ou Qualicoat pour la qualité des finitions) sont cruciales pour la légitimité de l'entreprise sur ses marchés et une garantie de bonne réputation car ils sont la preuve que l'entreprise est fiable et professionnelle. Les perdre, c'est prendre le risque de perdre la confiance de ses clients et d'être exclu de marchés entiers.

Ce contexte place EEX dans un paradoxe fondamental (Smith & Lewis, 2011) d'assurer sa survie et sa compétitivité économique immédiate d'un côté tout en répondant à des attentes sociétales et environnementales qui nécessitent des investissements lourds et des transformations à long terme de l'autre côté.

5.3. Résultats

5.3.1. Indices de découplage

L'analyse du contenu révèle quatre principaux domaines où le découplage est observable.

- **Découplage stratégique :** EEX affiche sa politique de décarbonation dans son plan stratégique 2024-2034 de manière explicite, elle communique aussi sur son label ALU+C- et sur ses projets environnementaux comme celui de la centrale photovoltaïque présentée comme couvrant 30% de ses besoins énergétiques. Cependant, aucun objectif mesuré et daté selon un calendrier précis concernant la réduction des émissions de gaz à effet de serre n'est publié, d'autant plus qu'il n'y a aucune référence aux Scopes 1, 2 ou 3 du GreenHouse Gaz Protocol. L'investissement dans la centrale solaire est présenté sans aucune analyse ou mention de l'impact financier ou opérationnel sur l'entreprise

et son environnement. Combinés à la structure familiale du capital, la contrainte de trésorerie et de l'endettement sont des facteurs limitant la capacité d'investissement dans la vision durable (RSE, R&D). Tous ces éléments illustrent un découplage entre une vision long terme affichée et des décisions d'investissement soumises à des impératifs financiers de court terme (Chambost, I. & al., 2008).

- **Découplage organisationnel** : Depuis deux décennies, l'entreprise a mis en place des structures de durabilité à caractère formel dont les certifications, le reporting ESG selon les standards GRI et AMMC, et même une section dédiée dans son rapport. Cependant, l'analyse du système de contrôle de gestion détecte une dualité apparente entre un pilotage financier rigoureux avec des tableaux de bord classiques et un pilotage RSE qui reste souvent en « silo ». En effet, les indicateurs ESG ne sont pas intégrés aux tableaux de bord de la Direction Générale, et la rémunération des dirigeants n'est pas liée à des objectifs ESG mesurables. Comme le notent Gond et al. (2012), la non-intégration des outils de contrôle de gestion durable dans les processus décisionnels centraux est un signe classique de découplage.
- **Découplage social** : EEX promeut une politique RH inclusive et met en avant l'augmentation de ses effectifs (passés de 513 à 641 collaborateurs, même si la rémunération moyenne annuelle a diminué en passant de 208 970 dirhams en 2023 à 201 900 dirhams en 2024). Dans le même temps, on observe une baisse significative des heures de formation Santé-Sécurité au Travail (SST) (506 jours/homme en 2024 contre 611 antérieurement). Cette réduction des moyens alloués à un engagement fondamental, dans un contexte de croissance rapide des équipes, révèle une tension. La priorité opérationnelle à l'intégration des nouveaux effectifs et à la productivité semble prendre le pas sur l'approfondissement de la culture de sécurité malgré la certification ISO 45001. Ceci correspond au découplage « social vs. productivité » identifié dans la littérature (Boiral, 2007).
- **Découplage de gouvernance** : Pour atteindre son objectif de rassurer ses partenaires et montrer que l'entreprise se conforme aux meilleures pratiques de gouvernance, EEX a mis en place des structures de bonne gouvernance classiques. Un code de déontologie qui fixe les règles éthiques, et des comités spécialisés (audit, rémunérations, nominations, etc.) qui permettent un contrôle plus pointu. L'existence de conventions d'affaires importantes avec des sociétés liées est divulguée pour afficher sa

transparence. Cependant, deux éléments majeurs manquent pour consolider cette transparence et diminuer les conflits d'intérêts:

- Aucune analyse d'impact sur la performance durable pour savoir si ces transactions avantagent l'entreprise au détriment des minoritaires, ou au contraire, elles sont bénéfiques et créatrices de valeur sur le long terme ?
- Aucune indication sur les montants de ces conventions qui peuvent potentiellement atteindre des sommes considérables, augmentant ainsi le risque d'abus ou à la limite créer une insécurité pour les investisseurs.

La gouvernance semble dans ce cas duale, une transparente sur les procédures, mais plus opaque sur certaines transactions concrètes, un phénomène relevé par Michelin & al. (2015).

5.3.2. Discussion

L'analyse du découplage en fonction du modèle proposé montre que EEX n'est pas dans un découplage « choisi » ou stratégique, mais dans un découplage contraint où la trésorerie négative (-376 MDH) empêche toute accélération de la transition.

Tableau N° 2 : Dynamique du découplage chez EEX

Dimension du modèle	Configuration EEX	Évaluation
Découplage politique-pratique	Présent : reporting ESG séparé, KPIs non intégrés aux tableaux de bord DG	Confirmé
Découplage moyens-fins	Partiel : actions concrètes (solaire, ALU+C-) mais instrumentalisées par la contrainte financière	À nuancer
Dynamique temporelle	En tension : Phase 2 instable, risque de recouplage forcé par le CBAM 2026	Critique

Source : réalisé par les auteurs

Ainsi, au risque de perdre le marché européen représentant 38% de son chiffre d'affaires ou bien de payer une taxe carbone importante aggravant le déficit de la trésorerie, l'entreprise sera obligée de passer à un recouplage forcé. L'impact financier du CBAM en cas de non-recouplage

(c'est-à-dire si l'entreprise ne réduit pas son empreinte carbone et doit payer la taxe carbone complète à l'importation dans l'UE) est estimé à environ 80 MDH/an (L'estimation est réalisée sur la base d'un coût moyen de 80 €/t CO₂ émise avec environ 8,3 t CO₂/t Al).

D'autres sources de pression, quoi que moins pressantes que le CBAM, sont identifiées dans le tableau suivant et présentent une dynamique à la hausse dans le futur :

Tableau N° 3 : évolution des pressions de recouplage sur EEX

Source de pression	Intensité 2020-2024	Intensité 2026	Effet sur EEX
CBAM	Phase transitoire (reporting)	Obligation financière (70-90€/t CO ₂)	Recouplage forcé ou exclusion du marché UE (38% du CA)
Banques	Incitation (prêts verts)	Conditionnalité (crédits à impact positif)	Hausse du coût des financements conditionnés aux KPIs ESG
Clients UE	Exigence de label (ALU+C-)	Audit de traçabilité carbone	Nécessité de données Scope 1, 2, 3 certifiées
État marocain	SNDD 2030, incitations	Taxe carbone nationale (déductible CBAM, qui n'est pas encore instaurée mais qui fait l'objet de discussions)	Double pression fiscale et compétitive

Source : réalisé par les auteurs

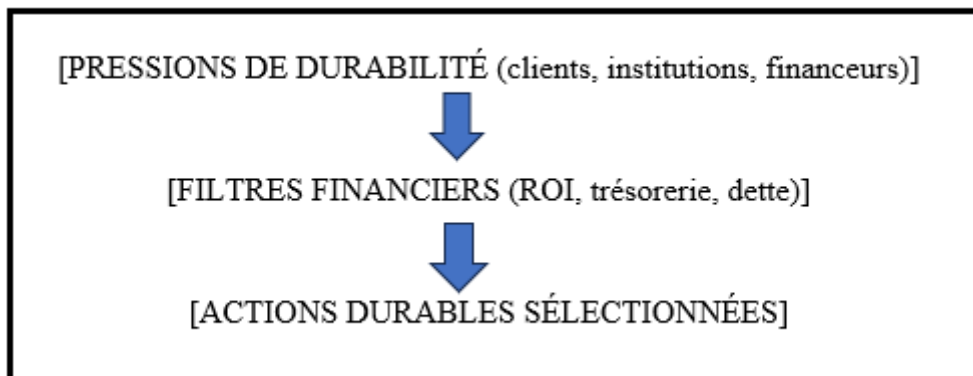
Le tableau montre qu'EEX subit une convergence des pressions où chaque acteur (UE, banques, État) renforce la conditionnalité des autres. Le modèle conceptuel prévoyait des pressions « interactives », la réalité montre une pression cumulative à caractère systémique.

5.3.3. Analyse des mécanismes de contrôle de gestion

5.3.3.1. Le Modèle hybride de gestion

Incapable de rejeter totalement les contraintes de durabilité, EEX les instrumentalise de manière sélective. L'analyse révèle un modèle hybride de contrôle réactif :

Figure N°1 : Modèle hybride de contrôle durable



Source : réalisé par les auteurs

Ce modèle explique pourquoi seules les actions durables présentant un bénéfice économique tangible et relativement immédiat (certifications pour l'export, énergie solaire pour réduire les coûts) sont pleinement intégrées. Les autres engagements (formation environnementale, objectifs carbone chiffrés) restent dans le domaine du discours ou sont reportés. Ce « contrôle de gestion sous contrainte » est caractéristique des entreprises en transition, où la durabilité est un moyen au service de la performance économique, et non une fin en soi radicalement transformatrice (Haffar & Searcy, 2017).

5.3.3.2. Le Cycle dynamique découplage-intégration

Durant cette période 2020-2024, même insuffisante, nous avons constaté qu'EEX navigue entre des stratégies de découplage et d'intégration en fonction de son contexte financier et concurrentiel. Sa situation n'est donc pas statique et permet d'identifier un cycle en trois phases :

- Phase de découplage stratégique (Dominante) : La RSE est organisée en « silo » pour protéger le cœur opérationnel des contraintes RSE perçues comme des coûts ou des freins, tout en maintenant une façade de conformité. C'est une réponse pragmatique aux contraintes financières immédiates.

- Phase d'intégration sélective (En cours) : Les éléments durables utiles aux objectifs opérationnels sont intégrés, la RSE est un outil au service de la performance économique. Le label ALU+C- pour accéder au marché européen par exemple.
- Phase d'intégration substantielle (Potentielle) : Émergente dans le plan stratégique 2024-2034. Son aboutissement dépendra de l'amélioration de la santé financière et du renforcement des mécanismes de contrôle.

Les facteurs contextuels expliquent les variations : la pression du marché européen et des financeurs favorise l'intégration ; la trésorerie négative, la concurrence locale et un contrôle fiscal rétroactif favorisent le découplage.

5.3.4. Les risques dans un contexte de découplage modéré

La présence d'un découplage, même modéré et compréhensible, expose l'entreprise à des risques réputationnels de greenwashing (communication environnementale trompeuse) et de crosswashing (utilisation des performances dans un domaine, ex. social, pour masquer les lacunes dans un autre, ex. environnemental) (Laufer, 2003 ; Delmas & Burbano, 2011). Notre analyse positionne EEX dans une zone grise entre des facteurs favorisant le risque et d'autres l'atténuant :

- **Éléments suggérant un risque :**
 - Communication vague : Utilisation de termes ambitieux (« décarbonation », « zéro carbone horizon 2025 ») sans objectifs SMART ni données quantitatives publiques sur les émissions GES.
 - Reporting sélectif : Présence majoritaire d'indicateurs de moyens plus que du « reporting d'impact ». Les investissements sont tangibles, mais on ne sait pas s'ils sont efficaces (ex. centrale solaire plutôt que de tonnes de CO2 évitées).
 - Équilibre narratif trompeur : Le rapport ESG donne une place disproportionnée aux actions sociales (partenariats éducatifs, sponsoring) par rapport aux données environnementales moins quantitatives, créant un possible effet de lissage ou de crosswashing.

- **Éléments atténuant le risque :**

- Actions concrètes ancrées : Les certifications (ISO, ALU+C-) sont auditées par des tiers (SOCOTEC), et les investissements (centrale solaire) sont tangibles et liés au métier.
- Absence de mensonges éhontés : Aucune fausse déclaration factuelle ou exagération dans les informations sur la durabilité n'a été identifiée.

Par conséquent, plutôt qu'un greenwashing « hard » (mensonge délibéré), on observe chez EEX un greenwashing « soft » (omissions, focalisation sur le positif) et un crosswashing modéré, principalement alimentés par le découplage entre ambitions de communication et contraintes de mise en œuvre (Seele & Gatti, 2017). La recommandation qui en découle pour l'entreprise serait d'adopter une communication plus humble et quantitative, reconnaissant explicitement les tensions et les arbitrages, afin de renforcer sa crédibilité à long terme.

Conclusion

L'étude de cas d'EEX illustre de manière empirique la tension concrète entre l'institutionnalisation d'un contrôle de gestion durable via la stratégie, le reporting et les certifications et la persistance de contraintes opérationnelles fortes (financières, concurrentielles) qui en limitent l'intégration substantielle. Le découplage observé ne peut être considéré comme total puisque des mécanismes d'intégration sélective existent ni comme symbolique vu les actions tangibles sont engagées. Il est plutôt modéré, dynamique et stratégiquement géré par une direction qui filtre les impératifs de durabilité à travers le prisme des nécessités économiques immédiates.

Ce cas valide les apports théoriques de Bromley et Powell (2012) sur les formes variées de découplage, et montre que le contrôle de gestion joue un rôle central dans la médiation de cette tension. Les mécanismes de contrôle (budget, reporting, rémunération) peuvent, selon leur configuration, soit perpétuer un découplage organisationnel, soit servir de leviers pour une intégration progressive. Pour EEX, le passage d'une intégration instrumentale et sélective à une intégration substantielle dépendra de sa capacité à lier plus étroitement les outils de pilotage financier et RSE, notamment en intégrant des indicateurs ESG chiffrés dans ses tableaux de bord décisionnels et en alignant les systèmes de rémunération sur ces objectifs durables.

Cette analyse nous offre un cadre pouvant être testé et généralisé dans d'autres contextes industriels à l'intérieur du Maroc ou ailleurs, où les entreprises sont tiraillées entre la nécessité de survivre dans des marchés compétitifs et la pression croissante pour se transformer durablement.

Bibliographie

- Banque Mondiale. (2024). *Rapport sur l'économie marocaine : Intégration du commerce et transition verte*. Washington, DC: World Bank Group.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Batti, T., & El Madi, L. (2024). Corporate social responsibility in Morocco: Global perspectives and local application. London: IntechOpen. DOI: 10.5772/intechopen.1005407
- Benlemlih, M., Shaukat, A., Qiu, Y. & al. (2018). Environmental and Social Disclosures and Firm Risk. *Journal of Business Ethics*, 152, 613-626. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3285-5>
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127-146. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0224>
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>
- Chambost, I., Hoarau, C., Roturier, P., Pons, P., & Tarrière, E. (2008). *Financiarisation des entreprises et dialogue social : Rapport final* [Rapport de recherche]. IRES ; CFDT. HAL. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03135076>
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0697>
- Dassanayake, D., Gooneratne, T., & Gunaratne, N. (2025). Sustainability integration in management control systems: Strategic approaches and control configurations in a developing country. *Journal of Management Control*. <https://doi.org/10.1007/s00187-025-00395-8>

- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), 671-694. <https://doi.org/10.1108/09513570810872969>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.004>
- Haffar, M., & Searcy, C. (2017). Classification of trade-offs encountered in the practice of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 495-522. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2740-3>
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235-248. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3585-2>
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2023). *Stratégie nationale de développement durable : Bilan et perspectives 2023*. Rabat: Royaume du Maroc.
- Jamali, D. (2014). Corporate social responsibility in developing countries through an institutional lens. In *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies*. Emerald Group Publishing Limited, 8. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920140000008005>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253-261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>

- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59-78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>
- Rapport intégré ALM. (2024). [Rapport d'entreprise]. Aluminium du Maroc.
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing revisited: In search of a typology and accusation-based definition incorporating legitimacy strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>
- Tashman, P., Marano, V. & Kostova, T. (2019). Walking the walk or talking the talk? Corporate social responsibility decoupling in emerging market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 50, 153-171. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0171-7>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review*, 39(3), 302-323. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0218>