



Le périmètre de la responsabilité : découplage institutionnel, culture d'entreprise et statuts d'emploi dans les entreprises marocaines

The Scope of Responsibility: Institutional Decoupling, Organizational Culture, and Employment Status in Moroccan Firms

Salma Kadiri Alaoui / سلمى قديري علوي

Docteure en sociologie des organisations

Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

salmaalaoui.ka@gmail.com

Résumé

La recherche sur la responsabilité sociale des entreprises a solidement établi l'existence d'un découplage entre engagements affichés et pratiques effectives. Cet article déplace l'analyse vers une autre dimension : l'extension de la population effectivement couverte par les engagements et dispositifs de responsabilité. À partir d'une adaptation du cadre du découplage institutionnel et d'une relecture de travaux empiriques déjà publiés sur les entreprises marocaines, il propose la notion de découplage périmétral. Celle-ci désigne un décalage entre le collectif réel de travail et le périmètre contractuel à partir duquel sont distribuées ou mesurées les pratiques sociales, notamment lorsque salariés internes et travailleurs externalisés participent à une même activité sous des statuts distincts. L'article montre que cette dimension ne remplace pas le découplage classique de contenu : les deux peuvent se superposer. Il examine les conditions institutionnelles qui rendent cette différenciation probable, ses effets possibles sur la reconnaissance, l'appartenance et la culture organisationnelle, puis en précise les limites méthodologiques. La proposition a le statut d'une hypothèse théoriquement construite qui appelle une mise à l'épreuve empirique spécifique.

Mots-clés : responsabilité sociale des entreprises ; découplage institutionnel ; découplage périmétral ; statuts d'emploi ; périmètre contractuel.

Abstract

Research on corporate social responsibility has firmly established a gap between stated commitments and actual practice. This article shifts the analysis towards a different dimension: the extension of the population effectively covered by responsibility commitments and arrangements. Drawing on an adaptation of the institutional decoupling framework and a re-reading of already published empirical work on Moroccan firms, it proposes the notion of perimetral decoupling. This refers to a mismatch between the actual work collective and the contractual perimeter through which social practices are distributed or measured, particularly where directly employed staff and outsourced workers contribute to the same activity under distinct employment statuses. The article shows that this dimension does not replace classical





content decoupling: the two may overlap. It examines the institutional conditions that make such differentiation likely, its possible effects on recognition, belonging and organisational culture, and then sets out its methodological limits. The proposal has the status of a theoretically constructed hypothesis calling for specific empirical testing.

Keywords: corporate social responsibility ; institutional decoupling ; perimetral decoupling ; employment status ; contractual perimeter.

1. Introduction

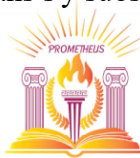
La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est progressivement stabilisée en un appareillage normatif associant normes, reporting extra-financier, certifications et fonctions dédiées. Cette institutionnalisation prolonge une trajectoire qui va de l'interrogation morale sur les obligations du dirigeant (Bowen, 1953) au modèle de gestion des attentes sociétales (Carroll, 1979). Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la standardisation transforme un engagement volontaire en exigence de conformité. Elle n'élimine toutefois pas l'écart entre les structures formelles et les pratiques effectives.

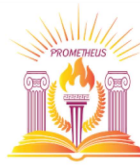
La littérature a largement analysé cet écart à partir du concept de découplage proposé par Meyer et Rowan (1977). Les organisations peuvent adopter des structures répondant aux attentes de leur environnement sans que celles-ci gouvernent pleinement leur activité. En matière de RSE, les travaux ont identifié des déterminants, des conséquences et des dispositifs susceptibles de limiter ce phénomène (Velte, 2023). La question n'est donc plus de démontrer que le découplage existe, mais d'examiner les formes qu'il prend selon les configurations institutionnelles et les structures d'emploi.

Deux présupposés méritent alors d'être déplacés. D'une part, une grande partie de la littérature s'est développée dans des économies où la pression réglementaire, financière, associative et professionnelle en faveur de la RSE est forte. D'autre part, les salariés y sont souvent appréhendés comme un ensemble relativement homogène auquel les engagements s'appliquent uniformément. Or l'externalisation, l'intérim et la sous-traitance fragmentent le collectif de travail et rendent cette hypothèse moins tenable.

Le cas marocain permet d'interroger simultanément ces deux dimensions. Le dispositif national existe : la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a développé une charte et un label de responsabilité sociétale, tandis que l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) impose aux émetteurs concernés des obligations de publication extra-financière. À ces canaux s'ajoutent les exigences des maisons mères, donneurs d'ordre, investisseurs et certifications internationales. Parallèlement, la pluralité des statuts d'emploi peut placer dans une même activité des travailleurs juridiquement rattachés à des employeurs différents.

La thèse défendue est que le découplage peut porter non seulement sur le contenu des engagements - ce que l'organisation dit et ce qu'elle fait - mais aussi sur leur extension : pour qui ces engagements et pratiques sont-ils effectivement distribués ou mesurés ? Lorsque le collectif réel de travail déborde le périmètre contractuel qui sert de référence aux dispositifs sociaux, apparaît une dimension que nous proposons de nommer découplage périmétral. Elle est distincte du découplage de contenu sans s'y substituer, et les deux peuvent se combiner.





L'article précise d'abord la démarche et le cadre théorique, caractérise ensuite la configuration institutionnelle marocaine, développe la proposition à partir de travaux empiriques publiés, puis en examine les effets et les limites.

2. Démarche

Cet article est un travail conceptuel fondé sur des matériaux empiriques de seconde main. Il ne présente pas une enquête originale : il éprouve une distinction analytique à partir d'observations déjà publiées. Deux ensembles de travaux sont mobilisés : la littérature internationale sur le découplage, l'hypocrisie organisationnelle et les réactions des salariés aux dispositifs de RSE, et les recherches empiriques portant sur la RSE dans les entreprises marocaines. Pour ces dernières, la priorité a été donnée aux textes présentant des données originales - questionnaires, entretiens ou analyse documentaire systématique.

Cette démarche impose une précaution. Les matériaux marocains ont été produits pour répondre à d'autres questions et à partir de cadres théoriques distincts. Nous distinguons donc ce que leurs auteurs établissent de l'interprétation que nous en proposons. Le découplage périmétral a ici le statut d'une hypothèse théoriquement construite, non d'un résultat empiriquement démontré. Sa validation exige une enquête spécifiquement conçue pour comparer, dans une même organisation, les engagements annoncés, leur mise en œuvre et les populations effectivement couvertes.

3. Cadre théorique

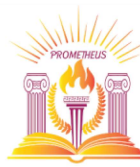
3.1 La culture organisationnelle comme système stratifié

Le modèle de Schein (2010) distingue trois niveaux de culture organisationnelle. Les artefacts regroupent ce qui se voit et s'archive : rapports, chartes, certifications et campagnes internes. Les valeurs affichées expriment la philosophie officielle de l'organisation, sans garantir qu'elles régissent effectivement les arbitrages. Les hypothèses fondamentales correspondent enfin aux présupposés tenus pour évidents qui orientent durablement l'action. Cette stratification permet de comprendre qu'une organisation puisse multiplier les artefacts de responsabilité sans que les présupposés qui organisent les décisions se transforment au même rythme. L'écart ne suppose donc pas nécessairement une volonté de tromper.

3.2 Théories affichées et théories d'usage

Argyris et Schön (1978) distinguent les théories affichées, c'est-à-dire les principes que les acteurs déclarent suivre, des théories d'usage qui se lisent dans les décisions, les budgets, les promotions ou les sanctions. L'écart entre les deux peut tenir à des routines défensives, à des contradictions peu perçues ou à des contraintes structurelles. Sa réduction suppose un apprentissage en double boucle : il ne suffit pas d'ajuster les comportements, il faut pouvoir interroger les principes qui gouvernent effectivement l'action. Appliquée à la RSE, cette perspective rappelle qu'un rapport, une fonction ou un plan d'action ajouté à l'organisation ne transforme pas nécessairement les logiques existantes.





3.3 Le découplage institutionnel

Meyer et Rowan (1977) montrent que les organisations adoptent des structures formelles aussi pour préserver leur légitimité. Lorsque les attentes institutionnelles entrent en tension avec les impératifs de fonctionnement, structures formelles et activités techniques peuvent être découplées. DiMaggio et Powell (1983) précisent les mécanismes de diffusion de ces formes - coercition, imitation et professionnalisation - tandis que Suchman (1995) souligne la valeur de la légitimité comme ressource. Brunsson (2002) ajoute que discours, décisions et actions peuvent eux-mêmes être dissociés lorsque l'organisation doit répondre à des attentes contradictoires.

Ces approches décrivent principalement un écart vertical entre plan formel et plan réel au sein d'une organisation traitée comme une unité. La question qui nous intéresse est différente : le décalage peut-il aussi se situer dans l'extension du collectif auquel les dispositifs s'appliquent ? Autrement dit, au-delà de la fidélité des pratiques aux engagements, comment est définie la population à partir de laquelle cette fidélité est évaluée ?

4. Une configuration institutionnelle particulière

Matten et Moon (2008) distinguent une RSE explicite, portée par des politiques d'entreprise volontairement formulées, d'une RSE implicite inscrite dans les institutions collectives. Cette distinction invite à identifier, dans chaque contexte, les canaux par lesquels la responsabilité est formulée et contrôlée. Au Maroc, la spécificité n'est pas l'absence de dispositif national, mais son architecture.

La CGEM a adopté en 2006 une charte de responsabilité sociétale, actualisée en 2017, structurée en neuf axes et servant de référentiel à son label (CGEM, 2017). L'AMMC et la Bourse de Casablanca ont publié en 2017 un guide sur la RSE et le reporting ESG, puis l'AMMC a introduit dans les obligations de publication de certains émetteurs un volet extra-financier et de gouvernance (AMMC & Bourse de Casablanca, 2017 ; AMMC, 2019). Les salariés sont explicitement présents dans ce dispositif : le reporting comprend des informations sociales et la charte patronale comporte des engagements relatifs aux droits humains, aux conditions d'emploi, au travail et aux relations professionnelles. La question n'est donc pas leur absence, mais la manière dont est construit le périmètre de la catégorie de salarié.

L'axe consacré aux fournisseurs et sous-traitants est particulièrement instructif. La charte demande à l'entreprise de promouvoir leur responsabilité sociétale, de prendre en compte les droits humains dans la chaîne d'approvisionnement et d'intégrer à ses critères d'achat des éléments relatifs notamment à la régularité sociale, à la sécurité des salariés et à l'âge minimum d'emploi (CGEM, 2017). Elle étend ainsi certaines attentes aux travailleurs des prestataires, mais ne demande pas au donneur d'ordre de les assimiler à ses propres salariés ni de leur ouvrir automatiquement ses dispositifs internes de formation, de carrière, de rémunération ou d'avantages. La responsabilité est médiée par le fournisseur, qui demeure un employeur distinct. Le périmètre est donc structuré par des régimes de responsabilité différents selon la relation d'emploi.





Les travaux disponibles soulignent par ailleurs l'hétérogénéité de l'engagement sociétal. El Malki (2013), à partir d'une enquête auprès de 255 entreprises, met en évidence des pratiques contrastées. Boutti (2022) insiste également sur les différences liées à la taille, au secteur et à l'appartenance à un groupe multinational ; son texte, de nature éditoriale, est utilisé ici comme formulation d'un constat du champ et non comme preuve empirique. Ces éléments conduisent à distinguer plusieurs canaux d'institutionnalisation : régulation du marché des capitaux, dispositifs patronaux, exigences des maisons mères, donneurs d'ordre, certifications et chaînes de valeur internationales.

La conséquence analytique est précise. Les indicateurs sociaux prennent souvent pour point de départ la relation employeur-employé et l'effectif déclaré. Une partie du collectif réel peut donc contribuer à l'activité tout en relevant juridiquement d'un autre employeur. Le problème n'est pas que les salariés seraient absents du langage de la RSE ; il est que le collectif dont l'organisation rend compte peut être plus étroit que le collectif qui accomplit effectivement le travail. C'est cette dissociation entre collectif de travail et périmètre contractuel qui prépare la forme de découplage examinée ici.

5. Le découplage périmétral

5.1 L'observation

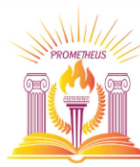
L'étude de Sadik et Senhaji (2019) sur les trois opérateurs marocains de télécommunication fournit le matériau le plus directement exploitable. Les auteurs ont analysé dix-neuf supports de communication en matière de RSE puis conduit quarante-deux entretiens semi-directifs auprès de salariés des pôles technique et commercial. Les supports valorisent l'organisation du travail, le développement des compétences, le dialogue social, la santé, la sécurité et la rémunération, tout en produisant une information générale qui ne suffit pas à établir l'effectivité des actions. Les entretiens font apparaître une forte méfiance : primauté attribuée à l'actionnaire, fonction d'image du dispositif et stagnation de l'évolution sociale. Ce versant relève du découplage classique entre discours et pratiques.

Le point décisif tient au double circuit de distribution décrit par les auteurs. Les opérateurs associent une force de vente directement rattachée à l'entreprise et une force de vente externalisée. Des travailleurs effectuent des tâches comparables tout en relevant de statuts distincts ; les externalisés sont liés à des distributeurs par des contrats d'intérim ou à durée déterminée, perçoivent une rémunération inférieure et n'accèdent pas à l'ensemble des garanties des salariés internes. Sadik et Senhaji indiquent ainsi que les pratiques socialement responsables touchent un périmètre réduit de salariés et décrivent la constitution d'un noyau mieux protégé au sein du même collectif de travail.

5.2 La proposition

Cette observation invite à distinguer deux questions. La première est celle du contenu : les engagements annoncés sont-ils effectivement mis en œuvre ? La seconde est celle de l'extension : à quelle population ces engagements et ces pratiques se rapportent-ils ? Les matériaux de Sadik et Senhaji peuvent contenir un découplage de contenu, mais ils rendent également visible une





différenciation de la population couverte. Graafland et Smid (2019) montrent d'ailleurs que le découplage n'est pas une opposition binaire entre pure cérémonie et mise en œuvre parfaite : des politiques peuvent produire des effets réels tout en conservant des écarts. Cela autorise à penser plusieurs dimensions simultanées.

Nous proposons de désigner comme découplage périmétral un décalage portant sur l'extension de la population effectivement couverte par les engagements et pratiques de responsabilité lorsque cette extension est plus étroite, ou autrement structurée, que le collectif réel de travail mobilisé par l'activité. Un principe peut être imparfaitement appliqué et, simultanément, l'être de manière différenciée selon le statut d'emploi. La distinction d'Argyris et Schön éclaire surtout l'écart entre principe proclamé et action ; la question périmétrale demande en plus à qui cette action est distribuée. Elle ne se réduit pas non plus à l'opposition entre façade et coulisses chez Goffman (1973), car elle porte sur la frontière préalable qui définit qui entre dans le champ de comparaison.

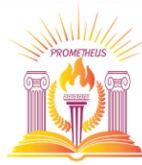
La notion doit être séparée de plusieurs usages voisins. En comptabilité sociale, l'étendue renvoie notamment au périmètre de reporting ou de vérification : quelles entités et activités entrent dans le rapport ou son contrôle (Pizzi et al., 2023 ; Braam et al., 2025). Ici, le problème se situe à l'intérieur d'une même unité de production, entre travailleurs relevant de statuts différents. Korber et al. (2026) décomposent eux aussi le désalignement en formes hétérogènes, mais leur notion d'étendue concerne la portée thématique et la descente hiérarchique des engagements. Andersen (2022), à propos de la responsabilité élargie du producteur, décrit un mécanisme où l'externalisation déplace l'exécution de la responsabilité ; l'objet porte toutefois sur un flux de déchets, non sur l'appartenance à un collectif de travail.

Le voisinage le plus proche concerne les codes de conduite applicables aux fournisseurs. Aibar-Guzmán et al. (2023) montrent, dans le secteur mondial de l'habillement, que des engagements explicites en matière de droits humains peuvent couvrir les travailleurs des fournisseurs sans se traduire dans les pratiques. Le découplage porte alors clairement sur le contenu. Dans le cas marocain, la charte CGEM reconnaît elle aussi certaines responsabilités envers les fournisseurs et leurs salariés, mais sous un régime médié, tandis que Sadik et Senhaji mettent en évidence une distribution différenciée des garanties entre internes et externalisés. Les deux dimensions peuvent donc se superposer. La configuration institutionnelle agirait à la fois sur ce qui est promis et sur l'extension de la population à laquelle la promesse se rapporte ; cette hypothèse doit être testée au-delà du cas examiné.

5.3 Le mécanisme

Deux logiques pénètrent l'organisation par des voies distinctes : la responsabilité sociale, portée par les canaux nationaux, patronaux et transnationaux, et la flexibilisation des relations d'emploi, liée aux marchés du travail et aux choix d'organisation. Rien ne garantit qu'elles soient pensées conjointement. La segmentation des statuts permet alors que certaines politiques, garanties et mesures soient construites autour des salariés directement employés, tandis que les travailleurs externalisés relèvent d'abord de leur propre employeur et de mécanismes de vigilance du donneur d'ordre. Cette architecture n'exclut pas un découplage de contenu pour les internes ; elle montre seulement que l'effectivité et l'extension peuvent être réglées séparément.





Le mécanisme repose sur les catégories de mesure et d'imputation. Un travailleur externalisé peut être pleinement visible dans l'activité quotidienne tout en relevant d'un autre régime de responsabilité. L'axe 8 de la charte CGEM illustre cette articulation : certaines exigences sont étendues à la chaîne d'approvisionnement, mais elles transitent par le fournisseur comme employeur distinct et par les critères d'achat du donneur d'ordre. La frontière contractuelle n'est donc pas supprimée ; elle organise la distribution de la responsabilité. Sadik et Senhaji ajoutent que la dispersion des statuts peut affaiblir la contestation et le dialogue social lorsque le responsable de l'activité quotidienne n'est pas l'employeur juridique, rendant moins évidente l'identification de l'interlocuteur auquel adresser une revendication.

6. Effets sur les acteurs et sur la culture

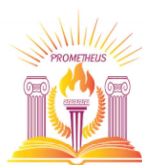
6.1 Deux registres de jugement

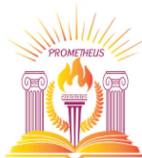
La littérature sur les réactions des salariés à la RSE s'est largement organisée autour du cynisme organisationnel, défini comme une attitude négative fondée sur la conviction que l'organisation manque d'intégrité (Dean et al., 1998). La méta-analyse de Chiaburu et al. (2013) en précise les antécédents et les conséquences. Serrano Archimi et al. (2018) montrent que la RSE perçue agit sur le cynisme par la médiation de la confiance envers les dirigeants, tandis que Rupp et al. (2006) et Aguilera et al. (2007) inscrivent les réactions des salariés dans une perspective de justice organisationnelle et dans une articulation de plusieurs niveaux d'analyse.

Le découplage périmétral ajoute à ce registre un jugement sur l'appartenance. Un travailleur externalisé peut observer à la fois un écart entre discours et pratiques et une frontière qui le distingue d'un collègue accomplissant des tâches comparables sous un autre statut. Dans le premier cas, le jugement porte sur l'intégrité de l'organisation ; dans le second, sur la reconnaissance de celui qui compte comme membre du collectif. La distribution différenciée des garanties ne produit donc pas seulement une perception d'iniquité : elle peut contribuer à définir implicitement les membres considérés comme pleinement inclus dans le « nous » organisationnel.

6.2 Le travail réel et son invisibilité

L'analyse de Dejours (1998, 2009) sur l'écart entre travail prescrit et travail réel et sur la fonction de la reconnaissance permet de préciser cette expérience. Le travailleur externalisé peut accomplir un travail très proche de celui des salariés internes tout en bénéficiant d'un régime différent de garanties, de développement ou d'appartenance. Il contribue alors à l'activité dont l'organisation rend compte sans être reconnu de la même manière par ses dispositifs sociaux. Sadik et Senhaji rapportent des conduites de retrait discret : réorientation de clients, réduction de l'effort ou désengagement progressif. Elles sont compatibles avec les formes quotidiennes de résistance décrites par Scott (1985), qui préservent une marge d'autonomie sans confrontation ouverte, et avec la distance cynique analysée par Fleming et Spicer (2003). Ces conduites ne constituent cependant pas nécessairement un contre-pouvoir : elles peuvent





permettre aux acteurs de tenir dans la situation et, ce faisant, contribuer à la stabilité de l'arrangement qu'elles contestent.

6.3 Ce que le périmètre fait à la culture

Si l'on revient au modèle de Schein, la répétition de frontières de périmètre peut contribuer à installer un présupposé implicite sur les limites du collectif. Il n'est pas nécessaire que l'organisation affirme que les externalisés ne relèvent d'aucune responsabilité à son égard : la charte CGEM montre au contraire que certaines obligations s'étendent à la chaîne d'approvisionnement. Mais des régimes durablement différenciés peuvent sédimer l'idée que tous participent à l'activité sans relever au même titre du « nous » organisationnel.

Le paradoxe est donc plus nuancé qu'une opposition entre valeurs proclamées et pratiques inverses. Une politique de responsabilité peut étendre certaines protections tout en maintenant, par ses catégories contractuelles et ses instruments de mesure, des frontières durables entre populations de travailleurs. L'effet culturel potentiel réside alors autant dans la définition normalisée de degrés différenciés d'appartenance que dans l'éventuel échec des engagements eux-mêmes.

7. Discussion

7.1 Portée

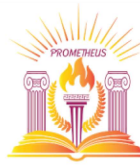
La distinction proposée dépasse le secteur étudié. Partout où une politique de responsabilité coexiste avec une fragmentation des statuts d'emploi - sous-traitance, intérim, plateformes ou prestataires présents durablement sur un site - il devient utile de séparer la question du contenu effectivement mis en œuvre de celle de la population à laquelle il s'applique. Une organisation peut être relativement cohérente entre engagements et indicateurs au sein d'une population de référence tout en maintenant un écart important entre ce périmètre social et le collectif réel de travail.

La portée est également méthodologique. Un audit peut mesurer correctement ce qui se passe dans une population déjà définie sans interroger la définition de cette population. Les travaux de Braam et al. (2025) montrent l'intérêt de certaines configurations d'assurance pour réduire le découplage de RSE, mais la vérification de l'exactitude des informations rapportées ne répond pas nécessairement à la question de savoir qui est inclus dans la mesure. L'analyse du découplage devrait donc rendre explicite le périmètre contractuel et productif sur lequel portent engagements, programmes et indicateurs.

7.2 Limites

La première limite tient au statut des matériaux. L'argument repose principalement sur une étude sectorielle qui n'a pas été conçue pour distinguer systématiquement découplage de contenu et découplage d'extension. La deuxième tient à leur ancienneté : les supports analysés par Sadik et Senhaji s'arrêtent en 2015 et le cadre réglementaire a évolué depuis, notamment avec l'introduction d'obligations de publication extra-financière. Rien n'autorise donc à supposer que la configuration observée se soit maintenue à l'identique.





La troisième limite concerne la nouveauté de la distinction. Les recherches consultées montrent que le découplage est déjà décomposé selon plusieurs formes et que la notion d'étendue est utilisée en comptabilité pour le périmètre de reporting ou de vérification. Les travaux sur les chaînes d'approvisionnement traitent aussi de responsabilités envers des travailleurs juridiquement extérieurs à l'entreprise. Notre apport est donc plus restreint : identifier une dimension définie par l'extension de la population couverte au sein d'un collectif de travail et proposer son articulation avec le découplage de contenu. Nous soutenons qu'aucune formulation équivalente n'a été identifiée dans le corpus mobilisé, non que la question soit sans précédent.

Deux autres réserves doivent être maintenues. Décrire le périmètre comme un mécanisme d'articulation entre responsabilité sociale et flexibilisation pourrait lui attribuer une cohérence stratégique qui n'est pas démontrée ; il peut résulter de décisions juxtaposées plutôt que d'un calcul intentionnel. Enfin, le cas marocain a été retenu pour ses propriétés analytiques et ne permet aucune généralisation à l'ensemble des entreprises du pays, dont les pratiques sont hétérogènes.

7.3 Conditions d'un recouplage

Deux orientations découlent de l'analyse. La première consiste à rendre le périmètre visible : un reporting distinguant salariés directement employés, travailleurs externalisés et garanties effectivement accessibles à chacun ne supprimerait pas l'écart, mais rendrait observable sa dimension d'extension. La seconde consiste, dans la logique d'Argyris et Schön, à rendre discutable le présupposé selon lequel les frontières contractuelles suffisent à définir le périmètre de la responsabilité organisationnelle. L'axe 8 de la charte CGEM montre qu'une extension partielle vers la chaîne d'approvisionnement est possible ; il ne règle pas la question de l'équivalence des garanties entre travailleurs participant à une même activité. La définition du collectif couvert doit donc devenir elle-même un objet d'analyse et de délibération.

8. Conclusion

La recherche sur la RSE a suffisamment établi l'existence d'écarts entre engagements et pratiques pour que l'enjeu se déplace vers leurs formes. Le cas examiné suggère qu'une analyse limitée à la question « l'organisation fait-elle ce qu'elle dit ? » peut laisser de côté une autre question : « pour qui le fait-elle ? ». Nous avons proposé de nommer découplage périmétral le décalage entre l'extension de la population couverte par les engagements et pratiques de responsabilité et le collectif réel de travail mobilisé par l'activité.

Cette dimension est distincte du découplage de contenu et peut se combiner avec lui. Elle invite, sur le plan théorique, à distinguer contenu et extension ; sur le plan culturel, à examiner la manière dont les dispositifs peuvent stabiliser des frontières d'appartenance ; sur le plan de l'expérience des acteurs, à compléter la question de l'intégrité organisationnelle par celle de la reconnaissance. La proposition doit désormais être éprouvée par une enquête comparant, dans une organisation recourant à l'externalisation, les engagements annoncés, leur mise en œuvre





effective et les populations couvertes, à partir des supports de communication, des critères de chaque dispositif et d'entretiens menés auprès de salariés internes et de travailleurs externalisés.

Références

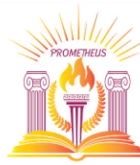
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Aibar-Guzmán, C., García-Sánchez, I.-M., & Salvador-González, C. (2023). Do codes of conduct really mean a change in corporate practices with regard to human rights? Evidence from the largest garment companies worldwide. *The International Journal of Human Rights*, 27(2), 282–306. <https://doi.org/10.1080/13642987.2022.2081161>
- AMMC & Bourse de Casablanca. (2017). Guide sur la responsabilité sociétale des entreprises et le reporting ESG. Autorité Marocaine du Marché des Capitaux.
- AMMC. (2019). Circulaire n° 03/19 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières, homologuée par l'arrêté du ministre de l'économie et des finances n° 1704-19 du 30 mai 2019 et modifiée par la circulaire n° 02/20 du 22 décembre 2020. Autorité Marocaine du Marché des Capitaux.
- Andersen, T. (2022). A comparative study of national variations of the European WEEE directive: Manufacturer's view. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(14), 19920–19939. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-13206-z>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Boutti, R. (2022). L'entreprise marocaine au prisme de la responsabilité sociale et environnementale versus un méta-modèle heuristique. *Revue de Recherches en Economie et en Management Africain*, 10(10).
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.
- Braam, G., Habermann, F., & Drissen, S. (2025). CSR decoupling and assurance of CSR reports: Do combinations of level, scope, and assurance provider matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(6), 8065–8081.
<https://doi.org/10.1002/csr.70120>
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations* (2e éd.). Abstrakt/Liber.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>





- CGEM. (2017). Charte de responsabilité sociétale des entreprises (version actualisée, adoptée le 31 janvier 2017 ; version initiale adoptée le 14 décembre 2006). Confédération Générale des Entreprises du Maroc.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Dejours, C. (1998). Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale. Seuil.
- Dejours, C. (2009). Travail vivant. Tome 2 : Travail et émancipation. Payot.
- 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>
- El Malki, T. (2013). Quel engagement sociétal pour les entreprises marocaines ? *Revue Marocaine des Sciences de Management*, (2). <https://doi.org/10.34874/PRSM.rmsm-i2.39963>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157–179. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>
- Goffman, E. (1973). La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi (Éd. originale 1959). Minuit.
- Graafland, J., & Smid, H. (2019). Decoupling among CSR policies, programs, and impacts: An empirical study. *Business & Society*, 58(2), 231–267. <https://doi.org/10.1177/0007650316647951>
- Korber, S., Ljubownikow, G., Callagher, L., & Bathula, H. (2026). Exploring heterogeneous forms of SDG washing in the strategic integration of sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 35(3), 4171–4188. <https://doi.org/10.1002/bse.70377>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). « Implicit » and « explicit » CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- 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>
- Pizzi, S., Principale, S., Fasiello, R., & Imperiale, F. (2023). The institutionalisation of social and environmental accounting practices in Europe. *Journal of Applied Accounting Research*, 24(5), 816–838. <https://doi.org/10.1108/JAAR-07-2022-0190>





- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Sadik, Y., & Senhaji, M. (2019). La responsabilité sociale des entreprises marocaines de télécommunication : apports et limites dans la mobilisation et la gestion du capital humain ? *International Social Sciences & Management Journal*, (2).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4e éd.). Jossey-Bass.
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. Yale University Press.
- Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907–921. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3882-6>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Velte, P. (2023). Determinants and consequences of corporate social responsibility decoupling — Status quo and limitations of recent empirical quantitative research. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 2695–2717. <https://doi.org/10.1002/csr.2538>

