

Fiche de lecture n°1

Référence bibliographique (APA)

Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Informations clés

Auteurs	Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim
Année	2014
Revue	Management Science (Rang 1 FNEGE)
Thème principal	Impact de la durabilité sur la performance des entreprises
Mots-clés	Durabilité, performance financière, gouvernance, contrôle, ESG

De quoi parle cet article

Les auteurs se posent une question concrète : est-ce que les entreprises qui intègrent vraiment le développement durable dans leur façon de fonctionner au quotidien s'en sortent mieux ou moins bien que les autres sur le plan financier ?

Pour répondre à ça, ils ont suivi sur 18 ans deux groupes d'entreprises américaines : d'un côté, celles qui ont adopté très tôt des pratiques durables (ils les appellent « High Sustainability », et de l'autre, celles qui ne l'ont pas fait « Low Sustainability »).

Résultat : les premières font significativement mieux en bourse et sur les indicateurs comptables à long terme.

Les grandes idées à retenir

1. Ce n'est pas suffisant d'afficher de beaux engagements environnementaux ou sociaux dans un rapport annuel. Ce qui change vraiment la donne, c'est quand ces enjeux sont intégrés dans les décisions quotidiennes, les processus internes et les outils de pilotage de l'entreprise.

2. Les entreprises durables entretiennent de meilleures relations avec leurs salariés, clients et actionnaires. Elles communiquent de façon plus transparente. En retour, elles obtiennent une plus grande confiance ce qui se traduit par un coût du capital plus faible et une meilleure réputation.

3. Les entreprises qui ont intégré la durabilité utilisent des tableaux de bord qui ne regardent pas que les chiffres financiers. Elles mesurent aussi des indicateurs sociaux et environnementaux. Cela transforme le travail des contrôleurs de gestion, qui doivent désormais jongler avec deux types de logiques.

Lien avec le mémoire

Cet article est fondamental pour notre mémoire. Il démontre empiriquement sur près de deux décennies de données que l'intégration des critères ESG dans les outils de contrôle de gestion n'est pas une contrainte mais **un vrai levier de performance**. C'est précisément la tension que notre mémoire cherche à analyser : comment le contrôleur de gestion peut-il articuler performance financière et extra-financière ? Il appuie directement notre première proposition de recherche (P1) : l'intégration des indicateurs ESG influence la perception de la performance globale au sein des organisations.

Conclusion : Ce qu'on peut discuter ou nuancer

L'étude se concentre sur de grandes entreprises américaines cotées en bourse. Est-ce que les mêmes conclusions s'appliquent aux PME françaises ? Probablement pas de façon directe. De plus, il est difficile de savoir si c'est la durabilité qui cause la bonne performance, ou si ce sont les entreprises qui se portent déjà bien qui peuvent se permettre d'investir dans la durabilité.

Citation clé

« Les entreprises qui ont adopté des politiques de durabilité sur le long terme surperforment leurs pairs sur les marchés boursiers comme sur les mesures comptables. »