

L'intégration de la durabilité dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise : Revue de Littérature Systématique

The Integration of Sustainability into Corporate Governance Mechanisms: Systematic Literature Review

Soraya EL ABBASSI, (Doctorante-Chercheuse)

Equipe de recherche : Management et Performance des Organisations (MPO), Laboratoire des Technologies Innovantes (LTI)

L'École Nationale des Sciences Appliquées de Tanger (ENSA Tanger)

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Ikhlas MERGOUM, (Enseignante-Chercheuse)

Equipe de recherche : Management et Performance des Organisations (MPO), Laboratoire des Technologies Innovantes (LTI)

L'École Nationale des Sciences Appliquées de Tanger (ENSA Tanger)

Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Adresse de correspondance :	L'École Nationale des Sciences Appliquées de Tanger (ENSA Tanger) , Route, Tanger Université Abdelmalek Essaâdi Tanger, Maroc 90000 https://ensat.ac.ma Téléphone : 05393-93745
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL ABBASSI, S., & MERGOUM, I. (2025). L'intégration de la durabilité dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise : Revue de Littérature Systématique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(1), 432–455. https://doi.org/10.5281/zenodo.18108281
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 27/11/2025

Accepted: 04/01/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 01 (2026)

L'intégration de la durabilité dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise : Revue de Littérature Systématique

Résumé :

Au cours des dernières décennies, les pressions environnementales et sociétales ont rendu la durabilité plus pertinente que jamais, touchant l'ensemble des activités économiques. En tant qu'acteur majeur de la création de valeur, l'entreprise est particulièrement concernée par cette évolution et intègre de plus en plus la durabilité au cœur de ses priorités stratégiques, au même titre que la performance économique et la valeur actionnariale. La durabilité apparaît ainsi comme un point de convergence entre les principes du développement durable et la recherche de performance globale, s'imposant progressivement comme un élément clé des politiques, initiatives et stratégies de gouvernance responsable.

Le présent article a pour objectif d'explorer l'intégration de la durabilité dans la gouvernance d'entreprise. À cette fin, il s'appuie sur une revue systématique de la littérature portant sur 46 articles sélectionnés selon des critères d'inclusion et d'exclusion prédéfinis. La démarche méthodologique suit le protocole PRISMA et repose sur une stratégie de sélection rigoureuse à partir de bases de données académiques reconnues, à savoir Scopus, Web of Science et ScienceDirect. L'analyse mobilise des approches descriptives et thématique afin d'identifier les principales tendances de recherche et de mettre en évidence l'émergence d'un nouveau modèle de gouvernance articulé autour des principes de durabilité, tout en tenant compte des attentes des parties prenantes et des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise, développement durable, durabilité, stratégies d'organisations, pratique de gestion responsable.

JEL Classification : G34, Q01, Q56, M14

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Over recent decades, environmental and societal pressures have made sustainability more relevant than ever, affecting all economic activities. As a major actor in value creation, firms are particularly concerned by this evolution and increasingly integrate sustainability into their strategic priorities, alongside economic performance and shareholder value. Sustainability thus emerges as a point of convergence between the principles of sustainable development and the pursuit of overall performance, progressively becoming a key element of responsible governance policies, initiatives, and strategies.

This article aims to explore the integration of sustainability into corporate governance. To this end, it relies on a systematic literature review of 46 articles selected according to predefined inclusion and exclusion criteria. The methodological approach follows the PRISMA protocol and is based on a rigorous selection strategy using recognized academic databases, namely Scopus, Web of Science, and ScienceDirect. Descriptive and thematic analyses are employed to identify the main research trends and to highlight the emergence of a new governance model structured around sustainability principles, while taking into account stakeholder expectations and economic, social, and environmental challenges.

Keywords: Corporate governance, sustainable development, sustainability, organisational strategies, responsible management practices.

Classification JEL: G34, Q01, Q56, M14

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La question de la gouvernance est désormais une préoccupation majeure pour les entreprises et les décideurs du monde entier. C'est notamment à la suite d'une série de scandales d'entreprises aux États-Unis et en Europe au début des années 2000 telles qu'Enron, WorldCom et Parmalat ou encore de Vivendi Universal, mettant en lumière les pratiques de gouvernance des entreprises et le rôle spécifique des conseils d'administration (Ahdadou, 2021). Bien que la gouvernance apparaisse aujourd'hui comme l'un des axes majeurs de la durabilité, représente un nouvel aspect de la démocratie participative. La durabilité contribue directement à la rentabilité de l'entreprise et au mécanisme de création de valeur à travers la performance que cette dernière permet d'obtenir. Elle constitue généralement un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise (Mahyuni & Dewi, 2020) visant à promouvoir un développement économique durable (Rosilawati & Mulawarman, 2019 ; Woldeamanuel & Devi, 2021)

En outre, l'évolution des pratiques de la durabilité s'est largement accélérée dernièrement sur tous les niveaux que ce soit à l'échelle mondiale, africaine ou marocaine. Ce thème a attiré une grande attention, aussi bien auprès des gouvernements que de l'opinion publique ou de la société civile. La durabilité est devenue un enjeu majeur, les organisations intégrant de plus en plus des pratiques durables dans leurs modèles économiques et stratégiques, sous l'influence de multiples facteurs (Porter & Derry, 2012). Plus précisément, la durabilité devrait fonctionner comme une approche de gouvernance influençant et définissant l'identité, les valeurs fondamentales et la culture organisationnelle de l'entreprise (Cardoni et al., 2024). Dans ce cadre, un modèle de gouvernance basé sur le 'Tryptique' économie, social et environnement, pourrait remplacer le modèle actionnarial qui repose sur une approche financière de la maximisation des profits des actionnaires (Friedman, 1962). Le nouveau modèle s'inscrit dans une logique responsable face aux pénuries futures et de conflits potentiels. Il implique une mobilisation et un engagement accrus de l'ensemble des parties prenantes autour des défis environnementaux, sociaux et économiques auxquels l'entreprise est confrontée.

Par ailleurs, la convergence entre la gouvernance d'entreprise et la durabilité s'est imposée comme un axe central du débat académique. En mettant en œuvre les principes du développement durable à travers des pratiques concrètes, en améliorant les indicateurs de performance durable et en favorisant l'implication active des collaborateurs, les organisations sont capables de renforcer et de développer une vision harmonisée avec les principes de la bonne gouvernance d'entreprise (Walls & Berrone, 2017 ; Bansal, 2022). Cependant, malgré l'intérêt croissant des chercheurs pour étudier le lien entre la gouvernance d'entreprise et la durabilité, la littérature sur le sujet reste fragmentée sur le plan théorique et empirique. Les études se concentrent sur des mécanismes de gouvernance spécifiques ou des résultats de durabilité examinés de manière indépendante, ignorant la nature systémique et intégrative de cette relation. Dans cette perspective, cette recherche explore l'intégration de la durabilité en considérant que ces dernières années, l'intégration de cette pratique dans la gouvernance d'entreprise est devenue plus évidente et essentielle (Alatawi et al. 2023 ; Maali, Rakia et Khairredine 2021). Désormais, les pratiques de la durabilité ne sont plus considérées comme un simple volet de la gouvernance d'entreprise, mais comme une véritable composante à intégrer dans cette dernière (Theodoulidis et al. 2017). Cette évolution se manifeste à travers des initiatives multiples visant simultanément à renforcer la performance globale de l'entreprise et à générer des bénéfices pour la société, favorisant ainsi la transition vers une gouvernance plus responsable, inclusive et durable (Ertz et al, 2025).

Face à ces constats, le présent article vise à construire une revue systématique explorant l'intégration de la durabilité dans la gouvernance d'entreprise. Cette démarche, reconnue pour sa rigueur méthodologique, permettra de collecter, identifier et analyser de manière critique les travaux existants. Elle offre également la possibilité de synthétiser les travaux disponibles et de

fournir des pistes solides pour les recherches futures, en mettant l'accent sur des axes à fort impact pour la durabilité des entreprises. Ce processus contribuera ainsi à structurer et enrichir le champ scientifique sur la compréhension de l'intégration de la durabilité dans la gouvernance des entreprises. À cette fin, nous avons analysé 46 articles sélectionnés selon des critères d'inclusion et d'exclusion prédéfinis, afin de garantir la rigueur et la reproductibilité dans la sélection et l'analyse des publications étudiées.

L'analyse s'appuie sur des approches à la fois descriptive et thématique, permettant d'identifier les principales tendances de recherche, les cadres conceptuels mobilisés et l'émergence d'un modèle de gouvernance renouvelé articulé autour des principes de durabilité, tout en tenant compte des attentes des parties prenantes et des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. La démarche méthodologique suit le protocole PRISMA et repose sur une stratégie de sélection rigoureuse à partir de bases de données académiques reconnues (Scopus, Web of Science et ScienceDirect), couvrant des publications parues entre 2013 et 2025. Ce choix méthodologique permet d'assurer une couverture exhaustive et fiable de la littérature, de limiter les biais de sélection et d'offrir une synthèse structurée apte à éclairer tant les avancées théoriques que les implications managériales et réglementaires futures.

Cet article s'articule autour de plusieurs axes complémentaires. Il propose d'abord un cadrage conceptuel des notions de gouvernance d'entreprise et de durabilité, avant de mettre en évidence les liens existants entre ces deux dimensions. D'examiner ensuite les modalités d'intégration de la durabilité dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise. Enfin, ce travail présente la méthodologie adoptée, suivie d'une analyse thématique des résultats et d'une discussion.

2. Durabilité et gouvernance d'entreprise : cadrage conceptuel et théorique

L'importance que possède la notion de la gouvernance se manifeste à plusieurs niveaux, notamment parce qu'elle est considérée comme une composante essentielle du modèle crucial de durabilité.

2.1. Évolution et définition du concept durabilité

Depuis les années 1980, le concept du développement durable a été évoqué par plusieurs organismes mondiaux et dans des documents majeurs, ces derniers ont fait progresser, connaître et diffuser ce concept.

C'est à partir de 1987, l'expression développement durable a été publiée dans un rapport de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources. Sur ce point, le but d'atteindre un développement qualifié de « durable » s'est traduit dans la pratique par un développement qui soit socialement acceptable, économiquement réalisable, et écologiquement respectueux de l'environnement. C'est un « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » Brundtland, (1987).

Le développement durable repose sur trois piliers fondamentaux. Sur le plan écologique, la durabilité implique le bon équilibre d'écosystème, et à garantir leur capacité de régénération. Dans sa dimension économique, la durabilité consiste à maintenir les capacités productives et les flux de ressources économiques sur le long terme. Au niveau social, la durabilité fait référence à l'amélioration de conditions sociales garantissant la satisfaction des besoins essentiels (santé, éducation, alimentation, etc.), le renforcement de certains droits et la cohésion sociale (Froger G, 2006).

Ces trois dimensions posent des enjeux qui relèvent de plusieurs domaines, notamment :

La protection de l'environnement : Les ressources naturelles sont limitées. La rareté et l'épuisement de ces ressources naturelles imposent la nécessité de protéger les équilibres écologiques afin de préserver les sociétés et la vie sur Terre.

La cohésion sociale : les sociétés doivent garantir le bien-être et l'équité de tous ses citoyens.

La responsabilité économique : l'enjeu est de concilier la performance économique, les valeurs éthiques et la satisfaction des attentes des parties prenantes.

Ces enjeux mettent en question le modèle traditionnel de gouvernance de l'entreprise centrée sur les actionnaires et le profit d'introduire un modèle (partenarial), qui est ouvert sur ses partenaires (Pluchart, 2010). Cette nouvelle version du développement met l'accent sur l'importance de réconcilier les objectifs économiques, sociétaux et environnementaux, et la possibilité de contribuer conjointement à sa performance économique (Hamouda et Scotto, 2011).

2.2. Cadre théorique de la Gouvernance d'entreprise

La gouvernance des entreprises est un terme qui est principalement développé au sein de la littérature financière et a pris ces dernières années toute sa pertinence et une forte attention, notamment des pouvoirs publics et des chercheurs et ce, dans des champs disciplinaires aussi divers que le droit, la finance, les sciences sociales, la gestion ou encore les sciences politiques. Cette pluralité de travaux s'accompagne d'une variété marquée des cadres théoriques mobilisés. Historiquement, la gouvernance d'entreprise se définit comme « *un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Les conseils d'administration sont responsables de la gouvernance de leurs entreprises. Le rôle des actionnaires en matière de gouvernance consiste à nommer les administrateurs et les auditeurs et à s'assurer qu'une structure de gouvernance appropriée est en place. Les responsabilités du Conseil comprennent l'établissement des objectifs stratégiques de la société, assurer le leadership pour les mettre en œuvre, la supervision de la gestion de l'entreprise et la présentation de rapports aux actionnaires concernant leur gestion. Les actions du Conseil sont soumises aux lois, aux règlements et à l'Assemblée générale des actionnaires* » Cadbury (1992). Cette définition met l'accent spécifiquement sur les intérêts des actionnaires, ce modèle actionnarial est fondé sur la création de valeur pour les entreprises et principalement pour les actionnaires.

Selon Adiloglu et Vuran (2012) « *la gouvernance d'entreprise désigne la qualité, la transparence et la fiabilité des relations entre les actionnaires, le Conseil d'administration, la direction et les employés qui définissent l'autorité et la responsabilité de chacun dans la création de valeur durable pour toutes les parties prenantes* ». Cela inclut l'entreprise dans son ensemble, le fonctionnement des conseils d'administration et des comités spécifiques, les dispositifs de prise de décision stratégique, les relations entre les investisseurs et l'ensemble des parties prenantes.

Quant à Wirtz (2004), la gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes qui encadrent le pouvoir discrétionnaire du dirigeant, reposant sur la transparence des choix stratégiques et sur la reddition de comptes aux actionnaires. La définition de Gérard Charreaux la décrit ainsi comme un ensemble de mécanismes destinés à délimiter les pouvoirs des dirigeants et à influencer leurs choix décisionnels. La relation déterminante dans cette définition est celle qui établit un lien stratégique basé sur la transparence entre les dirigeants et les actionnaires. Dans ce sens, la gouvernance d'entreprise dans son principe vise à réduire les conflits d'agence liés à la divergence d'intérêts entre les principaux (actionnaires) et les agents (dirigeants) souvent amplifiés par des insuffisances au niveau de transparence et de la divulgation de l'information. À cet effet, le contrôle des dirigeants constitue le noyau central de la gouvernance d'entreprise (Ahdadou, 2021).

Bien que, la grille théorique marquée pour l'étude de la gouvernance d'entreprise est celui du contrôle et de la surveillance (Fama & Jensen, 1983 a et b).

Toutefois, la grande pression pour inclure les différentes parties prenantes dans le système de gouvernance s'est développée suffisamment en remplaçant le modèle conventionnel de gouvernance (actionnarial) par le modèle (partenarial). Pour L'OCDE (2004), « *Le*

gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus ».

Un système de gouvernance efficace passe par la constitution d'organes de surveillance et de mécanismes de contrôle permettant à la fois la prévention des dérives des équipes dirigeantes et la protection des intérêts des actionnaires. Dans ce contexte, le développement d'un ensemble de normes régissant la composition et le fonctionnement des conseils d'administration et de leurs comités spécialisés, ainsi l'inclusion de l'intérêt de toutes les parties prenantes dans le processus de prise de décision, revêtent une grande importance accordée par la gouvernance des entreprises (Rémillard, 2020 ; Ahdadou & al, 2021).

Donc, le modèle de gouvernance (partenarial), s'est développé en vue de répondre aux enjeux de la communauté internationale, en intégrant ainsi la participation des actionnaires socialement responsables, ouverts aux attentes de toutes les parties prenantes.

Derrière cette évolution, la montée en puissance de la notion de durabilité dans la gouvernance se reflète dans le but de regagner la confiance, l'image et la légitimité. Quatre cadres théoriques se révèlent particulièrement pertinents pour structurer cette réflexion : la théorie des parties prenantes, la théorie de l'agence, la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance aux ressources.

2.2.1. La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory)

Initialement conçue comme une alternative au modèle classique de maximisation de la valeur actionnariale (Germann et al., 2024). La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), soutient qu'au-delà des seuls intérêts des actionnaires, la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes constitue un facteur de performance et de pérennité pour l'entreprise. Elle postule ainsi que les intérêts des employés, des clients, des fournisseurs, des créanciers, mais également de la collectivité et de l'environnement, doivent être intégrés dans les processus décisionnels de l'entreprise (Richa, A, 2020).

L'adoption de cette théorie a contribué à un élargissement du champ de la gouvernance d'entreprise, en remettant en question la primauté des actionnaires. Si cette dernière s'est imposée avec la financiarisation de l'économie, les crises financières successives et les scandales de gouvernance qui ont suivi ont favorisé une prise de conscience accrue quant à la nécessité d'une gouvernance plus inclusive et responsable. Dans ce contexte, les attentes sociétales et institutionnelles ont progressivement conduit à une reconnaissance accrue du rôle des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises.

Par conséquent, la durabilité s'est imposée comme un enjeu majeur de la gouvernance d'entreprise, notamment sous l'effet des engagements internationaux en matière de développement durable (DD) et de l'influence croissante des cadres réglementaires internationaux. La gouvernance d'entreprise évolue au-delà de la seule perspective de maximisation du profit pour intégrer des considérations plus larges liées à la durabilité (Dumas, 2025).

2.2.2. La théorie de l'agence (Agency Theory)

La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) repose sur l'existence d'un conflit d'intérêts entre les actionnaires (principaux) et les dirigeants (agents). Dans ce cadre, la gouvernance d'entreprise a pour objectif principal de mettre en place des mécanismes de contrôle et d'incitation visant à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et à limiter les comportements opportunistes. La mise en place de mécanismes de contrôle et de surveillance (*checks and balances*) s'est progressivement imposée, afin de garantir que les décisions managériales soient alignées avec les intérêts des actionnaires. Dans ce cadre, la théorie de l'agence permet de comprendre le rôle important des mécanismes de contrôle, d'incitation et

de *reporting* dans la gouvernance, en soulignant que l'intégration des enjeux ESG dépend largement de la capacité des structures de gouvernance à encadrer efficacement les décisions des dirigeants et à orienter la stratégie de l'entreprise vers la durabilité.

2.2.3. La théorie institutionnelle (Institutional Theory)

La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) considère que les organisations évoluent dans un environnement institutionnel composé de normes, de règle et de valeurs, auxquelles elles doivent se conformer afin d'assurer leur légitimité.

Dans le cadre de durabilité, cette théorie permet de comprendre l'intégration des pratiques ESG comme une réponse aux pressions coercitives (réglementations, normes légales), normatives (standards, attentes des investisseurs et des ONG) et mimétiques (imitation des pratiques des entreprises perçues comme légitimes ou performantes). L'adoption de dispositifs de gouvernance durable, tels que le reporting ESG, l'adhésion à des standards internationaux (GRI, ISO, Organisation Nations Unies) ou la création de comités spécialisés de durabilité, peut ainsi être interprétée comme un moyen pour les entreprises de renforcer leur légitimité sociale (Suchman, 1995).

La théorie institutionnelle met en évidence que l'intégration de la durabilité dans la gouvernance d'entreprise n'est pas uniquement motivée par des considérations de performance, mais aussi par la nécessité de répondre aux attentes de l'environnement institutionnel. Elle explique également la convergence progressive des pratiques de gouvernance et la durabilité des entreprises.

2.2.4. Théorie de la dépendance des ressources (Resource Dependence Theory)

Pour assurer sa durabilité, une entreprise a besoin de ressources clés, qui sont souvent contrôlées par son environnement externe. Dès lors, elle doit gérer de manière optimale les attentes et les exigences des groupes dont le soutien et les ressources sont essentiels à sa pérennité (Pfeffer & Salancik, 1978). La gouvernance d'entreprise joue alors un rôle central en permettant de maîtriser ces dépendances et de réduire l'incertitude liée à l'environnement externe.

Appliquée à la durabilité, cette théorie offre un cadre analytique pertinent pour comprendre l'intégration des enjeux ESG comme stratégie d'accès et de sécurisation des ressources. En adoptant des pratiques de gouvernance durable, les entreprises peuvent renforcer leurs relations avec les investisseurs responsables, les institutions financières, les régulateurs, les clients et la société civile.

3. La durabilité et la gouvernance des entreprises : vers une convergence ?

La gouvernance d'entreprise englobe les mécanismes et modalités de prise de décisions stratégiques. Une entreprise durable est une entreprise qui se projette dans un avenir responsable et durable. Elle définit à cette fin une stratégie de durabilité et intègre les enjeux environnementaux dans ses processus décisionnels. Dans ce cadre, la durabilité propose un nouveau modèle de gouvernance des entreprises plus équitable envers l'ensemble des parties prenantes.

3.1. L'intégration de la durabilité dans la gouvernance des entreprises

Deux principaux modèles de gouvernance d'entreprise se distinguent, proposant une approche spécifique pour traiter les conflits d'intérêts ou d'objectifs inhérents aux interactions entre actionnaires, dirigeants, administrateurs et autres parties prenantes : le modèle « *actionnarial* » et le modèle « *partenarial* » (Crifo et Rebérioux, 2015). Notamment à travers la prise en compte des principes de la durabilité et de la responsabilité de l'entreprise. Selon Martinet et Reynaud (2004), deux paradigmes soutiennent en particulier le « *référentiel financier* » qui repose sur la

théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et le « référentiel durable » qui s'appuie sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). L'ensemble des pratiques des entreprises sont aujourd'hui basées sur ces deux référentiels (Benayed, 2009).

- Le référentiel « financier » : définit l'entreprise en tant que « nœud de contrats ». Les dirigeants exercent le rôle de délégués. Les bénéfices restants sont répartis entre les actionnaires. Étant donné le caractère opportuniste des dirigeants, préoccupés par leur réputation et leur notoriété sur le marché externe, le conseil d'administration joue un rôle de contrôle en validant les choix stratégiques. La plus grande partie des membres constituant le conseil d'administration sont des administrateurs dits « externes et indépendants ». L'indicateur de performance prioritaire dans ce référentiel est la rentabilité de l'entreprise.
- Le référentiel « durable » considère l'entreprise comme une communauté fondée sur les valeurs. Les dirigeants sont engagés dans le développement de l'entreprise. Au niveau du conseil d'administration, on trouve des administrateurs internes qui représentent les parties prenantes. Ils participent à l'élaboration de la stratégie en collaboration avec la direction, qui est amenée à concilier les intérêts des actionnaires et les attentes des parties prenantes.

L'intégration du principe 'durabilité' dans la gouvernance d'entreprise requiert ainsi un élargissement du mécanisme de décision et de consultation afin d'inclure l'ensemble des parties prenantes. Cela suppose de dépasser les mécanismes classiques de la gouvernance pour instaurer des pratiques et procédures adaptées, articulées autour d'une rationalité multidimensionnelle intégrant simultanément les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et institutionnels (Benayed et Pratlong, 2011). La gouvernance de l'entreprise repose alors sur des normes éthiques, des procédures standardisées de normalisation et des dispositifs de certification, développés par des spécialistes, afin d'encadrer et de légitimer les pratiques organisationnelles.

L'émergence d'un nouveau modèle de gouvernance articulé autour des principes de durabilité, intégrant à la fois les attentes des parties prenantes et les enjeux économiques, sociaux et environnementaux (cf. tableaux 1). Ce modèle repose sur le renforcement des mécanismes de transparence et de divulgation des informations financières et extra-financières, ainsi que sur l'évolution des structures de gouvernance, notamment à travers la diversification des conseils d'administration et l'intégration accrue des parties prenantes dans les processus décisionnels. En combinant performance économique, responsabilité sociétale et création de valeur à long terme, cette configuration de gouvernance apparaît comme un cadre analytique pertinent pour comprendre les trajectoires contemporaines de transformations des modèles de gouvernance d'entreprise.

Tableau N°1 : Transition vers une gouvernance d'entreprise centrée sur la durabilité

Niveaux	Gouvernance Actionnariale	Gouvernance hybride	Gouvernance partenarial Durable
Objectifs	• Maximisation du profit • Profit centré	• Équilibre actionnaires et parties prenantes • Performance globale (Financière et ESG) • Stratégie ESG	• Création de valeur partagée durable • Gouvernance participative • Impacts ESG globaux
Marchés financiers	• Marchés très actifs	• Limité • Sensible aux critères ESG	• Marchés actifs • Orientation long terme • Finance responsable
Type d'actionnariat	• Actionnariat dominant prioritaire • Pouvoir décisionnel détenu par les	• Actionnaires • Et Comités dédiés à la durabilité	• Actionnariat responsable et partenarial • Des investisseurs institutionnels de long terme

	actionnaires majoritaires		Gouvernance collaborative et transparente
Discipline & contrôle	Mécanismes interne et externe	- Contrôle financier et extra-financier - Audit ESG	- Gouvernance harmonisée - Contrôle intégré
Pratiques de durabilité	Absente ou limités	- Stratégie ESG formalisée - Reporting ESG	- Intégration complète des critères ESG dans toutes les décisions - Reporting transparent et engagement des PP - Innovation responsable et durable
Incitations	Rémunération liée aux résultats financiers	Rémunération mixte (financières et non-financières)	Alignées sur la valeur durable
Conseil d'administration	CA centré sur la représentation actionnariale	Conseil mixte	Conseil élargi ; représentants parties prenantes, experts durabilité

Source : *Elaboré par nos soins*

3.2. La durabilité : une alternative au modèle actionnarial

Au cours de la dernière décennie, les tentatives pour étudier le lien entre le développement durable et la gouvernance des entreprises ont alimenté de nombreuses recherches consacrées à l'étude de cette interaction. Selon les nombreux chercheurs de la littérature managériale, la théorie des parties prenantes offre un cadre optimal pour une bonne application des exigences du développement durable et beaucoup plus aligné avec les fondements de la gouvernance dans une démarche durable.

Cette théorie a été abordée dans le cadre du développement et du renforcement de l'environnement de l'entreprise en remplaçant le modèle de « stockholders » par un modèle de « stakeholders » qui répond aux exigences de toutes les parties prenantes. En plus, sous la grande pression des PP et des exigences contradictoires des parties prenantes, les gestionnaires ont été amenés à identifier, analyser et évaluer le pouvoir et la valeur accordés à chaque partie intéressée afin d'éviter les conflits d'intérêts potentiels (Saoussany, 2023). Jamali (2008) ajoute « La théorie des parties prenantes est une reconceptualisation de la nature de l'entreprise afin qu'elle puisse prendre en considération les intérêts de tous ses collaborateurs internes et externes, à savoir les actionnaires, les clients, les employés et les fournisseurs, d'une manière responsable ». Cela a donné naissance à la notion « *triple bottom line People - Planet - Profi 'TBL'* », qui est basée sur la conciliation de ces trois pratiques pour atteindre une performance optimale. Selon Elkington (2013), une entreprise est durable si elle engage devant les objectifs qui caractérisent le Tryptique 'économie- environnement -social' dans sa politique à long terme et son mode de gestion. Dans ce cadre, la durabilité constitue un nouveau modèle de gouvernance des entreprises plus équitable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes. On parle ici d'une gouvernance durable et responsable, cette dernière impose une reconstitution des objectifs des entreprises en termes de légitimité vis-à-vis ses parties prenantes et la société, aussi maintenir l'équilibre environnemental et la mondialisation des marchés puisqu'elles peuvent être simultanément « compétitive et écologiquement responsable » (Gélinier et al, 2002).

Pour cela, il est nécessaire :

- D'intégrer les principes de durabilité dans la gestion des processus d'entreprise (le développement durable doit être une partie intégrante de la gestion stratégique d'entreprise et de la planification de ses activités).

- D'Intégrer les principes de durabilité dans la démarche d'évaluation des performances (déterminer les effets des activités durables sur les performances financières et leur impact sur la croissance de la valeur actionnariale).
- D'Identifier les indicateurs de performance convenable (identification des indicateurs sociaux, environnementaux et économiques qui influencent l'efficacité de gouvernance d'entreprise) Krechovska, (2014).

4. Les mécanismes de gouvernance au service de la durabilité

La montée en puissance des enjeux liés à la durabilité dans la gouvernance des entreprises apparait une incitation pour la création de valeur à long terme. Dans le sens où la durabilité représente une référence pour l'engagement des entreprises qui visent à intégrer en priorité des pratiques durables dans leurs stratégies, en harmonisant leurs perspectives économiques, sociales et environnementales avec les objectifs du développement durable. Ainsi, l'importance de mettre en adéquation les valeurs organisationnelles avec celles de la société représente une réelle opportunité pour le développement de nouvelles pistes de croissance au profit du nouveau modèle de gouvernance.

Certes, intégrer les stratégies de développement durable basées sur la notion de durabilité à triple résultat, ne se limite pas à une simple conformité réglementaire, mais s'inscrit dans une approche globale qui consiste à investir principalement dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Bien entendu, la conformité avec la loi est une exigence, mais les entreprises se trouvent dans la contrainte à reconstituer leurs pratiques de gestion et de les orienter vers les principes de durabilité. Il s'agit donc d'une démarche complémentaire et non conventionnelle, qui représente une contribution supplémentaire des entreprises en réponse aux attentes sociales et environnementales. Elle implique nécessairement des changements dans les pratiques et les décisions stratégiques des entreprises, une démarche qui s'appuie sur une politique de prévention active sociale et environnementale visant à optimiser les bénéfices de l'entreprise et le développement de ses activités, tout en se référant au cadre réglementaire.

De surcroît, les mécanismes de gouvernance se développent pour répondre aux attentes et aux pressions des parties prenantes (Benayed et Pratlong, 2011), notamment à travers un nouveau modèle de gouvernance qui permet d'identifier quatre dimensions principales pour intégrer et renforcer la place de la durabilité : l'exigence relative à la divulgation d'information, la composition et la taille des conseils d'administration, la prise en compte des attentes des parties prenantes et leurs modes de fonctionnement.

Parlant des exigences en matière de divulgation d'information. Cette dimension est devenue un mécanisme essentiel de responsabilisation et de transparence des dirigeants. De nombreux pays ont renforcé les exigences en matière de divulgation d'information financière après les nombreux scandales qui ont marqué les années 1990 et 2000. Parallèlement, les investisseurs exigent une communication claire et complète d'information financière. Dans ce cadre, les exigences en matière de divulgation d'information financière incitent les entreprises à respecter les principes fondamentaux de gouvernance. En effet, les entreprises communiquent sur leur stratégie de long terme pérenne, basée sur la conciliation entre la rentabilité économique, l'efficacité environnementale et la responsabilité sociale (Benayed, 2009).

Le conseil d'administration est le principal organe de la gouvernance. Toutefois, la composition des conseils d'administration fait référence au nombre d'administrateurs au sein du conseil. Cette composition constitue l'un des principaux piliers de la gouvernance d'entreprise et exerce un rôle catalyseur dans l'évaluation de la performance du conseil d'administration. Un conseil composé d'un grand nombre d'administrateurs dispose d'un grand éventail de connaissances et d'expertises assurant ainsi une prise de décision efficace (Saoussany, 2023). Ainsi, le recours à

des conseils d'administration plus diversifiés, intégrant une représentation élargie des différentes parties prenantes, contribue significativement au renforcement de l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociétale et environnementale. La diversité au sein du conseil qu'il s'agisse — de genre, d'expertise et d'indépendance — favorise la pluralité des points de vue et une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les processus décisionnels. Elle contribue à instaurer une gouvernance plus inclusive et orientée vers le long terme, renforçant le pilotage des politiques RSE, la supervision des performances ESG et l'alignement stratégique de l'entreprise avec les attentes des investisseurs et de la société. Une telle configuration renforce également la capacité du conseil à anticiper les risques extra-financiers, à superviser efficacement les performances ESG et à aligner la stratégie de l'entreprise avec les exigences croissantes des parties prenantes. Cependant, un conseil d'administration composé d'un grand nombre d'administrateurs peut engendrer des conflits de communication associés à la planification et à la gestion des réunions. En cas d'indisponibilité du conseil d'administration pour se réunir et échanger un dialogue constructif, le processus décisionnel devient inefficace et influence négativement la productivité de l'entreprise. Pour évaluer la qualité d'un conseil d'administration (CA) en tant qu'instance de gouvernance et qualifier ses performances, il est nécessaire de s'appuyer sur divers critères issus de différentes approches théoriques. Depuis le début des années 1980, de nombreuses études ont été consacrées aux conseils d'administration, explorant plusieurs cadres théoriques pour définir ce qui constitue un CA de qualité et identifier les meilleures pratiques en matière de gouvernance (Charreaux, 2006 ; Ricart et al., 2005).

Tel que le précise Wolf (2010), le principe de durabilité doit être enrichi par une multitude des approches théoriques. Dans ce sens, une gouvernance d'entreprise basée sur le principe de durabilité, signifie « non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Commission européenne, 2001). Cette conception a des conséquences importantes sur la gouvernance des entreprises. Elle permet la prise en compte et les attentes des parties prenantes en matière environnementale et sociale. L'entreprise peut alors « s'ouvrir au-delà de la bonne utilisation des ressources pour créer et maintenir la richesse, à la recherche du bien commun, en s'appuyant sur des principes éthiques. Elle donne à voir que la responsabilité des dirigeants n'est pas uniquement civile ou pénale, mais qu'elle est aussi morale » (Wiedmann-Goiran et al., 2003).

5. Méthodologie de recherche

Cette recherche vise à identifier l'intégration de la durabilité dans les mécanismes de la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire, nous avons adopté une revue systématique de la littérature.

En effet, la revue systématique de la littérature est considérée comme une « une approche de synthèse des données scientifiques qui sert à repérer, à évaluer et à synthétiser les preuves scientifiques qui permettront de répondre à une question de recherche spécifique de façon systématique et explicite » (INESSS101, 2013). Cette méthode de recherche rigoureuse et structurée permettant de collecter, identifier et analyser de manière critique les travaux existants (Carrera-Rivera et al., 2022). Compte tenu de sa rigueur méthodologique et de son adoption croissante dans les études sur la gouvernance d'entreprise (Alhossini, Ntim et Zalata, 2021 ; Lu et al., 2022 ; Nguyen, Ntim et Malagila, 2020 ; Teixeira et Carvalho, 2023 ; Ahdadou et al. 2024), cette approche a été jugée pertinente pour notre recherche et également elle facilite une synthèse des travaux existants afin d'orienter les recherches futures.

Dans ce cadre, la revue de la littérature systématique a été réalisée selon la méthode PRISMA (preferred reporting items for systematic review and meta-analyses), afin notamment

d'identifier et de mettre en lumière les écarts de connaissances entre ce que nous savons et ce que nous devons savoir (hilali, 2023). Le protocole PRISMA est appliqué pour identifier les articles de recherche pertinente portant sur l'intégration de la durabilité dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise.

La question de recherche centrale guidant cette revue est formulée ainsi : Comment les mécanismes de gouvernance d'entreprise sont-ils mobilisés pour intégrer la durabilité (ESG, RSE, développement durable) au sein des entreprises ? Bien que les articles sélectionnés ne se limitent pas aux revues systématiques de littérature, l'échantillon comprend aussi des cas pratiques et des recherches exploratoires.

La recherche s'appuie sur un protocole d'analyse systématique structuré en quatre étapes : **l'identification, la sélection, l'admissibilité et l'inclusion**. Ce processus méthodologique garantit une approche rigoureuse, transparente et reproductible, renforçant ainsi la crédibilité scientifique ainsi que la pertinence académique de notre étude.

PRISMA – Étape 1 : Identification

La littérature, une approche multibases de données a été adoptée. Cette démarche vise à réduire le risque d'omission de travaux essentiels et à garantir une couverture exhaustive de la littérature existante. Les bases de données retenues sont Scopus, Springer, Web of Science (WoS), Google Scholar et DOAJ qui offrent des perspectives complémentaires et des références adaptées à l'objet de cette recherche. Le recours à ces sources permet non seulement d'élargir l'accès aux publications en libre accès, mais également de renforcer la représentativité, la diversité disciplinaire et la robustesse du corpus analysé.

À ce stade, une requête exhaustive et pertinente a été élaborée, afin de couvrir plusieurs dimensions essentielles de la recherche. Celle-ci intègre notamment, la durabilité (le DD, la RSE, ESG) et la gouvernance d'entreprise. Cette stratégie a permis d'identifier les principaux concepts et mots-clés associés à l'intégration de la durabilité dans les mécanismes de gouvernance des entreprises, facilitant ainsi l'affinement progressif des groupes de recherche afin de cibler la littérature la plus pertinente, tel que présenté dans le Tableau N°2.

À l'issue de cette phase, 1 370 publications ont été recensées après l'application des critères de pertinence initiaux. Après élimination de 272 doublons et de 3 articles retirés, 1 095 articles ont été retenus pour la phase de screening.

Tableau N°2 : Les requêtes de recherche

Thématiques	Termes de recherche
Durabilité	Sustainability, Sustainable Development, Environmental, Social and Governance (ESG), Sustainable Development Goals (SDGs), Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability Reporting, ESG Performance, Sustainable Enterprise.
Et	Corporate Governance, Governance Mechanisms, Board of Directors, Information Disclosure, Stakeholders, Shareholders, Ethics, Financial Performance, Governance Effectiveness, Shareholder Model, Stakeholder Model, Executives, Transparency.
La gouvernance des entreprises	

Source : Elaboré par nos soins

PRISMA : Étape 2 – la phase de sélection (Screening)

Au cours de cette phase de sélection, nous avons appliqué de manière rigoureuse des critères d'exclusion fondés sur la pertinence des contenus, la période de publication, la cohérence avec le champ disciplinaire ciblé, ainsi que la qualité des recherches, présentée dans Tableau N°2 ci-dessous.

Cette démarche a pour objectif d'assurer que notre analyse s'appuie sur les travaux les plus récents et les plus pertinents portant sur la durabilité et la gouvernance d'entreprise (CG).

Tableau N°3 : Critères d'exclusion appliqués dans de la phase de sélection

Critère d'exclusion	Interprétation	Nombre d'articles exclus
Pertinence	Nous avons évalué la pertinence en déterminant si l'article contribuait directement à la compréhension de la durabilité et la gouvernance d'entreprise. Les articles ne portant pas principalement sur cette convergence ont été exclus.	420
Date de publication	Les articles publiés avant 2013 ont été exclus afin de se concentrer sur les travaux les plus récents de l'intégration de la durabilité dans la gouvernance d'entreprise.	247
Champ disciplinaire	Nous nous sommes basés sur les disciplines de la gestion, de stratégie et de la finance. Les articles se concentrant uniquement sur les aspects sociaux et environnementales, et les articles avec un focus financier sans implications managériales pour la gouvernance des entreprises ont été éliminés.	130
Évaluation de la qualité	L'évaluation s'est basée sur la réputation des revues. Les articles issus de revues peu reconnues ou présentant des faiblesses méthodologiques importantes ont été exclus afin d'assurer une revue de haute qualité.	109
Type de recherche	Seuls les articles proposant des méthodes de recherche empirique et les articles théoriques apportant une contribution originale ont été retenus.	48

Source : Elaboré par nos soins

PRISMA : Étape 3 – la phase d'admissibilité (Eligibility)

Dans cette étape, nous avons évalué l'adéquation des recherches sélectionnées par rapport à la question de recherche. Les publications n'abordant pas de manière explicite l'intégration de la durabilité (IA) dans la gouvernance d'entreprise (CG), ou ne s'inscrivant pas dans le périmètre disciplinaire défini par notre recherche ont été exclues de l'analyse.

Nous avons analysé le texte intégral des 95 articles restants en nous appuyant sur les critères d'admissibilité définis dans le Tableau N°4.

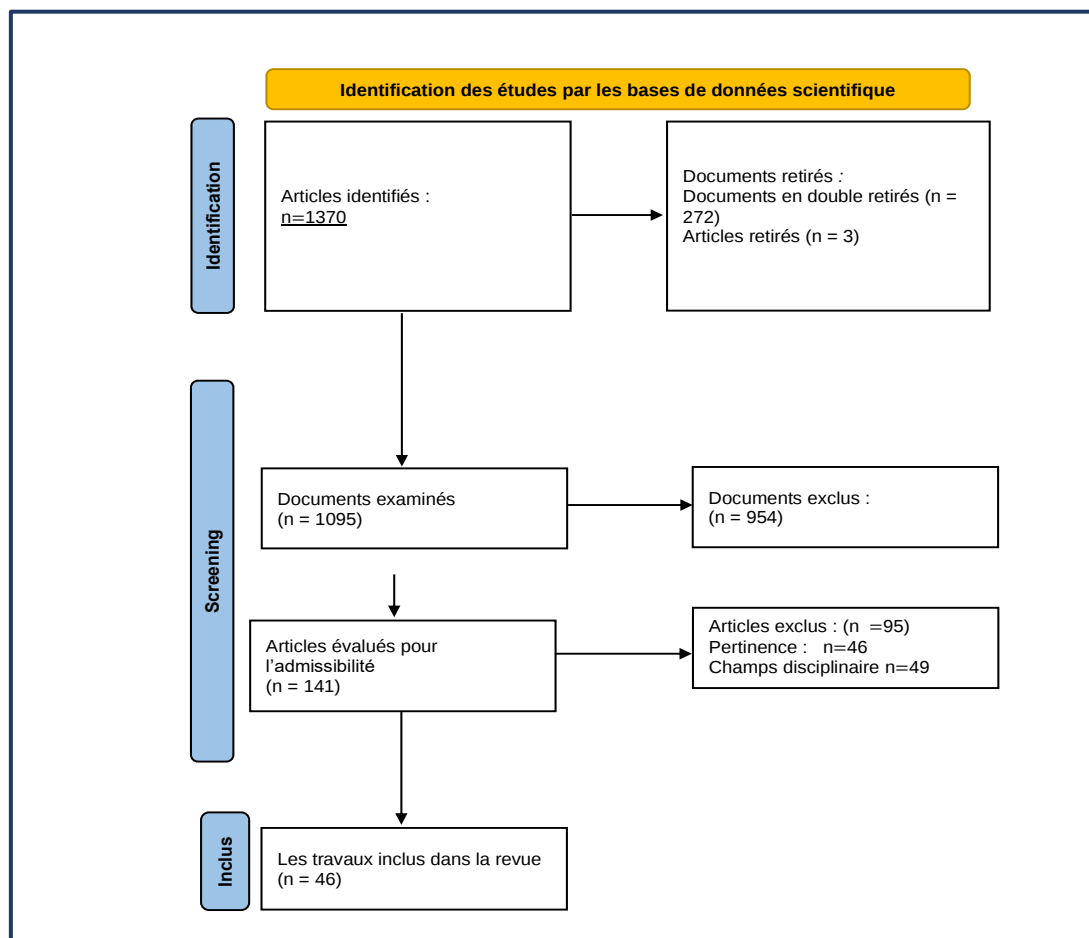
Tableau N°4 : Critères d'exclusion pour la phase d'admissibilité

Critères d'éligibilité	Nombre d'articles exclus
Pertinence par rapport à la question de recherche : l'article est exclu s'il n'aborde pas la durabilité dans la gouvernance d'entreprise (CG)	46
Pertinence disciplinaire : l'article est exclu s'il ne correspond pas au champ disciplinaire ciblé par la recherche	49

Source : Elaboré par nos soins

La figure N° (1) ci-dessous, présente un schéma qui décrit le processus de sélection des études conformément au diagramme PRISMA.

Le Diagramme PRISMA :



Source : *Élaboré par nos soins*

6. Résultats

À l'issue du processus de sélection rigoureux fondé sur le protocole PRISMA, 46 articles ont été retenus pour constituer le corpus final de cette revue systématique de la littérature (Figure N°1). Ces travaux ont ensuite fait l'objet d'une analyse approfondie, à la fois descriptive et thématique, afin d'identifier les principales tendances de recherche, les cadres conceptuels mobilisés et les mécanismes de gouvernance liés à l'intégration de la durabilité. Un aperçu synthétique des caractéristiques des études retenues est présenté dans le tableau N°5.

6.1. Gouvernance d'entreprise et l'intégration de la durabilité (ESG, RSE, DD)

La prise en compte des pratiques de durabilité occupe une place croissante dans la gouvernance d'entreprise (Braune et al., 2019). Les cadres normatifs et institutionnels internationaux, tels que les recommandations de la Commission européenne en matière de responsabilité sociale des entreprises, insistent sur l'adoption d'une approche stratégique et de long terme de la durabilité.

La durabilité est généralement intégrée à la stratégie globale de l'entreprise (Mahyuni & Dewi, 2020), afin de contribuer au développement économique durable (Rosilawati & Mulawarman, 2019 ; Woldeamanuel & Devi, 2021) et à la création de valeur à long terme pour l'entreprise tout en répondant aux attentes sociétales (Ertz, 2025).

Les débats académiques, managériaux et institutionnels autour de la durabilité, se sont intensifiés, notamment avec la publication de la première version de la Global Reporting Initiative (GRI) (Sasikumar, 2023). L'intégration de la durabilité est également encouragée par

la norme ISO 26000, la GRI et le cadre de reporting intégré de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), qui mettent l'accent sur l'orientation stratégique et prospective de l'organisation (Adams & Frost, 2008 ; de Villiers et al., 2016 ; Hristov et al., 2021).

6.2. Gouvernance d'entreprise et divulgation des informations ESG

La gouvernance d'entreprise est appelée à structurer ses mécanismes autour de principes de responsabilité définissant les engagements de l'entreprise envers l'ensemble de ses parties prenantes (partenaires économiques, actionnaires, société civile et environnement). Ces principes constituent un cadre de référence guidant les décisions et les actions de l'organisation sur les plans environnemental et social.

Dans ce sens, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) occupe une place croissante dans les stratégies d'entreprise, à travers l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qui sous-tendent l'investissement responsable (Ertz, 2025). La popularité croissante des investissements ESG s'explique à la fois par l'importance accrue accordée aux critères ESG (Sciarelli et al., 2021) et par la reconnaissance des bénéfices associés aux pratiques responsables (Eccles et al., 2014 ; Clark et al., 2015 ; Ertz et al., 2025).

Par ailleurs, la tendance à l'investissement durable est renforcée en Europe par les pressions politiques de l'Union européenne, notamment à travers le Plan d'action pour la finance durable, ce qui accroît les exigences de communication d'informations sur la durabilité (Qureshi et al., 2021 ; B. M. Kuhn, 2022). La divulgation d'informations financières et non financières favorise la transparence, réduit les asymétries d'information et améliore l'utilité des informations à destination des parties prenantes (Stubbs & Higgins, 2015 ; Cortesi & Vena, 2019 ; Hamad et al., 2020 ; Nishitani et al., 2021).

6.3. Gouvernance d'entreprise, durabilité et performance financière

La littérature met en évidence une relation étroite entre l'intégration des critères ESG dans la gouvernance d'entreprise et la performance financière. La divulgation combinée d'informations financières et de durabilité permet non seulement d'améliorer la qualité de l'information, mais également de fournir des indications pertinentes sur la rentabilité économique et les perspectives à long terme (Lee & Yeo, 2016 ; Barth et al., 2017).

Plusieurs travaux examinent la relation ou la corrélation entre les pratiques ESG et la performance financière (Ertz et al., 2025). En conséquence, le développement durable, les indicateurs ESG et la RSE sont désormais considérés comme des dimensions essentielles de la gouvernance d'entreprise (Aras & Crowther, 2008 ; Harjoto & Jo, 2011 ; Kolk & Pinkse, 2010 ; Maali et al., 2021 ; Ahdadou, 2024).

Cheng et al. (2014) soutiennent que la mise en œuvre de stratégies de durabilité améliore l'accès des entreprises aux ressources financières, en renforçant la crédibilité et la confiance des investisseurs.

6.4. Gouvernance d'entreprise, durabilité et innovation (innovation verte et organisationnelle)

L'intégration des principes de durabilité dans la gestion des processus d'entreprise contribue à une meilleure compréhension des responsabilités en matière de gouvernance et favorise le développement de stratégies économiques plus efficaces et durables (Kuzior et al., 2019 ; Raza et al., 2022).

La gouvernance orientée durabilité soutient l'optimisation des initiatives environnementales, renforce la transparence, encourage l'engagement des employés et facilite la surveillance environnementale. Elle permet ainsi aux entreprises d'adopter des réponses proactives face aux enjeux de durabilité et de renforcer leur avantage concurrentiel (Galbreath, 2010 ; Franco Rodrigues, 2019).

Tableau N°5 : Synthèse des articles retenus sur l'intégration de la durabilité dans la gouvernance d'entreprise

Année	Titre	Auteurs	Focus	Mots-clés	Journal
2017	<i>Integrating ESG disclosure for sustainable development</i>	De Silva Lokuwaduge & Heenetigala	L'intégration des questions (ESG), dans les stratégies des entreprises	ESG, gouvernance, communication, durabilité	Business Strategy and the environment
2018	<i>Governing the Void between Stakeholder Management and Sustainability</i>	Barnett, Henriques & Husted	Lien entre gouvernance, gestion des parties prenantes et durabilité	Gouvernance d'entreprise, durabilité, stakeholders	Advances in Strategic Management
2020	<i>The Impact of Corporate Governance and Sustainability Reporting on Integrated Reporting: A Conceptual Framework</i>	S. Hamad, Draz & Lai	L'effet modérateur du reporting de développement durable sur la relation entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et le niveau de divulgation de l'IR	reporting intégré, reporting développement durable, gouvernance d'entreprise, conseil d'administration	Journal of Financial Risk Management
2020	<i>Testing the institutional difference hypothesis: A study about environmental, social, governance, and financial performance</i>	Garcia & Orsato	Le lien entre les performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et les performances financières des entreprises des pays émergents et développés	ESG, institutions, performance durable	Business Strategy and the Environment
2020	<i>Socially Responsible Investment Strategies for the Transition Towards Sustainable Development</i>	Sciarelli, Iandolo, Landi & Cosimato	L'intégration des critères ESG pour la transition vers une finance plus responsable et durable (au niveau micro) ainsi que vers un développement plus durable (au niveau macro).	Investissements socialement responsables (ISR), DD, Environnement, social et gouvernance (ESG), Documents d'informations clés pour les investisseurs (DICI)	The TQM Journal
2021	<i>The Corporate Governance of Environmental Sustainability</i>	Aguilera, Marano & Tashman	Revue de littérature sur le lien entre les principaux acteurs de la gouvernance d'entreprise et les résultats en matière de durabilité environnementale	Gouvernance d'entreprise, durabilité environnementale, actionnariat, CA, PDG, équipe de direction, employés	Journal of management
2022	<i>Does ESG Drive Sustainability of MNC Subsidiaries?</i>	Kim, Cho, Okafor & Choi	Les relations entre les activités environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et les performances des filiales des multinationales (MNC). l'effet modérateur de la culture organisationnelle orientée vers le marché sur la relation entre l'ESG et la performance	ESG, durabilité, culture organisationnelle	Frontiers
2022	<i>Managing Sustainability—Does Integrating ESG KPIs Improve ESG Performance?</i>	Gebhardt et al.	Les effets de la mise en œuvre d'indicateurs clés de performance (KPI) environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le système de gestion interne (IMS) sur la performance ESG.	ESG, indicateurs, performance, management	Business Strategy and the Environment

2022	<i>Do Environmental, Social and Governance (ESG) Performance Scores Reduce the Cost of Debt? Evidence from Indian firms</i>	Arora & Sharma	L'influence des critères ESG sur les décisions de financement des entreprises	(RSE), capitalisation boursière, (ESG), scores de divulgation, obligations d'entreprises, théorie des PP, revenu fixe, coût de la dette.	Australasian Accounting, Business and Finance Journal
2022	<i>Impact of corporate governance on environmental, social, and governance disclosure: Any difference between financial and non-financial companies?</i>	Nejla Ould Daoud Ellili	L'impact potentiel de la gouvernance d'entreprise sur la divulgation d'informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) en établissant une distinction entre les entreprises financières et non financières	Conseil d'administration CA, actionnariat, divulgation ESG	corporate Social Responsibility and Environmental Management
2022	<i>Impact of environmental, social and governance disclosure on dividend policy: What is the role of corporate governance? Evidence from an emerging market</i>	Nejla Ould Daoud Ellili	Le lien entre la divulgation d'informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et la politique de dividendes en tenant compte du rôle majeur de la gouvernance d'entreprise.	Gouvernance, dividendes, ESG	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
2023	<i>Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impact on corporate sustainability performance</i>	De souza Silva Barbosa et al.	Les impacts de l'intégration des critères ESG sur la performance des entreprises en matière de durabilité sous différents angles	ESG, gouvernance, performance	Humanities and Social Sciences Communications
2023	<i>Sustainability and Firm Performance: ESG Disclosure & Green Innovation</i>	Khanchel, Lassoued & Baccar	L'intégration des outils de développement durable (innovation verte et reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG)) et son impact sur les performances financières des entreprises	Outils de DD, divulgation ESG, innovation verte, performance financière, théorie de la légitimité, théorie des PP, théorie des mouvements sociaux	Management decision
2023	<i>Do ESG controversies moderate the relationship between CSR and corporate financial performance in oil and gas firms?</i>	García-Amate et al.	L'influence des controverses ESG sur la relation entre les facteurs ESG et la performance financière des entreprises, ainsi qu'avec la stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE)	CSR, ESG, performance financière	Humanities & Social Sciences Communications
2023	<i>The sustainable development trend in environmental, social, and governance issues and stakeholder engagement: Evidence from mergers and acquisitions in China</i>	Ruichen Ma	L'impact de ESG sur la performance financière de l'entreprise (cas des fusions-acquisitions)	Pratiques d'investissement environnemental, performance ESG, développement durable, fusions et acquisitions, engagement des PP	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
2023	<i>Sustainability and Corporate Governance</i>	Guterman,A	La gouvernance durable	Gouvernance d'entreprise, durabilité, gouvernance, ESG, RSE	eBook ISBN9781003091622

2024	<i>Configurations of corporate governance mechanisms and sustainable development</i>	Pedro Torres	Mécanismes de gouvernance orientés développement durable	Gouvernance, ESG, stratégie	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
2024	<i>Unlocking the Path to Sustainability: A Hierarchical Model for Understanding Corporate Barriers to ESG Reporting Adoption</i>	Paridhi et al.	Les principaux facteurs qui entravent l'adoption des critères ESG dans les entreprises	Reporting ESG, divulgation,	Journal of Risk and Financial Management
2025	<i>Environmental, social, and governance (ESG) factors and firm value: A systematic literature review of theories and empirical evidence</i>	Bani-Khaled, Azevedo & Oliveira	ESG et valeur de l'entreprise	ESG, valeur, performance	Academy of Marketing Science
2025	<i>More Money, More Ethical Commitment? How Corporate Financial Performance Influences Environmental Social and Governance Practices</i>	Myriam et al.	La relation entre la performance financière des entreprises (CFP) et leur engagement envers les pratiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance),	Performance financière ; critères ESG ; investissement socialement responsable (ISR) ; responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; durabilité ; parties prenantes	International Journal of Financial Studies

Source : Élaboré par nos soins.

7. Discussion

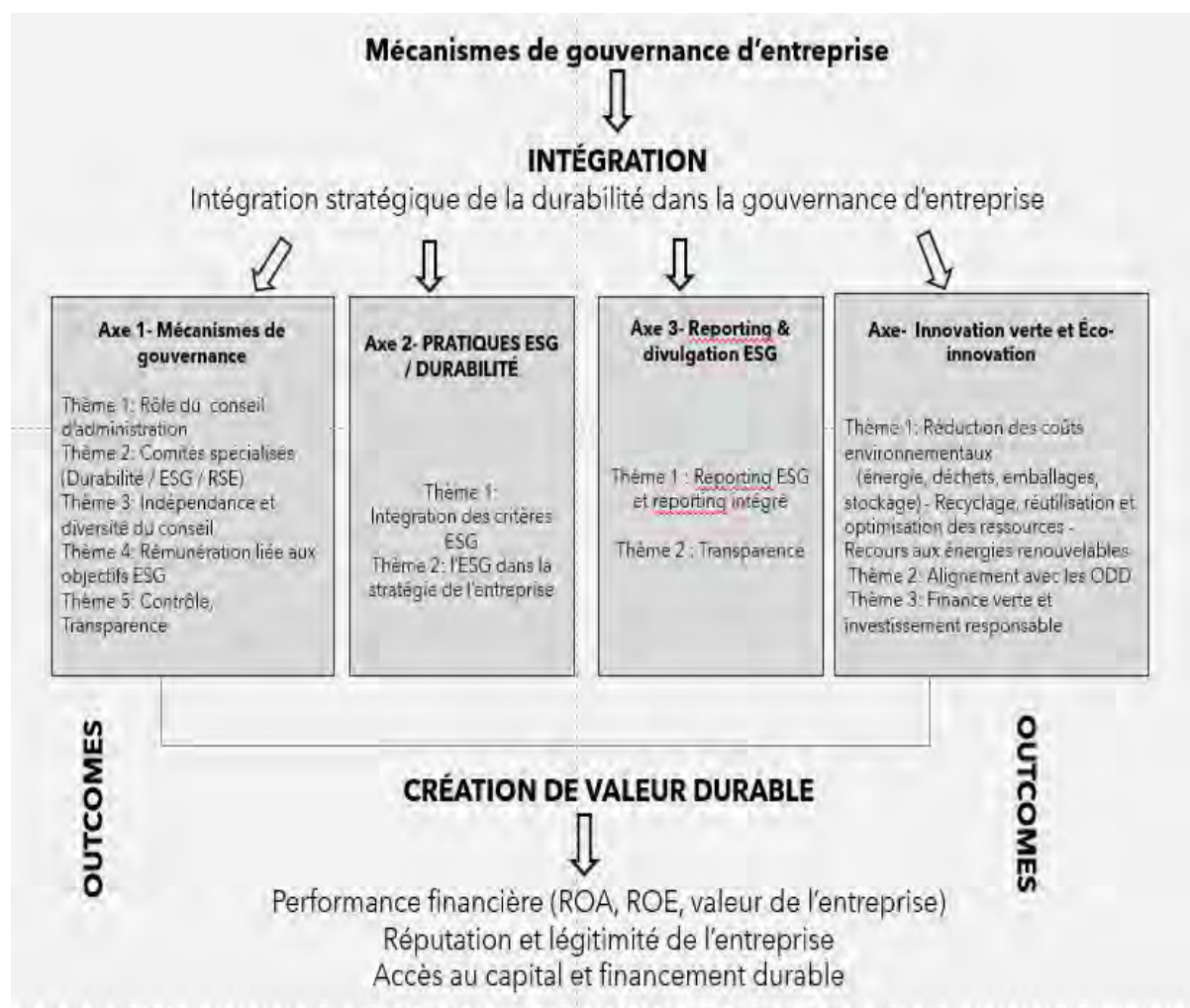
Cette revue systématique de la littérature (SLR) a révélé que la convergence entre durabilité et gouvernance d'entreprise se traduit par l'intégration systématique des principes ESG, de la RSE et du DD dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise. Les conseils d'administrations jouent un rôle important en supervisant la gestion des risques économiques, environnementaux et sociaux, en assurant la transparence grâce au reporting extra-financier et en liant la rémunération des dirigeants à l'atteinte des objectifs de durabilité. La composition du conseil, la diversité de genre et l'indépendance des administrateurs influencent fortement la qualité de la divulgation ESG et la transparence globale des entreprises, la diversité de genre constituant un levier majeur pour renforcer la considération des risques environnementaux et sociaux et promouvoir les principes de durabilité. Les comités spécialisés, tels que les comités de durabilité ou de RSE, garantissent le suivi des performances ESG et l'alignement stratégique des activités de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes. Enfin, des mécanismes complémentaires tels que la gestion élargie des risques, les procédures de dénonciation « whistleblowing » et l'engagement actif des parties prenantes assurent que la durabilité n'est pas seulement un objectif stratégique, mais une pratique opérationnelle, contribuant à la création de valeur durable pour l'entreprise et la société.

L'intégration de la durabilité dans la stratégie d'entreprise favorise à la fois la réduction des coûts et la croissance des revenus. Les leviers identifiés la diminution des besoins en stockage, l'utilisation d'emballages écologiques, la réduction de la consommation énergétique et la gestion optimisée des déchets. L'exploitation, la réutilisation et le recyclage de matières à faible coût, ainsi que l'adoption de sources d'énergie renouvelables, contribuent directement à l'efficacité, à la productivité et à la performance financière. L'éco-innovation, initialement perçue comme un coût, est désormais considérée comme un moteur de performance durable. Les entreprises engagées dans l'éco-innovation affichent de meilleurs retours sur actifs (ROA) et sur capitaux propres (ROE), une moindre exposition aux risques financiers et une trésorerie plus importante. Les effets financiers positifs se manifestent généralement après 2 à 3 ans, le temps nécessaire pour intégrer pleinement la durabilité dans la culture et les opérations de l'entreprise (Guterman, A, 2023). Par ailleurs, l'adoption de pratiques ESG et la mobilisation des mécanismes de gouvernance, tels que le reporting intégré, la supervision par les conseils d'administration et la mise en place de comités spécialisés renforcent la performance financière et la valeur de marché des entreprises. Les investisseurs valorisent particulièrement les sociétés qui combinent informations financières et extra-financières, générant un impact positif sur la valorisation boursière. Cependant, les divergences méthodologiques dans les scores ESG et les ressources limitées des PME soulignent l'importance de standardiser les indicateurs pour garantir l'équité, la comparabilité et la pertinence des évaluations (Hristov I, et al, 2021).

Les conseils d'administration et les comités spécialisés jouent un rôle important dans la promotion de l'innovation verte et du développement durable, en supervisant le suivi des indicateurs ESG et l'adoption des pratiques respectueuses de l'environnement. Cette intégration permet d'aligner les stratégies d'entreprise sur les Objectifs de développement durable (ODD) et de renforcer la responsabilité sociale et environnementale RSE au sein de la gouvernance. Les mécanismes de gouvernance apparaissent ainsi comme un vecteur essentiel pour structurer, superviser et optimiser l'intégration de la RSE, favorisant la création de valeur durable. Un aspect émergent de cette convergence porte sur l'interaction entre gouvernances, critères ESG et finance verte ; leur intégration dans les décisions d'investissement et de financement responsable permet d'optimiser l'allocation des ressources tout en facilitant la transition vers une économie durable à faible impact environnemental. Les entreprises qui adoptent ces

pratiques améliorent simultanément leur réputation et leur performance financière, consolidant le lien stratégique entre durabilité, gouvernance et création de valeur économique.

Figure N° 2 : Cadre intégratif de la durabilité et de la gouvernance d'entreprise



Source : Elaboré par nos soins

8. Conclusion

La pression pour consolider la représentation du système économique et financier de l'entreprise ne cesse de s'intensifier, sous l'effet de considérations juridiques, sociales, morales et financières. Cette dynamique s'accompagne d'une difficulté persistante à établir des liens directs entre les meilleures pratiques de gouvernance et leur contribution effective à la durabilité. Dès lors, les parties prenantes s'intéressent non seulement à la performance financière, mais évaluent également la manière dont les mécanismes de gouvernance orientent les activités vers l'atteinte des objectifs de durabilité. L'efficacité de la gouvernance devient ainsi déterminante, puisqu'elle garantit que les décisions stratégiques sont prises dans l'intérêt des parties prenantes tout en intégrant des pratiques responsables et durables (Barnett & Salomon, 2006). Dans ce contexte, la durabilité apparaît comme une réponse essentielle aux incertitudes sociétales et environnementales auxquelles les entreprises doivent faire face pour rester compétitives dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue.

Cette évolution conceptuelle et pratique met en lumière la nécessité d'adopter une vision élargie de la gouvernance d'entreprise. Contrairement à de nombreuses études qui se focalisent

principalement sur les activités du conseil d'administration, la présente revue considère la gouvernance d'entreprise comme un concept multidimensionnel, intégrant notamment les pratiques de durabilité. La revue systématique de la littérature (SLR) menée confirme l'importance d'inclure les dimensions environnementales, sociales et éthiques au cœur des mécanismes de gouvernance.

L'intégration des principes de durabilité dans la gestion des processus organisationnels permet aux entreprises non seulement de mieux comprendre leurs responsabilités en matière de gouvernance, mais aussi de répondre à des attentes sociétales et économiques de plus en plus élevées. Elle contribue à la formulation de stratégies plus efficaces, résilientes et durables.

Dans cette perspective, l'entreprise ne se limite plus à optimiser ses ressources, mais cherche également à créer une valeur durable. Elle oriente désormais son action vers le bien commun en s'appuyant sur des principes éthiques. Ainsi, la responsabilité des dirigeants dépasse le cadre légal pour inclure une dimension morale.

Ce travail met en évidence des implications à la fois pratiques et théoriques. D'un point de vue pratique, il est recommandé aux décideurs politiques de renforcer la transparence ESG via des réglementations ciblées, de promouvoir la diversité au sein des conseils et d'imposer des obligations de divulgation environnementale pour réduire les disparités entre entreprises de tailles différentes. Pour les praticiens, intégrer la durabilité dans les stratégies d'entreprise améliore la réputation et génère des bénéfices financiers mesurables. Les résultats soulignent la nécessité de modèles de gouvernance innovants ainsi que d'un alignement réglementaire afin de garantir que les pratiques durables favorisent la transformation des entreprises et contribuent à un impact global.

Les implications théoriques soulignent l'importance d'intégrer les contextes culturels et institutionnels dans les cadres de gouvernance, parallèlement à la standardisation des scores ESG pour améliorer leur pertinence et leur applicabilité.

Références

- (1). Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32, 288–302.
- (2). Adiloglu, B., & Vuran, B. (2012). The relationship between financial ratios and transparency levels of financial information disclosures within the scope of corporate governance: Evidence from Turkey. *Journal of Applied Business Research*, 28(4), 543–554.
- (3). Ahdadou, M., Aajly, A., & Tahrouch, M. (2024). Enhancing corporate governance through AI: A systematic literature review. *Technology Analysis & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2326120>
- (4). Alatawi, I. A., Ntim, C. G., Zras, A., & Elmagrhi, M. H. (2023). CSR, financial and non-financial performance in the tourism sector: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 89, 102734. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102734>
- (5). Alhossini, M. A., Ntim, C. G., & Zalata, A. M. (2021). Corporate board committees and corporate outcomes: An international systematic literature review and agenda for future research. *The International Journal of Accounting*, 56(1). <https://doi.org/10.1142/S1094406021500013>
- (6). Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433–448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>

- (7). Aouatif, B., & Messaoudi, A. (2019). Les soubassements juridiques du développement durable et de la RSE : Un des leviers institutionnels pour la promotion de ces concepts au Maroc. *RIMEC*.
- (8). Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- (9). Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43–64.
- (10). BOUANANI EL IDRIS, & BEN MOUSSA. (2019). Les pratiques de la responsabilité sociétale au Maroc : Étude exploratoire sur les entreprises labellisées RSE par la CGEM. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(2).
- (11). Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres.
- (12). Carrera-Rivera, A., Larrinaga, F., & Lasa, G. (2022). Context-awareness for the design of smart product–service systems: Literature review. *Computers in Industry*, 142, 103730.
- (13). Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 111, 50–64.
- (14). Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35, 1–23.
- (15). Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. SSRN.
- (16). Cortesi, A., & Vena, L. (2019). Disclosure quality under integrated reporting: A value relevance approach. *Journal of Cleaner Production*, 220, 745–755.
- (17). Crifo, P., & Rebiéroux, A. (2015). Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : Nouvelle frontière de la finance durable ? *Revue d'Économie Financière*, 117(1), 205–223.
- (18). De Villiers, C., Rouse, P., & Kerr, J. (2016). A new conceptual model of influences driving sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 136, 78–85.
- (19). Denyse Rémillard, & Wolff, D. (2009). Le développement durable : L'émergence d'une nouvelle convention ? *Revue Française de Gestion*, 194, 73–90.
- (20). Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- (21). Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The Triple Bottom Line* (pp. 23–38). Routledge.
- (22). Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2).
- (23). Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–326.
- (24). Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193–238.
- (25). Froger, G. (2006). Mondialisation et développement durable : Enjeux et ambiguïtés. In G. Froger (Ed.), *La mondialisation contre le développement durable ?* Peter Lang.
- (26). Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21, 511–525.
- (27). Gélénier, O., Simon, F.-X., Billard, J.-P., & Muller, J.-L. (2002). *Développement durable : Pour une entreprise compétitive et responsable*. ESF.

- (28). Hamad, S., Draz, M. U., & Lai, F.-W. (2020). The impact of corporate governance and sustainability reporting on integrated reporting. *SAGE Open*, 10(2).
- (29). Hamouda, H., & Scotto, M.-J. (2011). Innovation sociétale et développement territorial : Cas d'une entreprise tunisienne. *Journée Internationale Innovation*.
- (30). Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45–67.
- (31). Hristov, I., Chirico, A., & Ranalli, F. (2022). Corporate strategies oriented towards sustainable governance. *Journal of Management and Governance*, 26(1), 75–97.
- (32). Jamali, D., Safieddine, A., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16, 443–459.
- (33). Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in CSR disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 15–26.
- (34). Krechovská, M., & Procházková, P. (2014). Sustainability and its integration into corporate governance. *Procedia Engineering*, 69, 1144–1151.
- (35). Kuhn, B. M. (2022). Sustainable finance in Germany. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12, 497–524.
- (36). Kuzior, A., Kwilinski, A., & Tkachenko, V. (2019). Sustainable development of organizations based on AI models. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1353.
- (37). K.W. Lee, & Yeo, G. H. H. (2016). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 47(4), 1221–1250.
- (38). Lagoubi, & Balhadj. (2022). Article AME, 4 (2), 745–765.
- (39). Le Van, Q. (2018). *PME et développement durable dans le contexte de la mondialisation : Le cas du Vietnam* (Thèse de doctorat). Université de Normandie.
- (40). Lu, Y., Ntim, C. G., Zhang, Q., & Li, P. (2022). Board of directors' attributes and corporate outcomes. *International Review of Financial Analysis*, 84, 102424.
- (41). Maali, K., Rakia, R., & Khairredine, M. (2021). CSR as a mediator between corporate governance and sustainability performance. *Society and Business Review*, 16(2), 201–217.
- (42). Mahyuni, L. P., & Dewi, I. G. A. A. T. (2020). Corporate social responsibility and local wisdom. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 99–105.
- (43). Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on boards and corporate performance. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101554.
- (44). Nishitani, K., Nguyen, T.B., Trinh, T. Q., Wu, Q., & Kokubu, K. (2021). Are environmental activities simply greenwashing ? *Journal of Environmental Management*, 296, 113364.
- (45). Ougoujil, R., & Rigat. (2019). Mécanismes de gouvernance et RSE : Impact sur la performance financière. *IJBES*
- (46). Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte.
- (47). Pluchart, J.-J. (2010). *Le reporting sociétal*. Cahier technique DFCG
- (48). Qureshi, M. A., Akbar, M., & Akbar, A. (2021). Do ESG endeavours assist firms in achieving superior financial performance ? *SAGE Open*, 11, 1–18.
- (49). Rodrigues, F. (2019). The corporate sustainability strategy in organisations. *Sustainability*, 11, 6214.
- (50). Rosilawati, Y., & Mulawarman, K. (2019). Kearifan lokal Tri Hita Karana dan CSR. *Jurnal Aspikom*, 3(6), 1215–1227.
- (51). Sadik, & Rigat. (2018). La bonne gouvernance au service d'une finance durable. Saoussany, K. (2023). Les déterminants du reporting RSE.

- Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G., & Iandolo, F. (2021). Socially responsible investment strategies. *The TQM Journal*, 33(7), 39–56.
- (52). Taby, K. (2018). *La gouvernance d'entreprise et le développement durable*. Université catholique de Louvain.
- (53). Teixeira, J. F., & Carvalho, A. O. (2023). Corporate governance in SMEs. *Corporate Governance*, 24(2), 303–326.
- (54). Wiedemann-Goiran, T., Perier, F., & Lépineux, F. (2003). *Développement durable et gouvernement d'entreprise*. Éditions d'Organisation.
- (55). Woldeamanuel, A. G., & Devi, M. (2021). Evolution of CSR conceptualization. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(10)