



**HAL**  
open science

## L'affichage environnemental Une nouvelle façon pour l'entreprise de rendre des comptes ?

Agnès François-Lecompte, Michel Gentric, Nathalie Audigier

► **To cite this version:**

Agnès François-Lecompte, Michel Gentric, Nathalie Audigier. L'affichage environnemental Une nouvelle façon pour l'entreprise de rendre des comptes ?. Revue Française de Gestion, 2013. hal-01570915

**HAL Id: hal-01570915**

**<https://hal.science/hal-01570915>**

Submitted on 1 Aug 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'affichage environnemental

Une nouvelle façon pour l'entreprise de rendre des comptes ?

Agnès François-Lecompte  
Maitre de conférences  
Université Bretagne Sud-IREA  
Campus de Tohannic  
56017 Vannes Cedex  
Agnes.lecompte@univ-ubs.fr

Michel Gentric  
Maitre de conférences  
Université Bretagne Sud-IREA  
Campus de Tohannic  
56017 Vannes Cedex  
Michel.gentric@univ-ubs.fr

Nathalie Audigier  
Maitre de conférences  
Université Bretagne Sud-IREA  
Campus de Tohannic  
56017 Vannes Cedex  
Nathalie.audigier@univ-ubs.fr

## **Résumé :**

Cet article s'intéresse à l'affichage environnemental comme nouvel outil de reporting et d'accountability auprès des parties prenantes de l'entreprise. Une étude menée auprès de 18 hôtels ayant mis en place une étiquette évaluant la performance environnementale de leur établissement a été menée sous forme d'entretiens semi-directifs. L'analyse met en avant les interactions avec les parties prenantes découlant de cet affichage environnemental. En tout, sept parties prenantes, internes et externes, ont été identifiées, ce qui montre sa pertinence comme outil de dialogue avec les partenaires de l'entreprise au-delà des seuls consommateurs

## **Environmental labeling**

A new way for the company to be held accountable for

## **Abstract:**

This article focuses on environmental labeling as a new tool for reporting and accountability towards stakeholders of the company. A survey of 18 hotels that have established a label assessing the environmental performance of their business was conducted in the form of semi-structured interviews. The analysis highlights the interactions with stakeholders arising from this environmental display. In total, seven stakeholders, internal and external, have been identified, which demonstrates the relevance of environmental labeling as a tool for dialogue with business partners beyond consumers only.

Agnès François-Lecompte est maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut de management de l'Université de Bretagne Sud (IMABS) et membre du laboratoire de recherche sur les entreprises et les administrations de cette université (IREA). Ses travaux de recherche portent sur la consommation socialement responsable et sur l'application des principes du développement durable au secteur touristique, du point de vue du consommateur ou de l'entreprise d'accueil.

Michel Gentric est maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut de management de l'Université de Bretagne Sud (IMABS) et membre du laboratoire de recherche sur les entreprises et les administrations de cette université (IREA). Ses recherches actuelles s'inscrivent dans les champs du management et du marketing « durables ». Elles portent, d'une part, sur l'engagement environnemental des entreprises, et, d'autre part, sur le marketing territorial et les marques de territoire.

Nathalie Audigier est maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut de management de l'Université de Bretagne Sud (IMABS) et membre du laboratoire de recherche sur les entreprises et les administrations de cette université (IREA). Ses travaux s'inscrivent dans le marketing des services et plus particulièrement, elle s'intéresse aux transformations de la relation commerciale induites par les nouvelles technologies de communication. Elle enseigne au sein de l'Institut de Management de Bretagne Sud et assure la responsabilité pédagogique de Master 2 Marketing /Vente.

Avec la prise de conscience accrue des enjeux environnementaux et sociaux, la RSE, responsabilité sociale des entreprises, qui vise à limiter les impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur l'environnement tout en permettant son développement économique, est devenue un enjeu incontournable de notre société. Afin de susciter un mouvement collectif dans cette voie, les pouvoirs publics se sont donnés cette mission d'identifier et de mettre en place des leviers efficaces pour inciter les entreprises à se développer de façon 'durable'. Un premier levier possible pour atteindre cet objectif est celui de la fiscalité verte, autrement dit de la taxation des solutions ayant un impact négatif sur l'environnement et l'encouragement financier à employer des technologies ou des solutions vertes. En parallèle de la régulation par la fiscalité, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001 a privilégié une logique plus incitative à travers l'instauration des rapports de développement durable pour les entreprises. Le principe, alors retenu par cette réglementation est d'obliger les entreprises cotées en bourse à rendre compte de l'impact de leur activité sur la société et l'environnement, chaque année et ceci de façon transparente pour la société civile. En obligeant les entreprises au reporting social et environnemental, cette loi a incité les entreprises à s'emparer des principes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) malgré des rapports de qualité inégale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). L'article 225 de la loi du Grenelle 2 (décret du 24 avril 2012) constitue un prolongement de la loi NRE, en obligeant la certification du rapport par un tiers et en élargissant la cible concernée à toute entreprise de plus de 500 salariés. L'utilisation d'un reporting environnemental pour susciter davantage de RSE de la part des entreprises se trouve donc conforté et justifié par des premiers résultats prometteurs (Deloitte, 2013). Cependant, à côté de ces rapports de développement durable, un nouvel outil de reporting environnemental est en train de voir le jour depuis quelques années: les étiquettes environnementales. Celles-ci consistent à apposer

directement sur l'emballage du produit (sous forme de note ou de pictogramme) l'information environnementale relative au produit, qu'il s'agisse d'une indication sur les émissions carbone, sur la consommation de ressources naturelles liées à son utilisation et/ou à sa fabrication. Son intérêt principal est de donner une information d'ordre environnemental aux consommateurs au moment de l'achat et donc de faciliter les choix de produits ayant une moindre empreinte écologique. Si cette étiquette n'est pas encore obligatoire en France pour l'ensemble des biens et services<sup>1</sup>, elle pourrait le devenir dans les prochaines années, comme y invitent les résultats de l'expérimentation nationale menée entre juillet 2011 et juillet 2012 dans le cadre du Grenelle de l'environnement (Centre d'Analyse Stratégique, 2013).

Initialement conçue comme un outil à destination des consommateurs, l'étiquette environnementale pourrait dépasser cette vocation pour devenir un véritable outil d'*accountability* à destination des parties prenantes de l'entreprise concernée. Afin d'approfondir cette proposition, cet article présente et analyse la mise en place d'un affichage environnemental dans le secteur hôtelier. A travers l'étude de cette expérience, nous nous interrogeons sur la capacité d'une étiquette environnementale à rendre des comptes aux parties prenantes de l'entreprise, au-delà de ses seuls consommateurs. Cette problématique sera donc traitée au regard d'un contexte particulier, celui des hôtels, après avoir présenté la littérature disponible et la méthodologie suivie.

## **1. Revue de littérature**

La notion d'*accountability*, traduite en français par l'obligation de rendre compte trouve initialement sa justification dans l'existence d'une relation hiérarchique où un « *mandataire*

---

<sup>1</sup> Il existe déjà une obligation d'information environnementale dans le secteur de l'électro-ménager, de l'automobile ou du logement, mais celle-ci est centrée sur l'impact environnemental de la consommation du bien, et non de sa fabrication.

*agit pour le compte du mandant et, au terme de l'action, lui rend des comptes à propos de sa performance* » (Dumez, 2008, p.4). Depuis quelques années, l'aspect hiérarchique de la situation a laissé la place à une acceptation plus large étroitement corrélée à la théorie des parties prenantes (PP) et au contexte de la RSE. Désormais, l'entreprise est supposée rendre des comptes à ses parties prenantes sur son activité financière mais aussi sur l'impact social et environnemental de son activité. Les supports d'information et méthodes utilisés par l'entreprise pour rendre des comptes sont regroupés autour de la notion de reporting. Le reporting social et environnemental, défini comme « l'activité qui permet à l'entreprise de rendre compte auprès des différentes parties prenantes de ses activités et de leurs impacts sur la société et l'environnement » (Damak-Ayadi, 2004) est donc indissociable du concept d'*accountability*. Cependant, la littérature permet de mettre en évidence quelques nuances entre les deux notions. Le reporting environnemental est souvent identifié comme une diffusion d'information et donc une communication à sens unique entre l'entreprise et la société, fréquemment exploité pour promouvoir une image favorable de l'entreprise (Kolk, 2004, Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) alors que l'*accountability* souligne en complément la nécessité d'un dialogue avec ses parties prenantes, où l'entreprise explique et justifie ses actions pendant que les parties prenantes questionnent, évaluent ou critiquent les propos de l'entreprise (Mulgan, 2000). La traduction française de 'rendre compte' n'est pas entièrement satisfaisante au sens où elle ne permet pas de restituer l'exigence de transparence et d'interaction avec les partenaires de l'entreprise, contenu dans le terme anglais (Dubigeon, 2009). 'Rendre des comptes' ou '*accountability*' sera donc ici utilisé en référence à cette double exigence formulée à l'entreprise : informer ses PP tout en acceptant le dialogue et l'interaction à leur égard.

La cible du reporting social et environnemental et plus largement de l'*accountability* va au-delà des seuls actionnaires et inclut l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire « tout groupe ou tout individu qui peut être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984). Les principes de la théorie des parties prenantes permettent de comprendre les intérêts singuliers, parfois divergents des partenaires de l'entreprise et d'étudier comment l'entreprise peut les satisfaire à travers son activité, soit dans une visée utilitariste, orientée business, soit dans une logique éthique de responsabilité. Habituellement, dans cet exercice, on distingue les parties prenantes primaires, impliquées directement dans le processus économique, à savoir les actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, et, les parties prenantes secondaires n'ayant pas de liens formels ou contractuels avec l'entreprise (Carroll, 1989). Par la suite, les travaux de Mitchell et al. (1997) proposent de classifier le pouvoir des PP et donc l'importance à leur accorder selon les critères d'urgence, de puissance et de légitimité. Les nombreux travaux portant sur la théorie des PP, s'inscrivent, au choix, dans une visée (1) simplement descriptive, (2) instrumentale lorsque la performance économique est l'objectif premier ou (3) normative, lorsque l'angle d'attaque est avant tout éthique (Donaldson et Preston, 1995). Quelque soit l'angle d'analyse, la théorie des parties prenantes représente un cadre d'opérationnalisation incontournable dès lors que l'on parle de responsabilité sociale de l'entreprise (Dontenwill, 2005) et donc par ricochet d'*accountability* : elle permet d'identifier envers qui l'entreprise doit rendre des comptes, la nature des attentes de chaque partenaire ainsi que leur importance respective.

## **2 – Contexte de la recherche**

Le travail de recherche mené ici s'intéresse à l'information environnementale sous forme d'étiquette comme outil d'*accountability*. En matière d'information environnementale des produits, on distingue habituellement trois formes possibles d'«étiquetage» correspondant à la classification ISO (International Standard Organisation) au travers des normes 14020. L'information de type 1 (norme ISO 14014) correspond aux écolabels officiels, où seuls les produits ayant des performances environnementales supérieures à la moyenne de leur catégorie sont distingués par un label dont les critères d'attribution reposent sur l'ensemble du cycle de vie du produit. Décrocher un écolabel suppose une démarche volontaire de la part des entreprises et d'être reconnu conforme, par un organisme certificateur accrédité (par exemple norme NF environnement, Ecolabel européen). L'information de type 2 (ISO 14021) regroupe toutes les auto-déclarations environnementales, non vérifiées par une source extérieure. Le plus souvent, une auto-déclaration ne porte que sur une caractéristique environnementale du produit ou concerne une seule étape du cycle de vie du produit. Faites sous la seule responsabilité des entreprises, les informations auto-déclarées sont très variées et pas toujours fiables. Enfin, l'information de type 3 (ISO 14025) représente l'écoprofil d'un produit en donnant une photographie à un instant donné des impacts environnementaux du produit, le plus souvent présentée sous forme de diagrammes (note A, B...). Un écoprofil est élaboré volontairement par un industriel, selon une approche multicritères et multi-étapes faisant appel à la méthodologie de l'analyse du cycle de vie.

Parmi ces trois sources d'information environnementale, celles de type 1 et 3 sont les plus fiables et évitent les risques de *greenwashing* des entreprises au travers de leurs allégations environnementales (D'Souza et al., 2007). Plus particulièrement, le principe d'un étiquetage environnemental (type 3) semble une voie prometteuse pour aider les consommateurs à faire des choix éclairés, les labels étant souvent mal connus, jugés comme trop nombreux et pas toujours fiables par une majorité de français (Ethicity, 2011). A travers une information



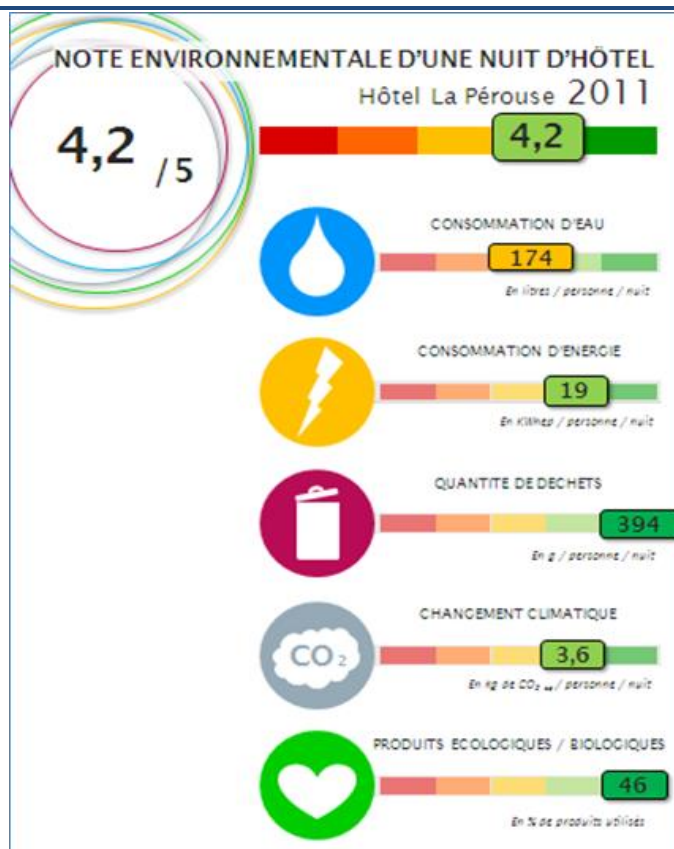
généralisée à l'ensemble des produits d'une catégorie, et l'attribution de notes bonnes ou mauvaises, l'étiquetage environnemental (type 3) pourrait démocratiser la consommation de produits verts (Borin, Cerf et Krishnan, 2011, Bernard, Bertrandias et Elgaaïed, 2012).

C'est précisément cette finalité que visait l'article 54 du Grenelle de l'environnement<sup>2</sup> : la mise à disposition aux consommateurs d'une «information environnementale sincère, objective et complète portant sur les caractéristiques globales» des produits et des services. Cependant, avant de légiférer, les pouvoirs publics ont souhaité organiser une expérimentation nationale d'une année – de juillet 2011 à juillet 2012 - visant à tester le principe d'une étiquette environnementale sur différentes catégories de produits et services. Dans le cadre de cette expérimentation nationale, 168 entreprises ont testé de façon volontaire un dispositif d'affichage environnemental, avec la liberté de proposer une méthode, un référentiel tout en respectant un cadre commun. Parmi les entrepreneurs s'étant portés volontaires, figurait un groupe d'hôteliers. A l'aide de l'ADEME qui a apporté un soutien financier et méthodologique au projet, et de l'agence EVEA Tourisme qui a apporté la méthode de calcul de la note environnementale (encadré 1), ces hôteliers ont mis en place l'affiche environnementale présentant l'impact écologique d'une nuit passée au sein de leur établissement. L'étiquette retenue présente une note évaluant, sur plusieurs indicateurs, la performance environnementale d'une «nuitée» dans l'hôtel considéré, soit la consommation d'une nuit avec le petit-déjeuner, pour une personne. L'identification des impacts principaux s'est appuyée sur les travaux déjà effectués notamment dans le cadre de l'écolabel européen sur l'hébergement hôtelier et des travaux de l'ADEME. Il en a résulté le choix de 5 indicateurs: la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la quantité de déchets générés, les émissions de CO2 et l'utilisation de produits écologiques et biologiques.

---

<sup>2</sup> Loi 2009\_967 du 03 août 2009, dite «Grenelle I»

### Encadré 1 : l'étiquette environnementale d'une nuit d'hôtel



L'étiquette obtenue pour un établissement présente pour chaque indicateur une note allant de 0,2 à 1 ainsi qu'une la note globale /5 obtenue par la simple somme des notes détaillées.

Le calcul de la note environnementale est effectué par EVEA tourisme, agence dépositaire de la méthode. Il suppose un audit de quelques jours, dont les frais sont en large partie pris en charge par l'ADEME.

Pour établir la note, EVEA Tourisme utilise les données primaires de l'établissement (observations, analyses de facture, mesures) et les ramène à une moyenne par nuit et par personne. La méthodologie retenue se base sur l'analyse de cycles de vie des différentes prestations composant la nuitée : linge, éclairage, achats alimentaires, fourniture d'eau, chauffage, ... (Pour plus de détails, voir Vendeville, 2011).

La grille de notation a été élaborée suivant deux principes : la note centrale de l'échelle (0,6/1) correspond à la valeur moyenne d'un français résidant chez lui pour chacun des cinq

indicateurs ; les valeurs minimales et maximales ont été proposées dans le but d'utiliser l'ensemble de l'échelle à travers les différents établissements audités.

Note sur 1	1	0,8	0,6 (valeur référence d'un français à domicile)	0,4	0,2
Valeur en litres	≤ 130	130 < et ≤ 150	150 < et ≤ 180	180 < et ≤ 210	>210
Valeur en kwhep	≤ 18	18 < et ≤ 24	24 < et ≤ 33	33 < et ≤ 40	>40
Valeur en kg	≤ 0,4	0,4 < et ≤ 0,7	0,7 < et ≤ 1	1 < et ≤ 1,25	>1,25
Valeur en kg eq CO2	≤ 2	2 < et ≤ 4	4 < et ≤ 7	7 < et ≤ 10	> 10
% Produits écologiques	> 40 %	10 < et < 40%	5 < et < 10%	1 < et < 5%	< 1%

L'unité fonctionnelle choisie dans le calcul de la note (la nuitée) représente le dénominateur commun aux différents établissements et permet de comparer les performances environnementales des hôtels sur un même périmètre. En contrepartie, ce choix implique d'exclure du calcul un certain nombre d'activités : piscines, achats alimentaires liés à la restauration autre que le petit-déjeuner, entretien des espaces verts, construction des bâtiments, transport des clients, ...

### Encadré 1 : Principes d'élaboration de l'affichage environnemental du service hôtelier

#### 3 – Méthodologie de la recherche

L'expérimentation nationale qui a conduit à l'élaboration de cette affiche avait pour double objectif de permettre « aux consommateurs d'intégrer le critère environnemental dans leurs choix d'achat » [...] et donner « l'opportunité aux entreprises de valoriser l'amélioration des caractéristiques environnementales de leurs produits »<sup>3</sup>. Qu'en est-il de cette première expérience ? Plus précisément, nous cherchons à savoir si cet affichage a permis de transmettre l'information souhaitée (reporting) mais aussi de la partager (*accountability*), et, auprès de quelles parties prenantes ? L'expérimentation du Grenelle constitue une première étape en vue d'une éventuelle réglementation rendant obligatoire l'affichage environnemental

<sup>3</sup> source : site du ministère <http://www.legrenelle-environnement.fr/-Affichage-environnemental>

auprès des consommateurs pour toutes les entreprises d'une même catégorie (Centre d'Analyse Stratégique, 2013). Il paraît donc intéressant d'étudier si les étiquettes environnementales permettent de rendre des comptes auprès des premiers visés, les clients, mais aussi auprès d'autres partenaires de l'entreprise.

Saisissant l'opportunité d'analyse qu'offre ce contexte (Girin, 1989), nous avons mené une série d'entretiens individuels semi-directifs auprès des directeurs des hôtels ayant mis en place l'étiquette. Ils ont été interrogés à l'aide d'un guide d'entretien portant sur leur engagement environnemental, leur motivation à rejoindre le groupe de test, leur retour sur l'étiquette elle-même, le rôle attribué ou anticipé de celle-ci, et, leurs suggestions éventuelles. Au total, 18 hôteliers ont été interrogés, 13 en face-à face et 5 par téléphone pour cause d'éloignement géographique important. Les entretiens, dont la durée a varié entre 30 minutes et 4 heures, ont été retranscrits et interprétés suite à une analyse de contenu thématique. Sur les 18 hôtels interrogés, la grande majorité était engagée dans une démarche environnementale et possédait déjà un label (Ecolabel Européen ou Clé verte), comme le montre le tableau 1. Sur les autres critères tels que la taille de l'établissement, le contexte urbain/ rural, le standing, le profil de clientèle (touristique / affaire), l'échantillon d'hôtels présente des profils variés. Sur les 18 hôtels interrogés, 16 ont rejoint de façon volontaire le groupe pilote de l'expérimentation nationale ; par la suite, le nombre d'hôtels étiquetés s'est élargi, notamment sous l'impulsion de Comités Départementaux du Tourisme (CDT) ou de réseaux privés souhaitant engager ses professionnels dans une démarche environnementale. Deux hôteliers de l'Aube, étiquetés après incitation de leur CDT ont ainsi été intégrés à notre échantillon. Les notes obtenues par les établissements interrogés allaient de 2,4/5 à 4,6/5, avec une moyenne de 3,3.

Hôtel	Contexte	Dép.	Catégorie (étoiles)	Label vert	Nb chambres
Amiral*	Urbain	44	2	Ecolabel Européen	49
Beaujoire*	Urbain	44	2		47
Le Duquesne*	Urbain	44	2	Clé verte et Ecolabel Européen	25
St Christophe*	Mer	44	2		45
Les Tourelles*	Mer	80	2	Ecolabel Européen	48
La Pérouse*	Urbain	44	3	Ecolabel Européen	46
Best Western*	Campagne	44	3	Ecolabel Européen	50
Pommeraye*	Urbain	44	3	Clé verte	50
Atlantys*	Urbain	44	3		49
Pen Bron*	Mer	44	3		45
les Orangeries*	Campagne	86	3	Ecolabel Européen	15
Le Quintessia*	Urbain	44	4	Ecolabel Européen	41
le Coq Gadby*	Urbain	35	4	Ecolabel Européen	17
Grand Hôtel* Mercure	Urbain	44	4		163
Castel Clara*	Mer	56	4	Ecolabel européen	63
le Morgane*	Montagne	74	4	Ecolabel Européen	56
L'Auberge de Nicey	Urbain	10	3		23
Ibis	Urbain	10	3	Clé Verte	77

Tableau 1 : Présentation des 18 hôtels de l'échantillon. Les hôtels signalés par \* sont membres de l'expérimentation nationale du Grenelle de l'environnement

#### 4 – Présentation des résultats

L'affichage de la performance environnementale de leur établissement a conduit les hôteliers à communiquer avec de nombreuses parties prenantes. L'analyse des entretiens nous permet de recenser des interactions avec 7 parties prenantes distinctes. Parmi les parties prenantes primaires, le calcul de la note et, par la suite, son affichage, ont généré des interactions avec les salariés des hôtels concernés, leurs fournisseurs, leurs clients ainsi qu'avec leur réseau éventuel. Parmi les parties prenantes secondaires, des échanges ont également eu lieu avec les pouvoirs publics qui ont initié et encadré le processus d'affichage, des prescripteurs et, plus fréquemment, avec des confrères mais néanmoins concurrents. L'ensemble des interactions avec ces 7 parties prenantes sera présenté ci-après, à l'aide de citations illustratives de nos propos.

## Salariés et Fournisseurs

Le calcul de la note a permis d'identifier les actions et les postes contribuant le plus à la performance environnementale des hôtels et de les quantifier. L'état des lieux préalable à la « construction » de la note a nécessité la mobilisation des équipes au sein de l'établissement ou au sein du réseau. Pour mener les analyses de cycle de vie, les fournisseurs ont également pu être sollicités. Le rendu et l'affichage de la note ont donné lieu à de nouveaux échanges avec ces deux catégories de parties prenantes. Ces interactions visaient à la compréhension mutuelle de la note obtenue et à travailler à son amélioration.

« C'est aussi un bon outil pour le personnel de l'établissement. C'est une alerte » [Hôtelier, note 3,8/5]

« Moi, ça m'est utile en outil de management pour motiver le personnel. J'ai affiché dans la salle du personnel, les points forts et points faibles de l'écolabel. Je voudrais savoir combien l'ont lu. Si je leur dis : on a la note de 3.2 ! Tel service, franchement, vous n'êtes pas top ! J'ai un moyen de dialogue. Ça c'est intéressant. Et eux, s'ils sont impliqués, par cette note, ils vous pouvoir le reporter sur les clients. » [Hôtelier, note 4/5]

Pour chaque évaluation réalisée, l'agence conseil accompagnait la note d'un plan d'actions présentant les différentes mesures concrètes à entreprendre pour réduire l'impact environnemental de l'hôtel et améliorer en retour sa note. Ces recommandations relevaient les équipements à changer (remplacer une vieille chaudière par une nouvelle à condensation), la suppression de dosettes individuelles (au petit déjeuner ou dans les salles de bain), le choix d'approvisionnements plus écologiques (électricité verte, produits d'entretien), ..., ou encore, les gestes à bannir (usage d'eau de javel pour nettoyer les sanitaires) et ceux à intégrer (tri des déchets). Ce second temps a pu conduire les hôteliers à changer de fournisseurs ou à travailler avec eux à la recherche de solutions innovantes permettant l'obtention d'une meilleure note.

« Ma note, je me suis aperçu en discutant avec Hubert que je pourrais l'améliorer très significativement en achetant mon énergie chez un autre fournisseur (électricité verte), chez qui ça coute pas plus cher. » [Hôtelier, note 2,8/5]

## Clients

Les hôteliers ont, pour la plupart apposé l'affiche au niveau de l'accueil de leur établissement et sur leur site internet. Celle-ci donne l'opportunité d'afficher leur engagement, la caution des pouvoirs publics ou la preuve des actions déjà entreprises. Les hôteliers y ont vu également un outil permettant de communiquer avec leurs clients. Et cela est d'autant plus important que vis-à-vis des clients, l'enjeu de l'affichage est non seulement de les informer, mais aussi de les inciter à modifier leurs pratiques au sein d'un établissement. Pour obtenir une meilleure évaluation, l'hôtelier doit en effet compter, au-delà de ses propres actions, sur un comportement adéquat du client. L'un des rôles de communication dévolu à l'affichage est alors d'inciter les clients à une plus grande vigilance, à l'adoption d' « éco-gestes » durant leur séjour (non remplacement systématique du linge, choix d'une douche plutôt qu'un bain, tri des déchets, usage raisonné des éclairages et du chauffage, ...).

« On a envie que ça se sache. On a envie que les clients qui descendent ici sachent qu'on fait énormément d'effort au quotidien dans notre développement, que chaque personne qui travaille ici s'investit. On a envie de communiquer, et cette étiquette reprend des thèmes importants. Dans l'idéal, le curseur devrait se rapprocher de la zone verte. » [Hôtelier, note 3,8/5]

« Nous on a mis la petite affiche à l'entrée. On a imprimé tout le travail du cabinet EVEA. On l'a relié. Il y a trois ou quatre petits bouquins qui traînent dans le salon. Donc les gens le lisent ... Donc voilà si on n'affiche pas notre travail, on ne peut pas communiquer. » [Hôtelier, note 3,5/5]

La capacité de l'affiche à transmettre un discours positif aux clients, n'est toutefois pas partagée par l'ensemble des hôteliers. Certains hôteliers restent sceptiques quant à la volonté des consommateurs de discriminer les hôtels sur leur impact environnemental. Ils considèrent de plus que l'affiche n'invite pas au dialogue avec leurs clients. Ils la jugent trop informative et parfois même culpabilisante car orientée sur les performances environnementales de l'hôtel et aucunement sur les attentes de leurs clients.

« Moi, je trouve que c'est bien. Après, c'est comme. Moi, le mettre dans un cadre, ça ne m'intéresse pas. Si on le met, on met des explications derrière pour entamer un dialogue. On le fait vivre.» [Hôtelier, note 3/5]

« Je ne suis pas sûr que ce soit comme ça qu'il faut le présenter. Je ne suis pas donneur de leçons, je suis donneur d'envies. [...] il faudrait que ce document puisse dire : je le fais pour la planète mais pour votre confort aussi et votre bien-être ... il faut que ce soit traduit en plus de bien-être, plus de silence, plus de, voyez ce que je veux dire, plus de plaisir. » [Hôtelier, note 4/5]

« L'étiquette, c'est un peu moralisateur, il ne faut pas rentrer la dedans. Il faut indiquer au client qu'on fait des choses, mais qu'on le laisse tranquille. » [Hôtelier, note 4,2/5]

Plusieurs hôteliers ont souligné l'existence d'un risque à trop afficher leur engagement et à inciter leurs clients à contribuer au moindre impact environnemental de l'hôtel: celui d'être taxé de « faire des économies sur le dos du client » ou encore de ne pas répondre à leurs attentes de confort et de plaisir. L'existence d'un arbitrage entre performance environnementale et qualité de la prestation de service est ainsi apparu dans les propos de certains hôteliers.

« Nous avons des minibars dans les chambres et des minibars, c'est très énergivore. La solution proposée par EVEA, c'était de proposer ce genre de prestations au bar, qui soit emmenée par le personnel de nuit. C'est une solution, tout à fait, mais qui n'est pas envisageable pour nous, pour notre type de clientèle parce que quand vous payez une chambre 130, 140, 150 €, vous êtes à même d'avoir, d'exiger un Coca-Cola frais, vous avez envie d'avoir, à 1h, 2h du matin, juste à ouvrir votre minibar, sortir votre boisson et la consommer et non pas d'appeler le réceptionniste de nuit qui va prendre votre commande qui va monter. » [Hôtelier, note 3,4/5]

« Pour nous, l'important, c'est de varier les produits. On joue sur des produits divers, donc c'est un casse-tête de faire le bilan environnemental du buffet. Oui, mais c'est que c'est la satisfaction de nos clients. Ça m'a fait me repositionner. On va peut-être proposer un petit peu moins de produit parce qu'après on sait qu'il faut les rentrer dans les cases. Ça prend du temps tout ça. On avait des produits à l'infini, on avait des thés à l'infini, et on va peut-être arrêter. » [Hôtelier, note 3,8/5]

### **Réseau hôtelier**

Les hôtels appartenant à des groupements ont du obtenir l'autorisation de ces derniers pour afficher leur performance environnementale. Et ces groupements ont vu dans l'affichage,



l'opportunité d'une meilleure gestion du réseau, par la valorisation des hôtels bien notés, ou encore, par le transfert de bonnes pratiques à l'ensemble du réseau.

« Comme je vous l'expliquais, la démarche, je l'ai fait un petit peu en douce. C'est-à-dire que je n'ai pas communiqué au service marketing ... quand moi j'aurais fait le nécessaire auprès de ma hiérarchie, de ma direction générale, à ce moment-là, on pourra communiquer. » [Hôtelier, note 2,8/5]

« Le groupe va utiliser notre expérience sur d'autres établissements » [Hôtelier, note 4,6/5]

### **Confrères, concurrents**

Bien que la cible initiale de la note environnementale soit principalement la clientèle des hôtels, son affichage aura également susciter des échanges entre confrères d'une même ville ou d'un même secteur géographique. Lors de l'expérimentation nationale, certains hôteliers très investis dans les questions environnementales ont par exemple cherché à convaincre leurs confrères de rejoindre le groupe de l'expérimentation et de se prêter à leur tour à l'outil de reporting proposé. Une fois les notes obtenues, les hôteliers ont comparé leur note environnementale à celles de leurs confrères, notamment à ceux qu'ils jugeaient comparables. Ils ont cherché à estimer leur position au sein du groupe, dans l'espoir d'être en tête.

« On l'a fait savoir. On a eu la bonne surprise d'avoir la meilleure note. Maintenant, on dit qu'on est l'hôtel le plus écolo de France, jusqu'à preuve du contraire. Hubert m'a fait comprendre que j'allais peut-être bien être détrôné. Ça fait partie de l'opération, de provoquer d'autres [Hôtelier, note 4/5] »

« Si j'achetais 100% de mon énergie là [énergie renouvelable], je passerais premier, je passerais même au-dessus de Gilles [Hôtelier, note 2,8/5] »

« C'est un challenge, il faut que je m'améliore. Rentrer dans le processus donne envie de continuer, de progresser. On ne revient pas en arrière. [Hôtelier, note 2,8/5] »

### **Prescripteurs**

Les performances environnementales des hôtels n'ont pas été transmises aux offices de tourisme et ne sont pas indiquées sur les sites internet des centrales de réservation de type expedia, booking.com etc. Les interactions avec les prescripteurs des hôtels ont donc été

limitées. Néanmoins, individuellement, l’affiche environnementale a servi de support à certains hôteliers pour expliquer à des journalistes leur démarche et les résultats qu’elle permet d’obtenir.

« Encore ce matin, dans le cadre de *Green Capital*, il y avait une journaliste anglaise qui est venue faire un reportage, je devais la voir pendant une heure ce matin, j’y suis allée avec l’étiquette. Pour moi, c’est un support important quand j’ai à parler de la politique environnementale, c’est un exemple majeur de notre action sur le sujet. » [Hôtelier, note 4/5]

« Le groupe va utiliser l’exemple de cet hôtel comme outil de communication : l’idée, c’est de mobiliser les pouvoirs publics, voir même faire venir un ministre, pour monter les avantages de l’éco-construction lors de l’affichage officiel de l’étiquette. » [Hôtelier, note 4,6/5]

### **Pouvoir publics**

Ultérieurement, le législateur devrait décider de la généralisation ou non de l’affichage environnemental à l’ensemble du secteur, et, si tel est le cas, des modalités de cette généralisation. Mais, les pouvoirs publics sont d’ores et déjà intervenus pour établir et transmettre aux entreprises volontaires le cadre de cette expérimentation et financer une partie du calcul des notes<sup>4</sup>. Dans un premier temps initié par le ministère du développement durable, l’affichage environnemental est désormais également relayé par les collectivités locales. Ainsi, le conseil général de l’Aube, par le biais de son Comité Départemental du Tourisme, a incité et aidé les hôtels de son territoire à évaluer et afficher leur performance environnementale (deux des hôtels interrogés).

## **5- Discussion**

Suite à la présentation des résultats, nous pouvons mettre en lumière les différentes modalités d’interaction entre l’hôtel et chacune de ses parties prenantes. Les trois modes de dialogue possibles identifiés dans le Guide de Dialogue avec les Parties Prenantes (Ministère de

---

<sup>4</sup> Dans le cadre de l’expérimentation nationale, l’Ademe a pris en charge 60% des frais liés à l’audit environnemental (réalisé par EVEA Tourisme). Ceux-ci s’élevaient à quelques milliers d’euros pour un hôtel (moyenne de 4000 euros pour l’évaluation d’un hôtel)

l'écologie, 2013) ont été identifiés : la consultation, la collaboration et l'information. Nous les présenterons ci-après à travers un séquençement dans le temps (cf tableau 2).

	Partie prenante destinataire	Nature de l'interaction avec les PP			Contenu de l'interaction avec les PP	
		Consultation	Collaboration	Information	Usages de l'affichage recensés chez les hôteliers	Limites
Primaires	Salariés		X	X	- Pilotage des pratiques - Formalisation et présentation de l'engagement env.	
	Clients		X	X	- Communication de l'engagement env. de l'hôtel avec caution officielle - Inciter à éco-gestes	- Défaut de pédagogie - Etiquette non visible au moment de la réservation - Conflit confort/perf. env. de l'hôtel
	Fournisseurs		X	X	- Formalisation et présentation de l'engagement env. - Justification du changement de fournisseurs/ produits - Implication du fournisseur dans des processus d'innovation env.	
	Réseau/groupe hôtelier		X	X	- Outil de positionnement - Transfert des bonnes pratiques	
Secondaires	Confrères/ concurrence			X	- Comparaison aux concurrents - Incitation à obtenir une meilleure note que le 'voisin'	- Mise en cause de méthodologie et du périmètre de la notation
	Prescripteurs (journaux, booking.com, OT, agences de voyages...)			X	- Information de la performance env. - Explication de la démarche - Outil de différenciation	
	Pouvoirs publics (ministère, CCI, CDT...)	X		X	- Respect d'une réglementation/directive - Et/ou signalement de son engagement env.	- Outil de reporting non obligatoire à ce jour

Tableau 2 : Synthèse des interactions entre l'hôtel et ses parties prenantes, générées à l'occasion de l'affichage environnemental

En premier lieu, la phase de consultation se caractérise par son caractère de communication unilatérale : elle est initiée par la sphère des pouvoirs publics, à travers notamment les

dispositifs législatifs et réglementaires, à destination des organisations. Ici, il s'agit d'inciter les hôteliers à mettre en place l'étiquetage environnemental au sein de leur établissement. Dans le cas étudié ici, l'intervention des pouvoirs publics se retrouve au niveau national par l'intermédiaire du Ministère de l'Ecologie ou encore de l'Ademe, agence support de l'expérimentation nationale du Grenelle 2. L'impulsion peut aussi provenir d'un échelon local, par exemple d'une collectivité comme le CDT, incitant les hôteliers à s'évaluer et à se positionner sur la problématique environnement. Les pouvoirs publics représentent la partie prenante que l'on peut considérer comme la plus éloignée de l'entité elle-même et agissent comme une variable d'influence d'un marché. Durant cette phase de consultation, l'hôtel est plutôt passif et en situation d'attente vis-à-vis d'une autorité.

Dans un second temps, nous avons pu identifier une phase de collaboration, qui implique que certaines PP interviennent dans la note de l'étiquette environnementale : autrement dit, la plus ou moins bonne note de l'hôtel est fonction des pratiques de ces acteurs de premier rang. Cette phase se déroule dans le cadre d'un échange d'informations multidirectionnels : par exemple, vis-à-vis des salariés, il s'agit que le personnel adopte des pratiques écoresponsables ; vis-à-vis des clients, il s'agit d'inciter aux éco-gestes dans l'hôtel etc.. Nous avons pu démontrer que cette séquence mobilisent les PP les plus impliquées au sein de l'hôtel, que nous avons choisi d'appeler les PP primaires (salariés, fournisseurs, clients, réseaux), selon la terminologie de Carroll (1989). Dans cette séquence, l'hôtel est à la fois proactif et réactif vis-à-vis des parties prenantes concernées.

Enfin, en dernier lieu, nous retrouvons une phase d'information, en tant que telle, qui correspond à la diffusion du contenu de l'étiquette auprès de l'ensemble des PP primaires et secondaires. On peut considérer que lors de cette phase, l'hôtel met à disposition une information environnementale envers le grand public. Notre analyse permet de mettre de jour

que 7 parties prenantes internes et externes peuvent trouver un intérêt dans le ‘rendu de compte’ environnemental sous forme d’étiquette. Dans la pratique, les finalités de l’affichage, présentées en tableau 2 varient selon la partie prenante considérée et ne présagent pas de l’intérêt individuel de chaque acteur pris individuellement : ils représentent des usages potentiels et non systématiques de l’étiquette. La liste élargie de PP concernée par l’étiquette est un résultat important de cette recherche, et démontre sa valeur d’*accountability*.

On pouvait imaginer au commencement de notre étude, que cet affichage serait principalement destiné aux clients et constituerait en ce sens, un nouvel instrument de comparaison des offres disponibles sur le marché (à l’instar de ce qui existe avec l’étiquetage des produits électro-ménagers, par exemple). Or, on remarque que l’absence de visibilité de l’étiquette, notamment au moment du choix et de la réservation de l’hôtel, mais aussi la faible diffusion actuelle de l’étiquette supprime pour l’instant, l’objectif recherché vis-à-vis de cette cible. Un changement du comportement des consommateurs sur ce point suppose de plus un temps d’apprentissage et une communication importante (Vanclay et al., 2010, Ceci-Renaud et Khamsing, 2012).

Au-delà de cet aspect , on peut aussi mettre en évidence une limite découlant du processus des attentes du consommateur lors d’un séjour à l’hôtel. En effet, quel bénéfice privé le client peut-il retirer dans le choix d’un hôtel bien noté, à part, pour une minorité de consommateurs, de respecter leurs valeurs personnelles ? On peut comprendre aisément, si on établit un parallèle avec le secteur de l’électroménager ou de l’automobile, que le client en choisissant un appareil qui bénéficie d’une bonne évaluation, va à moyen terme, pouvoir réaliser des économies d’énergie et disposer d’un outil sans doute moins polluant (bénéfice santé pour une voiture électrique ou équipée d’un système de traitement des gaz d’échappement), mais, dans le cadre d’un achat de service, où production et consommation coexistent simultanément sans

transfert de propriété, on peut s'interroger sur la pertinence de cette forme de reporting au profit des clients. La préoccupation environnementale ne constitue pas, semble-t-il chez les clients d'hôtels, un critère décisionnel dans le choix d'un hébergement (Atout France, 2011). Inversement, l'affichage d'une démarche environnementale peut conduire à faire émerger dans l'esprit du client, une image négative quant au confort proposé par l'hôtel ou une impression que l'hôtel fait des économies 'sur son dos'.

Il ressort donc de cette recherche que cet affichage est avant tout utilisé comme un outil de gestion, capable de fournir des indicateurs sur la performance environnementale de l'hôtel et les leviers d'économies d'énergie (performance énergétique, chasse au gaspillage, sources d'économie potentielle,...), permettant ce faisant de restituer une information utile à diverses parties prenantes.

## **Conclusion**

Dans son article de 2008, Dumez considère qu'un support d'information peut constituer un moyen d'*accountability* à condition de remplir 3 critères : donner une représentation chiffrée de la réalité (données numériques commentées), identifier des bénéficiaires de ce reporting (nous rendons des comptes à quelqu'un) et s'inscrire dans une dynamique temporelle (réactualisation des informations selon un rythme déterminé). Les résultats issus de notre étude montrent que l'étiquette environnementale répond de façon satisfaisante à cette triple exigence. L'affichage environnemental se traduit par une note globale, accompagnée de 5 autres évaluations chiffrées explicatives de cette note finale, chaque indicateur étant clairement identifié par une définition.

Nous avons également pu identifier des PP bénéficiaires de cette étiquette, en précisant leur plus ou moins grande implication, dans sa construction. Nous avons montré, qu'à travers l'affichage environnemental, les hôteliers pouvaient délivrer des informations ciblées, en adéquation avec les attentes, le statut et l'identité de ces différentes PP.

Enfin, l'étiquette environnementale s'inscrit dans un processus itératif dans la mesure où les données évaluées –consommation d'eau, quantité de déchets,...- sont soumises à fluctuation et sont amenées à varier dans le temps, notamment en fonction des modifications que l'hôtelier mettra en place dans son établissement. L'état actuel de la législation ne précise pas de calendrier pour cet affichage, ni la fréquence de ses actualisations mais nos résultats montrent que les hôtels impliqués dans ce processus se positionnent sur une dynamique de long terme, avec des retours en arrière non envisageables.

L'étiquette environnementale peut donc être considérée comme un support d'*accountability* objectif, offrant un véritable outil de comparaison des offres, s'appuyant sur une méthodologie unique, déployée par une organisation indépendante et appliquée de façon identique à tous les hôtels. Elle vient ainsi compléter les autres dispositifs de reporting environnemental tels que les rapports de développement durable, rédigés avec un cadrage du contenu plus souple, au sein de chaque structure. Ces documents sont certes beaucoup plus complets et explicatifs mais s'avèrent très difficilement exploitables dès lors qu'il s'agit de comparer des établissements entre eux.

L'affichage environnemental utilisé comme outil d'*accountability* présente cependant quelques faiblesses. Celles-ci sont d'ordre méthodologique et structurel (liées aux processus de définition de l'affichage) mais affectent aussi les finalités recherchées. A ce jour, il n'existe aucun caractère coercitif dans le dispositif d'affichage environnemental et cette démarche ne repose que sur la « bonne volonté » des acteurs. On peut donc penser que dans

cette situation, cet outil reste peu diffusé, seuls les hôtels anticipant une bonne note, ayant intérêt à l'utiliser. Or justement, c'est la présence de produits notés défavorablement qui permettrait de crédibiliser le système (Borin, Cerf et Krishnan, 2011, Bernard, Bertrandias et Elgaaïed, 2012). Par ailleurs, même si l'étiquette est construite à partir d'indicateurs concrets et mesurables, identiques pour tous les hôtels et constituant ainsi un instrument de reporting beaucoup plus tangible et « uniforme » que ne peut l'être un rapport de développement durable, la méthodologie de la démarche souffre d'un choix standard quant au périmètre de la notation : en effet, est-il légitime de comparer tous les hôtels avec la même grille de notation ? Un hôtel installé dans une zone climatique plus froide sera certainement plus énergivore (donc obtiendra une mauvaise note en terme de consommation d'énergie). De même, comment s'assurer et justifier qu'un complexe hôtelier avec piscine et restaurant ne soit évalué que sur son activité d'hébergement ?

Le principe même d'une évaluation chiffrée est contestable de par son caractère réducteur et contraignant. Comme l'indique Dumez (2008), « *rendre des comptes ne signifie pas simplement remettre un tableau de chiffres, mais s'expliquer. En pratique, la focalisation sur les chiffres est le tropisme naturel. S'expliquer devant quelqu'un prend du temps, d'explication, d'écoute et de discussion* » (Dumez, 2008, p.4). L'étiquette, à elle seule ne permet pas d'expliquer la démarche environnementale de l'hôtel : elle suppose donc en complément des éléments d'explication, de justification. Dans les entretiens, certains hôteliers ont affirmé, par exemple, qu'ils préféreraient réduire l'offre, la variété et la provenance des fruits frais offerts pour les petits déjeuners afin de ne pas alourdir leur bilan carbone... Cette évaluation numérique peut alors favoriser l'adoption de processus standards, assurant ainsi aux hôteliers, la conservation de valeurs favorables ou des améliorations de notation sur les critères évalués, même si cela se fait, in fine, au détriment du client.



On peut également s'interroger sur la finalité de cet outil. L'usage de l'affichage environnemental peut être perverti si les efforts des hôteliers se concentrent uniquement sur un objectif d'optimisation de leur note au détriment de choix écologiques et environnementaux plus judicieux. Il est important de rappeler que l'objectif à atteindre reste une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et non, l'obtention d'une bonne évaluation. Ainsi donc, les efforts et la réflexion doivent se concentrer sur la pertinence des mesures qui sont effectuées, plutôt que sur l'instrument qui les enregistre.

## Bibliographie

Atout France, « *Tourisme et développement durable* », 2011.

Bernard Y., Bertrandias L. et Elgaaïed L., L'efficacité de l'étiquetage environnemental : résultats d'une étude quasi-expérimentale exploratoire, *Actes du 28<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2012.

Borin N., Cerf D.C. et Krishnan R., consumer effects of environmental impacts in product labeling, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 28,n° 1, 2011,76-86.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Repères, La Découverte, 2007.

Carroll A.B.,« A three dimensional model of corporate performance », *Academy of management review*, vol.4, n°4, 1979, p.497-505.

Ceci-Renaud N. et Thao Khamsing W., *L'affichage environnemental et les consommateurs : revue de littérature*, Etudes et Documents, 74, Commissariat Général au Développement Durable, 2012.

Centre d'Analyse Stratégique, « *Pour un affichage environnemental obligatoire des produits de consommation* », La note d'analyse, n°319, février 2013.

D'Souza C, Taghian M. et Lamb R, « An empirical study on the influence of environmental labels on consumers », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 11, n°2., 2006, p. 162-173.

Damak-Ayadi S., « Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 16, 1, 2010, p.53-82.

Deloitte, « Reporting RSE selon l'article 225 de la loi Grenelle 2. Bilan de la première année d'application », juin 2013, <http://www.deloitte.com>.

Donaldson T. et Preston L.E., « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, 1995, p.65-91.

Dontenwill E. « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°211-212, 2012, p.85-96.

Dubigeon O., *Piloter un développement responsable. Quels processus pour l'entreprise ?*, Pearson, 2009.

Dumez H. « De l'obligation de rendre des comptes ou accountability », *Gérer et comprendre*, n°91, mars 2008.

Dumez H., « *Rendre des comptes: nouvelle exigence sociétale* », Dalloz et Presaje, 2008.

Ethicity, « Les français et la consommation responsable – On se prend en main ! », disponible sur <http://www.blog-ethicity.net>, mars 2011.

- Freeman R.E., *Strategic management, a stakeholder approach*, Pitman publishing, 1984.
- Girin J., L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, *AF CET, Communication à la journée d'étude "La recherche-action en action et en question"*, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 1989.
- Gray R., "Social and environmental accounting and reporting: from ridicule to revolution? From hope to hubris? A personal review of the field", *Issues in social and environmental accounting*, vol.2, n°1, 2008, p.3-18.
- Gray R., « Taking a long view on what we know about social and environmental accountability and reporting », *Issues in Social and Environmental Accounting*, vol.1, n°2, 2007, p.169-198.
- Kolk A., « A decade of sustainability reporting: developments and significance », *International Journal of Environment and Sustainable Development*, vol.3, n°1, 2004, p.51-64.
- Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, « Guide du dialogue avec les parties prenantes », Commissariat général au développement durable, mars 2013.
- Mitchell R.K., Wood J.D. et Agle B.R., Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, 1997, p.853-887.
- Mulgan R., « 'Accountability': an ever-expanding concept? », *Public Administration*, vol.78, n°3, 2000, p.555-573.
- Schilte A. et Minvielle E., « Le classement des hôpitaux : une nouvelle manière de rendre des comptes », *Gérer et comprendre*, n°91, mars 2008, p.36-47.
- Vanclay J. K., Shortiss J., Aulsebrook S., Gillespie A. M., Howell B. C., Johanni R., Maher M. J., Mitchell K. M., Stewart M. D., Yates J., « Customer Response to Carbon Labelling of Groceries », *Journal of Consumer Policy*, vol. 34, 2011, p.153-160.
- Vendeville H., « Écoconception des hébergements touristiques. La méthode Malice® appliquée à des villages et centres de vacances », *Cahiers Espaces*, 110, 2011.