

Mesurer la durabilité du marketing et recherche marketing

Cas Toyota

Table des matières

1	Introduction	1
2	Présentation de l'entreprise Toyota.....	2
2.1	Historique de Toyota.....	2
2.2	Le concept Prius	3
3	Outils pour la mesure de la performance des actions de marketing durable.	3
3.1	Classement Interbrand et Deloitte.....	3
3.2	Indicateurs de l'OCDE.....	5
3.2.1	Mesurer la durabilité des facteurs de production	5
3.2.2	Mesurer la durabilité des processus opérationnels.....	6
3.2.3	Mesurer la durabilité du produit fini	6
3.3	The Green Confidence Index.....	8
3.4	Mesures internes : Toyota Motor Europe Sustainability Report 2013	9
3.4.1	La mesure de la performance	10
3.4.2	La mesure de la durabilité.....	11
4	Analyse des données et Tableaux de bord.....	11
5	Raisons de la mesure de la performance des actions de marketing durable	12
6	Conclusion	13
7	Bibliographie.....	15
7.1	Livre.....	15
7.2	Sites internet.....	15
8	Annexe	17

1 Introduction

Parmi les sujets d'étude proposés dans le cadre de la session six du cours, nous avons choisi d'en retenir trois principaux, à savoir :

- Les principes pour mesurer la performance des actions de marketing durable
- L'analyse des données et le tableau de bord
- L'importance de mesurer la performance des actions de marketing durable

Les raisons de ce choix sont multiples. De nos jours, les parties prenantes à l'image des consommateurs, des ONG ou encore des médias, se montrent de plus en plus exigeantes et intransigeantes vis-à-vis des entreprises en matière de durabilité et de responsabilité sociale. Les abus ou les manquements des firmes dans ce domaine sont rapidement et sévèrement punis par le public qui dispose désormais d'une information relayée presque en temps réel et bien au-delà des simples frontières nationales.

S'il est donc impératif pour les sociétés de respecter leurs engagements verts, il est tout aussi primordial d'être en mesure de communiquer les efforts et démarches mis en place dans ce domaine, ainsi que les résultats obtenus (positifs comme négatifs). Afin de livrer une ligne de communication claire appuyée de chiffres et d'arguments concrets, encore faut-il que l'entreprise soit capable de mesurer la performance de ses actions de marketing durable déployées en amont. Ce dernier élément constitue, ou devrait constituer, l'une des préoccupations centrales de toute firme engagée et soucieuse des impacts de ses actions vertes, tant sur le plan social, économique, qu'environnemental. Cette problématique constitue le premier axe de notre rapport.

Intimement lié au premier, le second axe du présent travail tente quant à lui de présenter quelques méthodes et principes dédiés à la mesure de cette performance des actions de marketing durable. Bien entendu, nous n'avons pas pour ambition d'être exhaustifs dans les chapitres à suivre en présentant l'ensemble des procédés existants (normes ISO, labels, approche par le cycle de vie, etc.). Notre objectif consiste à détailler quatre méthodes permettant toutes de mesurer la performance des actions de marketing durable, mais selon des approches et optiques différentes. Nous avons donc volontairement retenu une méthode aisément applicable pour et par les PME, une autre davantage destinée aux grandes multinationales, dont les budgets marketing sont bien plus conséquents, ou encore deux autres procédés opposés mais complémentaires, l'un étant réalisé à l'interne par la société elle-même, l'autre à l'externe par un cabinet d'audit. Pour chaque méthode, les avantages et les inconvénients respectifs, mais également les éventuels biais ont été mis en évidence.

Afin de rendre nos propos aussi clairs et concrets que possibles, nous avons tenté de les illustrer à l'aide de l'entreprise Toyota et de son concept de véhicule hybride nommé Prius. Cet exemple nous

semblait pertinent étant donné que Toyota, l'un des principaux constructeurs automobile au niveau mondial, possède une activité extrêmement polluante, dont les externalités sur l'environnement sont très néfastes. Loin de nier cet état de fait, la firme nipponne déploie de nombreuses actions visant à réduire son impact écologique, mais pas uniquement, et représente par conséquent un terrain fertile pour nos sujets d'étude. Le concept Prius incarne l'une de ces actions de marketing vert, dont nous avons analysé les campagnes publicitaires, les philosophies à la base du produit, mais encore les fiches descriptives dans le but d'expliquer comment mesurer la performance d'une telle action à l'aide de diverses méthodes et pourquoi il est essentiel pour Toyota de procéder à ces mesures de performance.

2 Présentation de l'entreprise Toyota

2.1 Historique de Toyota

L'entreprise Toyota, dont le nom officiel est Toyota Motor Corporation, est un constructeur automobile originaire du Japon (Toyota, 2014). Créé en 1937 par Keiichiro Toyoda, le groupe a franchi un peu moins de 25 ans plus tard le seuil symbolique des 12 millions de véhicules vendus (Challenges.fr, 2014), le classant au deuxième rang mondial dans le secteur automobile. Consciente de son large succès, Toyota n'en n'oublie pas moins les immenses responsabilités que cela lui confère étant donné les externalités négatives engendrées par son activité (pollution, emploi de ressources non-renouvelables, production importante de déchets, etc.). Cette entreprise n'a donc cessé d'évoluer au fil des décennies pour s'adapter aux attentes et exigences de son temps. En 1991, la mise à jour de son logo composé de trois ellipses formant un "T" constitue un tournant chez la marque. Ce nouvel insigne symbolise en effet « l'union des consommateurs par l'âme du produit ». Pour Toyota, il ne s'agit plus de produire en masse des automobiles standards, mais des véhicules répondant aux préoccupations nouvelles des consommateurs, notamment en matière de durabilité et de respect de l'environnement.

Ce volet supplémentaire inscrit dans la philosophie de la société fut concrétisé dans les années 90 par le lancement d'une berline hybride produite en série, la Prius. Ce véhicule précurseur deviendra, 10 ans plus tard, le fer de lance de la marque en matière d'innovation et de responsabilité à la fois écologique et citoyenne.

2.2 Le concept Prius

Apparue en 1993, la Prius est la toute première voiture hybride de série au monde. Après un début difficile dû au scepticisme engendré par un concept si avant-gardiste pour l'époque, la Prius est devenue peu à peu le symbole officiel des véhicules hybrides, alliant les atouts des technologies atmosphériques et électriques. Toyota décroche ainsi la place de leader mondial dans ce domaine et son image de marque bénéficie d'une cote très favorable auprès du public comme nous le verrons. Aujourd'hui, on compte un peu plus de 2,5 millions de Prius vendues à travers le monde et la demande ne cesse d'augmenter, malgré la présence d'une forte concurrence sur ce marché (Toyota Report, 2013).

3 Outils pour la mesure de la performance des actions de marketing durable

En se basant sur l'exemple de la Prius, nous allons à présent analyser comment il est possible de mesurer la performance des actions de marketing durable et pourquoi il est essentiel pour une entreprise de procéder à ce type de mesure. Le chapitre suivant traite le premier axe de la problématique en exposant quatre méthodes, chacune possédant ses propres avantages et inconvénients.

3.1 Classement Interbrand et Deloitte

Il s'agit d'une comparaison entre la perception du public et la performance environnementale réelle de la marque. Le nom de ce classement s'explique par le fait que l'enquête de perception est menée par Interbrand, alors que le cabinet d'audit Deloitte réalise l'évaluation de la performance.

En ce qui concerne l'enquête d'Interbrand, chaque marque est évaluée par 1250 consommateurs sur la base de six piliers (authenticité, différenciation, pertinence, cohérence, compréhension, présence) (Interbrand, 2014). Prenons l'exemple du critère de différenciation. Ce dernier cherche à déterminer si les actions vertes d'une entreprise sont clairement perçues comme différentes par le public par rapport aux actions d'une autre société. Dans le cas de Toyota, cela consiste à analyser comment l'entreprise, grâce au lancement de sa Prius notamment, est parvenue à se différencier de ses concurrents.

La présence, quant à elle, est la conscience que les consommateurs ont des activités vertes de la marque et de sa réputation verte sur le marché.

Pour ce qui est de Deloitte, ce dernier évalue la performance réelle de la marque sur l'environnement par rapport à six autres piliers (gouvernance, opérations, transport et logistique, engagement des parties prenantes, produits et services, supply chain) (Interbrand, 2014). A titre d'exemple, la gouvernance concerne les politiques et les mécanismes qui sont mis en place par l'entreprise pour gérer les impacts sur l'environnement et pour s'engager dans les programmes environnementaux. Toyota est notamment en train de développer des bus qui n'émettront pas de CO² ou de gaz d'échappement (Toyota Report, 2013).

Au niveau des produits et des services, Deloitte examine le portefeuille de produits de l'entreprise et évalue les caractéristiques écologiques des produits, comme la production durable. Dans le cas de Toyota, l'entreprise utilise pour certaines pièces des matières recyclées ou des matières qui viennent des déchets de l'agriculture (Euvrard. F., 2011).

A la suite des enquêtes effectuées par Deloitte et Interbrand, chaque marque reçoit un score de performance et un score de perception. Le *Gap Score* est obtenu en faisant la différence entre le premier et le second score. Un écart négatif signifie que la perception du public est plus grande que la performance réelle de l'entreprise, ce qui pourrait laisser penser que, dans certains cas, nous sommes en présence de *greenwashing*. Inversement, un écart positif souligne que la performance réelle est plus grande que la perception du public, impliquant que la société communique insuffisamment ou inefficacement sur les actions vertes qu'elle entreprend.

Pour le classement de l'année 2013, Toyota occupe la première place. Le graphique n°1, annexe p.17, présente le classement complet. Il est également intéressant de noter que le secteur automobile domine ce classement. En effet, cinq constructeurs automobiles sont présents dans le top 10. Cela démontre aussi que les marques qui ont investi pour créer des produits innovants obtiennent plus de reconnaissance de la part des consommateurs.

Si ce classement est largement répandu, apprécié et utilisé comme base de référence par nombre de firmes, il est important de souligner également une critique qui revient fréquemment. En effet, du fait que les marques occupant les premières places sont celles dont la perception du public est plus grande que la performance réelle de l'entreprise, il y a lieu de se demander si ce classement est vraiment éthique. Les sociétés les mieux notées sont-elles réellement les plus vertes et les plus responsables ou sont-elles simplement les meilleures communicatrices et les plus habiles à manipuler la perception du public ? Ainsi, dans la mesure où les voitures sont des produits très polluants, est-il logique que le secteur automobile occupe cinq places de choix dans le top 10 ? Pour éviter ce genre de critiques et garantir ainsi une mesure de la performance qui soit sans biais, ce classement pourrait intégrer, en complément du *Gap Score*, un score en valeur absolue. Plus le résultat obtenu serait proche de zéro,

plus cela signifierait que le score de performance et celui de perception sont similaires. Ce complément dans la notation permettrait ainsi de réduire le risque de voir figurer dans le haut du classement une entreprise dont certaines pratiques sur le segment vert pourraient s'apparenter à du *greenwashing*.

3.2 Indicateurs de l'OCDE

La mesure de la durabilité, et les précieuses informations qui en découlent, n'appartient pas qu'aux grandes sociétés de renommée mondiale. En effet, cette démarche constitue également une opportunité de taille pour les petites et moyennes entreprises désireuses d'adapter leurs activités aux principes et exigences actuels du développement durable.

Conçue par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), et relayée par le site de la Confédération helvétique, cette méthode s'articule autour du calcul d'indicateurs successifs en vue d'identifier comment les matériaux et les composants utilisés lors de la production influencent les performances environnementales, sociales et économiques tant des produits finis que de l'entreprise elle-même (Portail PME, 2014). Ces mesures doivent être réalisées à trois niveaux distincts détaillés séparément ci-après:

- Facteurs de production
- Processus opérationnels
- Produits finis

3.2.1 Mesurer la durabilité des facteurs de production

La première série de mesures de durabilité se focalise sur les matières premières et sur les produits intermédiaires employés lors de l'activité de production. En d'autres termes, cette première batterie d'indicateurs va chercher à déterminer et quantifier les impacts environnementaux, sociaux et économiques qu'engendre l'utilisation de facteurs de production donnés par une entreprise donnée lors de leur utilisation.

Ces impacts peuvent être évalués, par exemple, à l'aide des trois indicateurs suivants (Portail PME, 2014):

- Indicateur de consommation de matériaux non renouvelables (I1)
- Indicateur de consommation de substances réglementées (I2)
- Indicateur de consommation de matériaux recyclés et réutilisés (I3)

Les indicateurs sont calculés d'après les formules regroupées dans le graphique n°2, annexe p.17. Pour calculer ces indicateurs de manière pertinente, la firme doit être en mesure de déterminer en amont la quantité de chaque matériau nécessaire à la fabrication de ses produits.

La nature du facteur de normalisation présent au dénominateur de certaines formules varie notamment en fonction du pays ou de la région où la société est implantée, ainsi que de la législation en vigueur. Il peut se présenter, en Suisse, sous la forme d'une norme cantonale édictée dans le cadre d'une ordonnance ou se voir instauré par l'intermédiaire d'une norme ISO applicable à l'échelle nationale. Il n'existe pas à notre connaissance de facteur de normalisation universel applicable à toutes les entreprises indépendamment de leur taille ou de leurs origines géographiques.

3.2.2 Mesurer la durabilité des processus opérationnels

Les indicateurs contenus dans ce deuxième volet concernent les opérations réalisées en vue de transformer les facteurs de production en produits finis. Ils visent ainsi à quantifier l'impact environnemental, social et économique engendré par la conception du produit.

Ces impacts peuvent être évalués, par exemple, à l'aide des huit indicateurs suivants (Portail PME, 2014):

- Indicateur de consommation d'eau (O1)
- Indicateur de consommation d'énergie (O2)
- Indicateur de consommation d'énergie renouvelable (O3)
- Indicateur d'émissions de gaz à effet de serre (O4)
- Indicateur de volume de déchets produits (O5)
- Indicateur de pollution de l'air (O6)
- Indicateur de pollution de l'eau (O7)
- Indicateur d'espace naturel occupé (O8)

Les indicateurs sont calculés d'après les formules regroupées dans le graphique n°3, annexe p.18. Afin de calculer les indicateurs O1 à O8, l'entreprise doit disposer des données sur sa consommation d'eau et d'énergie, mais aussi sur les sources qui fournissent cette énergie. Pour ce faire, ces dernières peuvent s'adresser à leurs fournisseurs d'énergie.

Par ailleurs, il est essentiel de connaître le volume des déchets rejetés, de même que les quantités d'émissions de gaz à effet de serre émises dans l'atmosphère. Le volume des déchets produits peut être directement mesuré par la firme. Les émissions de gaz à effet de serre doivent être évaluées à partir de la consommation d'énergie. Les données sur l'espace naturel occupé peuvent, quant à elles, être obtenues par l'intermédiaire de cartes ou d'images satellites disponibles par exemple sur internet ou auprès des autorités compétentes responsables du site d'implantation.

3.2.3 Mesurer la durabilité du produit fini

En général, les impacts environnementaux, sociaux et économiques majeurs d'un produit proviennent de l'usage qui en est fait par le consommateur et sa conception en influence son usage. Cette

mécanique systémique doit être prise en considération de l'entrée à la sortie des chaînes de production.

Sept indicateurs permettent de mesurer les impacts d'un produit fini (Portail PME, 2014):

- Indicateur de matériaux recyclés et réutilisés contenus dans les produits (P1)
- Indicateur de recyclabilité des produits (P2)
- Indicateur de matériaux renouvelables contenus dans les produits (P3)
- Indicateur de matériaux non renouvelables contenus dans les produits par rapport à la durée de vie des produits (P4)
- Indicateur de substances réglementées contenues dans les produits (P5)
- Indicateur de consommation d'énergie lors de l'utilisation des produits (P6)
- Indicateur d'émissions de gaz à effet de serre lors de l'utilisation des produits (P7)

Les indicateurs sont calculés d'après les formules regroupées dans le graphique n°4, annexe p.19. Comme mentionné, le niveau des indicateurs de cette dernière série varie non seulement en fonction de la conception du produit, mais également suivant l'utilisation qui en est faite par les consommateurs et sa capacité à être recyclé une fois arrivé au terme de son cycle de vie. D'où la nécessité pour les PME (et plus largement pour tous les types d'entreprises) d'imaginer des produits bénéficiant d'une durabilité que l'on pourrait qualifier de globale et non uniquement focalisée sur la phase de production ou de consommation des produits finis.

Le graphique n°5, annexe p. 20, synthétise les indicateurs de performance présentés dans le cadre de ce sous-chapitre en fonction de leur(s) champ(s) d'application. Il peut être employé comme récapitulatif à la fois visuel et concis des outils à disposition. De plus, les PME sensibles à la durabilité de leurs produits finis et capables de mesurer la performance de leurs actions vertes tireront de nombreux bénéfices. Le graphique n°6, annexe p. 20, proposé par l'OCDE dans son « Guide sur la production durable » (OCDE, 2014), met en lumière certains d'entre eux.

En somme, cette deuxième méthode s'adapte, selon nous, de manière optimale aux besoins des PME. Relativement simple d'utilisation, sa mise en application rapide est peu coûteuse tout en offrant des indicateurs précis sur la base desquels il est aisé de communiquer et prendre d'éventuelles mesures correctives. Elle permet de plus une comparaison facilitée entre les entreprises d'une même branche et rend plus aisé la fixation de normes de référence.

Signalons toutefois que l'objectivité des résultats obtenus ne peut être pleinement garantie étant donné que les mesures sont effectuées à l'interne par la société elle-même. Par ailleurs, un risque de biais existe quant à l'exactitude des montants finaux, une erreur pouvant survenir dans les calculs. Enfin, le facteur de normalisation régulièrement employé dans les formules s'applique indifféremment aux petites, moyennes et grandes entreprises. Or, une structure de petite taille ne pourra pas systématiquement s'aligner sur les exigences applicables à une structure trois fois plus

grande. Inversement, les normes imposées aux petites sociétés pourraient être jugées trop laxistes pour des entreprises plus importantes. Une adaptation de ce facteur de normalisation doit donc être envisagée pour rationaliser les calculs et les résultats qui en découlent.

3.3 The Green Confidence Index

Le Green Confidence Index (GCI) est la première étude de marché qui se concentre spécifiquement sur les croyances et les comportements environnementaux. Il s'agit d'une étude de consommation. Signalons que le GCI représente l'un des principaux suivis mensuels complets des attitudes et des achats verts des consommateurs. Ce dernier est produit par trois organisations : GreenBiz.com, Earthsense et Survey Sampling International.

GreenBiz.com est l'un des sites internet leader qui aborde les questions de stratégie et de pratiques des entreprises vertes. Earthsense réalise, quant à lui, la plus grande étude sur la consommation verte (Eco-Insights) et Survey Sampling International est une influente firme de sondages.

Le GCI donne aux entreprises intéressées par l'économie verte un aperçu des attitudes des Américains et de la confiance qu'ils ont dans leurs dirigeants et institutions. Il donne également un aperçu de leur compréhension des problèmes environnementaux et de leur volonté à faire des choix d'achats écologiques. Par ailleurs, le GCI suit et signale les changements dans les perceptions du marché. Il mesure ainsi les intentions futures de consommation et offre une analyse continue et en temps réel de l'économie verte. Par conséquent, il aide les entreprises à acquérir une bonne compréhension du marché afin de prendre de meilleures décisions.

Le GCI est basé sur un sondage en ligne mensuel complété par plus de 2500 personnes représentatives de la population adulte des États-Unis. Plus précisément, il est calculé à partir des réponses obtenues dans les trois domaines suivants: la responsabilité, l'information et l'achat.

La responsabilité compose à hauteur de 40 % le GCI. Il s'agit de la façon dont les différents groupes et institutions se penchent sur les questions environnementales. Les réponses possibles sont : « trop », « suffisamment » ou « trop peu ». L'information représente, quant à elle, 20 % du GCI. Il est demandé aux répondants s'ils pensent avoir suffisamment de renseignements sur les problèmes environnementaux, ainsi que des informations sur les solutions qui permettent de prendre les bonnes décisions lors de l'achat des produits consommables et des produits à prix élevés (par exemple des voitures). L'achat constitue 40 % du GCI. Dans ce domaine, il est demandé aux répondants de donner le nombre d'achats verts réalisés au cours de l'année écoulée, ainsi que les achats verts prévus au cours des 12 prochains mois concernant trois grandes catégories de produits : la nourriture, les articles de soins personnels et ménagers, ainsi que les articles coûteux (comme l'achat d'une maison, sa rénovation, en passant par les achats de véhicules ou de gros appareils ménagers).

Afin de calculer le GCI, les réponses sont résumées et pondérées, dans le but de créer des scores de responsabilité, d'information et d'achat. L'indice de référence a été créé en juillet 2009 et fixé à 100. Les résultats du mois en cours sont donc comparés à cette base pour évaluer les changements.

Si le résultat obtenu pour le mois en cours est de 100, il n'y a pas de différence par rapport à l'indice de référence. Un résultat au-dessus de 100 signifie que les attitudes vertes du mois en cours sont meilleures qu'en juillet 2009. En d'autres termes, les gens sont plus responsables, ont l'impression d'avoir plus d'informations ou achètent plus de produits verts. Troisième cas de figure, un résultat en-dessous de 100 signifie que les attitudes vertes du mois en cours sont moins bonnes qu'en juillet 2009 (GreenBiz Group, 2014).

Pour l'année 2010, il est possible de constater que les résultats sont supérieurs à 100, impliquant une amélioration dans les attitudes vertes. Par ailleurs, lors de l'enquête, il est également demandé aux participants de donner des noms d'entreprises vertes. En 2010, les noms de Walmart et P&G sont notamment ressortis. En outre, il est important de souligner que Toyota figure parmi les huit entreprises les plus fréquemment mentionnées dans ce classement, ce qui montre bien que la perception des activités vertes de la firme japonaise était déjà élevée en 2010 (Macover J., 2009).

Le fait que les consommateurs mentionnent Toyota comme l'une des entreprises les plus « verte » est probablement dû à sa position de *first mover*. La raison à cela est que ce classement tend à favoriser les entreprises pionnières. Il faut également prendre en compte que ce classement va changer, dès que les concurrents lancent une nouvelle voiture. Attention donc, dans certains cas, à la possible présence de *greenwashing* pouvant potentiellement influencer les résultats de cette étude. De plus, dans la mesure où cette dernière est effectuée aux Etats-Unis, les résultats obtenus ne devraient pas être significatifs dans le monde entier sans distinction ni ajustement.

Malgré ces quelques inconvénients, le GCI offre de nombreux avantages pour les entreprises. Par exemple, étant donné qu'il s'agit d'une étude effectuée chaque mois, les firmes disposent d'informations actuelles sur les croyances et le comportement des consommateurs américains. Ces informations servent donc de repères pour orienter les actions futures des marques. Elles distinguent dès lors dans quelle(s) « direction(s) verte(s) » les consommateurs, les institutions et même les concurrents semblent se diriger (Green Confidence Index, 2009).

3.4 Mesures internes : Toyota Motor Europe Sustainability Report 2013

La dernière méthode de mesure de la performance présentée est tirée du rapport de Toyota Motor Europe 2013. L'entreprise a choisi de présenter une méthode pour mesurer sa performance et une autre pour mesurer sa durabilité. Elle a défini elle-même la méthode de calcul et les indicateurs

retenus. Les résultats ainsi obtenus vont servir de base à sa communication. Il est donc nécessaire d'observer une certaine distance quant à l'objectivité des données exposées.

3.4.1 La mesure de la performance

L'entreprise se base sur la méthode des trois piliers de durabilité (*Triple Bottom Line*). Cette théorie développée par John Elkington en 1994 a pour objectif d'assurer la pérennité d'une entreprise. Elle repose sur le respect de trois concepts : social, écologique et économique (Elkington, 1998)

Toyota s'appuie sur cette théorie pour la mesure de la performance de ses actions de marketing durable. Elle a sélectionné douze critères pertinents et répartis entre les trois piliers.

Le pilier social va être orienté vers les employés. Il est composé d'indicateurs comme la santé, la sécurité et la motivation des employés, l'égalité des sexes et la formation continue. Ces indicateurs sont construits par le département des ressources humaines de l'entreprise et présentés sous la forme de statistiques. L'entreprise porte une attention particulière au bien-être de ses employés. Ce pilier est très important, car il lui permet de mesurer l'impact des efforts effectués pour son personnel.

Le pilier écologique va être orienté vers la minimisation de l'impact sur l'environnement. Pour cela, l'entreprise a construit des indicateurs comme l'utilisation efficiente des ressources, la consommation d'eau, l'émission de CO², ou l'énergie électrique utilisée lors de la production d'une voiture. Ces indicateurs permettent à Toyota de mesurer son empreinte environnementale et d'identifier les secteurs dans lesquels elle a la possibilité de s'améliorer. Le calcul a été effectué de manière interne par la société en se basant sur la méthode du protocole des gaz à effet de serre. Un objectif primordial pour cette dernière est l'obtention des certifications ISO qui montrent sa volonté de limiter son empreinte écologique dans le cadre de son activité économique.

Le pilier économique est orienté quant à lui vers les parties prenantes de l'entreprise. Il comprend des indicateurs comme la position sur le marché, les clients, la qualité et l'innovation. Ces indicateurs permettent ainsi à la firme japonaise de se comparer et de se situer vis-à-vis de ses concurrents. Les données qui composent ces indicateurs proviennent du rapport financier de l'entreprise (Toyota Report, 2013).

Le graphique n°7, annexe p.21, présente les résultats calculés par l'entreprise dans les trois piliers pour l'année 2012 et propose une comparaison avec les chiffres obtenus l'année précédente.

Toyota tente ainsi de mettre en avant sa réussite dans les trois piliers. Elle a dépassé les résultats de l'année précédente. Cela démontre le bon fonctionnement des processus mis en place et leurs qualités. Cependant, une critique peut être formulée au sujet de la présentation de ces trois piliers : comme mentionné précédemment, les données servant à leur réalisation sont fournies par le groupe Toyota lui-même. En d'autres termes, il a tout intérêt à obtenir de bons résultats dans chacun des domaines, pour communiquer ensuite sur cette réussite, à l'interne comme à l'externe, en prêtant toutefois

attention au risque de *greenwashing*. Par conséquent, l'entreprise peut être tentée d'utiliser des indicateurs qui la favorisent plutôt que d'autres. Ce biais pourrait être résolu si cette analyse était effectuée, ou du moins contrôlée, par un organisme indépendant (Toyota Report, 2013).

3.4.2 La mesure de la durabilité

Toyota cherche aussi à mesurer la durabilité de son activité économique. Le but de cette démarche est une vision à long terme des activités de l'entreprise. Pour mesurer cela, Toyota a défini quinze critères répartis en trois catégories : meilleures voitures, meilleures vies et meilleurs business. Ces derniers sont représentés sous la forme d'un arbre de vie dans le graphique n°8, annexe p.21. Par le respect de ces critères, l'entreprise va s'assurer une croissance durable.

Dans la catégorie « meilleures voitures », l'entreprise retient des critères comme les véhicules sans émission de CO² et sans essence, la performance de ses voitures, l'innovation ou la satisfaction des clients. Cette catégorie est orientée vers la production de véhicules moins polluants et la satisfaction des clients qui sont pour l'entreprise deux éléments clés pour le succès futur de ses activités.

Dans la seconde catégorie « meilleures vies », Toyota met en avant des critères comme la qualité de l'air, le climat, le cycle de recyclage ou les solutions de mobilité future. Cette catégorie est orientée vers l'environnement et la sauvegarde de la planète. L'entreprise est consciente qu'il va falloir trouver des solutions nouvelles pour le futur. Elle tente d'y réfléchir et de déterminer des solutions économiquement viables. Elle pourra ainsi identifier de nouveaux marchés et s'y positionner.

Dans la catégorie « meilleurs business », l'entreprise sélectionne des critères comme la performance financière, la croissance durable ou l'utilisation efficace des ressources. Elle va réfléchir à l'évolution du marché sur lequel elle est active. Cela va lui permettre de croître de manière durable et ainsi perdurer (Toyota Report, 2013)

4 Analyse des données et Tableaux de bord

Après la présentation des quatre méthodes retenues dans le cadre de notre travail, il est important de souligner que la mesure de la performance d'actions marketing ne constitue pas une finalité en soi mais le début d'un processus. En effet, les résultats une fois obtenus, il s'agira pour l'entreprise de les analyser en identifiant les écarts entre le souhaité et le réalisé, de même que comparer les niveaux atteints par la société avec ceux de la concurrence du secteur et les normes imposées par les autorités compétentes.

Enfin, il lui faudra définir au besoin des mesures correctives sur la base des observations effectuées au cours de cette phase d'analyse. A ce propos, deux étapes majeures peuvent être résumées ainsi (Portail PME, 2014):

- Cibler des objectifs en se basant sur les analyses et écarts constatés
- Mettre en œuvre un plan d'actions également appelé plan de mesures correctives

Grâce aux informations récoltées par l'intermédiaire de l'une ou des méthodes présentées, les objectifs et mesures correctives sont à présent définissables. Cibler des objectifs simples, concrets et réalisables est nécessaire pour améliorer les performances environnementales, sociales et économiques tant de l'entreprise (à l'interne comme à l'externe) que de ses produits finis. Cela lui permet en outre de démontrer son engagement envers les collaborateurs et les acteurs externes, tout en stimulant la volonté de ses équipes de parvenir aux résultats désirés.

Il est fréquent que l'atteinte d'objectifs implique des changements dans la conception des produits ou des ajustements au sein des processus existants afin d'en réduire les externalités négatives. Ces changements représentent certes des coûts à court et moyen terme pour la firme. Toutefois, il faut également prendre en considération les retombées favorables une fois ces ajustements mis en œuvre et correctement implémentés. De plus, les sanctions du public et des autres parties prenantes à l'égard d'une société ne corrigeant pas un manquement dans son engagement responsable doivent également être pris en compte dans la balance coûts/bénéfices d'une telle opération.

Idéalement, les objectifs fixés et répertoriés dans le plan d'actions devraient être assortis d'un calendrier détaillant les dates et étapes pour leur réalisation. Ces tableaux de bords, en fixant une série successive de jalons, permettent à l'entreprise de corriger progressivement les manquements ou situations jugées insatisfaisantes afin d'aboutir aux résultats souhaités et améliorer la performance de leurs actions de marketing durable.

5 Raisons de la mesure de la performance des actions de marketing durable

L'entreprise est influencée par plusieurs parties prenantes et influence également ces dernières comme l'illustre le graphique n°9, annexe p. 22. Il y a donc interaction et interdépendance. Par conséquent, il est essentiel de mesurer l'impact de ses actions et d'en communiquer clairement les résultats à l'interne, afin d'orienter le comportement des employés vers les objectifs de l'entreprise, comme à l'externe, dans le but d'établir une relation de confiance avec les parties prenantes.

A titre d'exemple, Toyota est consciente que la voiture est un moyen de transport utile, car elle permet d'être plus libre et plus mobile. Cependant, la voiture a beaucoup d'impacts sur l'environnement et la société comme nous l'avons évoqué. Raison pour laquelle la firme japonaise se fixe comme objectif d'être en harmonie avec ses parties prenantes. Loin de nier l'existence des externalités négatives de ses activités, elle essaie de présenter les efforts développés en contrepartie pour tenter de les minimiser. Bien entendu, pour être en mesure d'offrir au public une ligne de communication claire et cohérente, il est nécessaire d'avoir des chiffres concrets à présenter et c'est à ce niveau que la mesure de la performance des actions de marketing durable prend toute son importance : fournir le contenu des messages qui seront envoyés aux parties prenantes.

Il est également essentiel de mesurer la performance des actions de marketing durable sur le plan économique afin de démontrer objectivement à certaines parties prenantes, comme les actionnaires, que les activités vertes peuvent être rentables.

Par ailleurs, dans le cas de la Prius, ces mesures ont permis de mettre clairement en évidence une convergence des intérêts entre les parties soucieuses des questions environnementales/sociales et celles préoccupées davantage par les questions d'ordre financier et créer ainsi un consensus autour du concept de la voiture hybride de Toyota.

Ces mesures de performance ont en outre aidé le constructeur automobile à informer les gouvernements que la voiture hybride respecte les normes imposées et permis d'exposer aux médias le caractère novateur de ce concept orienté responsabilité et durabilité.

A la fois respectueuse de l'environnement, durable et profitable pour la firme, Toyota est parvenue avec son concept à satisfaire une majorité de ses parties prenantes en répondant aux attentes respectives et en établissant une situation de *win-win*. L'entreprise niponne a grandement bénéficié des retombées positives de cette action et jouit aujourd'hui d'une bonne image de marque auprès du public.

6 Conclusion

En somme, aucune entreprise n'est totalement durable. Il est par conséquent essentiel de mesurer les efforts mis en œuvre afin de progresser vers une meilleure durabilité. Le présent rapport a donc tenté d'expliquer le « comment » mesurer la performance d'actions de marketing durable et l'importance du « pourquoi » le faire en détaillant quatre méthodes parmi de nombreuses autres. Bien entendu, une action de marketing durable dont les impacts n'ont pas été concrètement calculés ne peut être exploitée par la suite à bon escient comme le confirme la citation de Lord Kelvin (1883) : « If you

can not measure it, you can not improve it ». Par ailleurs, la seule mesure de cette performance ne suffit pas, encore faut-il en communiquer les résultats, à l'interne comme à l'externe.

Nous avons également souligné la nécessité d'analyser les résultats fournis par ces méthodes, en les comparant avec les chiffres de la concurrence et les normes légales en vigueur dans la région d'implantation de l'entreprise. Ces analyses permettent alors d'identifier d'éventuels écarts entre les objectifs qui avaient été planifiés en amont et les résultats effectivement obtenus. Sur la base de ces constatations, de nouveaux objectifs doivent être énoncés et regroupés dans des tableaux de bords afin de mettre en œuvre les mesures correctives qui s'imposent. Cette action de correction ou d'amélioration est d'autant plus importante dans le secteur vert. En effet, les parties prenantes, à l'image des consommateurs, des ONG ou des médias, peuvent admettre qu'une entreprise n'atteigne pas dès la première tentative sa cible en matière de durabilité. En revanche, ces dernières risquent de condamner sans appel toutes sociétés considérant ses manquements comme une fatalité ou un état de fait.

A ce titre, l'entreprise Toyota exerce une activité extrêmement polluante et néfaste pour l'environnement provoquant des externalités négatives. Sans chercher à les nier, l'entreprise tente de les compenser par nombre d'actions à dimension durable et responsable. Le concept Prius que nous exposons fait partie intégrante de cette démarche responsable.

De nombreux débats existent aujourd'hui sur la pertinence ou non de telles actions de marketing durable, notamment au niveau du retour sur investissement qu'elles comportent et de leur viabilité sur le long terme. D'aucuns pensent que le marketing vert n'est rien d'autre que du marketing classique que nous connaissons mais déguisé pour mieux atteindre la sensibilité croissante des gens quant aux questions de durabilité et de responsabilité. Loin de nous l'idée d'apporter une réponse finale à ces débats mais plutôt de souligner que nous avons le devoir, pour ne pas dire l'obligation, de trouver une alternative à nos modes de consommation actuels dont les ressources planétaires ne pourront bientôt plus suivre le rythme effréné. Les actions de marketing durable tentent de concevoir des produits plus respectueux de l'environnement, de promouvoir des types de mobilités dites douces et essaient d'opérer un changement dans les mentalités des consommateurs. En ce sens, ces dernières pourraient contribuer, à leur manière, à la découverte de cette alternative tant attendue. Mais encore faut-il être capable d'en mesurer, prouver, quantifier précisément leurs performances pour convaincre les plus sceptiques !

7 Bibliographie

7.1 Livre

Elkington, A. (1998), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.

7.2 Sites internet

Challenges.fr (2014). Toyota a vendu plus de 10 millions de véhicules en un an. Challenges. Consulté le 26 avril 2014. Repéré à : <http://www.challenges.fr/entreprise/20140423.CHA2984/toyota-vend-plus-de-10-millions-de-vehicules.html>

Euvrard, F. (2011). Les constructeurs automobiles sont-ils green?. Blogautomobile. Consulté le 8 mai 2014. Repéré à : <http://blogautomobile.fr/constructeurs-automobiles-green-120586#axzz317AQaNBS>

GreenBiz Group (2014). Green Confidence Index - A monthly metric on responsibility, information, and purchasing in the green economy. GreenBiz.com. Consulté le 8 mai 2014. Repéré à : <http://www.greenbiz.com/intelligence/greenconfidence>

Green Confidence Index (2009). Consumer purchasing drives uptick in U.S. green confidence. Trendhunter eco. Consulté le 15 mai 2014. Réperé à : <http://www.trendhunter.com/trends/green-confidence-index>

Interbrand (2014). Interbrand. Methodology. Consulté le 8 mai 2014. Repéré à : <http://www.interbrand.com/fr/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2013/best-global-green-brands-methodology.aspx>

Macover, J. (2009). Introducing ... the Green Confidence Index. GreenBiz.com. Consulté le 8 mai 2014. Repéré à : <http://www.greenbiz.com/blog/2009/10/27/introducing-green-confidence-index>

OCDE (2014). OCDE site officiel. OCDE. Consulté le 10 mai 2014. Repéré à : <http://www.oecd.org/FR/>

Portail PME (2014). Portail PME du secrétariat d'Etat à l'économie SECO. Confédération suisse. Consulté le 6 mai 2014. Repéré à : <http://www.kmu.admin.ch/>

Toyota (2014). Toyota site officiel. Toyota. Consulté le 2 mai 2014. Repéré à : <http://www.toyota.com/>

Toyota Report (2013). Sustainability Report 2013. Toyota Motor Corporation. Consulté le 6 mai 2014. Repéré à: http://www.toyota-europe.com/about/news_and_events/editorial/sustainability-report-2013.tmex

8 Annexe

Graphique n° 1: Classement des meilleures marques vertes 2013



Source 1: <http://comandgreenwashing.fr/actualites/etudes/top-50-best-global-green-brand-2013/>

Graphique n° 2: Formule de calcul des indicateurs des facteurs de production

11. Indicateur de consommation de matériaux non renouvelables = Poids en tonnes des matériaux non renouvelables consommés / Facteur de normalisation

L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité

12. Indicateur de consommation de substances réglementées = Poids en tonnes des substances réglementées consommées / Facteur de normalisation

L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité

13. Indicateur (en %) de consommation de matériaux recyclés et réutilisés = Poids des matériaux recyclés et réutilisés consommés / Poids total de tous les facteurs de production

L'indicateur augmente en même temps que la durabilité

Source 2: <http://www.kmu.admin.ch/kmu-betreiben/03218/03225/index.html?lang=fr>

Graphique n° 3: Formule de calcul des indicateurs des processus opérationnels

<p>O1: Indicateur de consommation d'eau = Consommation d'eau en m³ / Facteur de normalisation</p> <p>L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité</p>
<p>O2: Indicateur de consommation d'énergie = Consommation d'énergie en mégajoules / Facteur de normalisation</p> <p>L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité</p>
<p>O3: Indicateur (en %) de consommation d'énergie renouvelable = Consommation d'énergie renouvelable / Consommation d'énergie totale</p> <p>L'indicateur augmente en même temps que la durabilité</p>
<p>O4: Indicateur d'émissions de gaz à effet de serre = Rejets de gaz à effet de serre en tonnes de CO₂ / Facteur de normalisation</p> <p>L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité</p>
<p>O5: Indicateur de volume de déchets produits =</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Poids en tonnes des facteurs de production + poids du carburant - poids de tous les produits) / Facteur de normalisation <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poids total en tonnes de tous les déchets produits / Facteur de normalisation <p>L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité</p>
<p>O6: Indicateur de pollution de l'air = Poids en tonnes des rejets de polluants dans l'air / Facteur de normalisation</p> <p>L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité</p>
<p>O7: Indicateur de pollution de l'eau = Poids en tonnes des rejets de polluants dans l'eau / Facteur de normalisation</p> <p>L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité</p>
<p>O8: Indicateur (en %) d'espace naturel occupé = Espace naturel occupé / Espace total occupé</p> <p>L'indicateur augmente en même temps que la durabilité</p>

Source 3: <http://www.kmu.admin.ch/kmu-betreiben/03218/03225/03227/index.html?lang=fr>

Graphique n° 4: Formule de calcul des indicateurs des produits finis

P1. Indicateur (en %) de matériaux recyclés et réutilisés contenus dans les produits = Poids des matériaux recyclés et réutilisés contenus dans les produits / Poids total de tous les produits

L'indicateur augmente en même temps que la durabilité

P2. Indicateur (en %) de recyclabilité des produits = Poids des matériaux recyclables contenus dans les produits / Poids total de tous les produits

L'indicateur augmente en même temps que la durabilité

P3. Indicateur (en %) de matériaux renouvelables contenus dans les produits = Poids des matériaux renouvelables contenus dans les produits / Poids total de tous les produits

L'indicateur augmente en même temps que la durabilité

P4. Indicateur de matériaux non renouvelables contenus dans les produits par rapport à la durée de vie des produits = Poids en tonnes des matériaux non renouvelables contenus dans les produits / Durée de vie attendue des produits en années

L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité

P5. Indicateur (en %) de substances réglementées contenues dans les produits = Poids des substances réglementées contenues dans les produits / Poids total de tous les produits

L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité

P6. Indicateur de consommation d'énergie lors de l'utilisation des produits = (Consommation annuelle moyenne d'énergie par produit en mégajoules x nombre de produits) / Facteur de normalisation

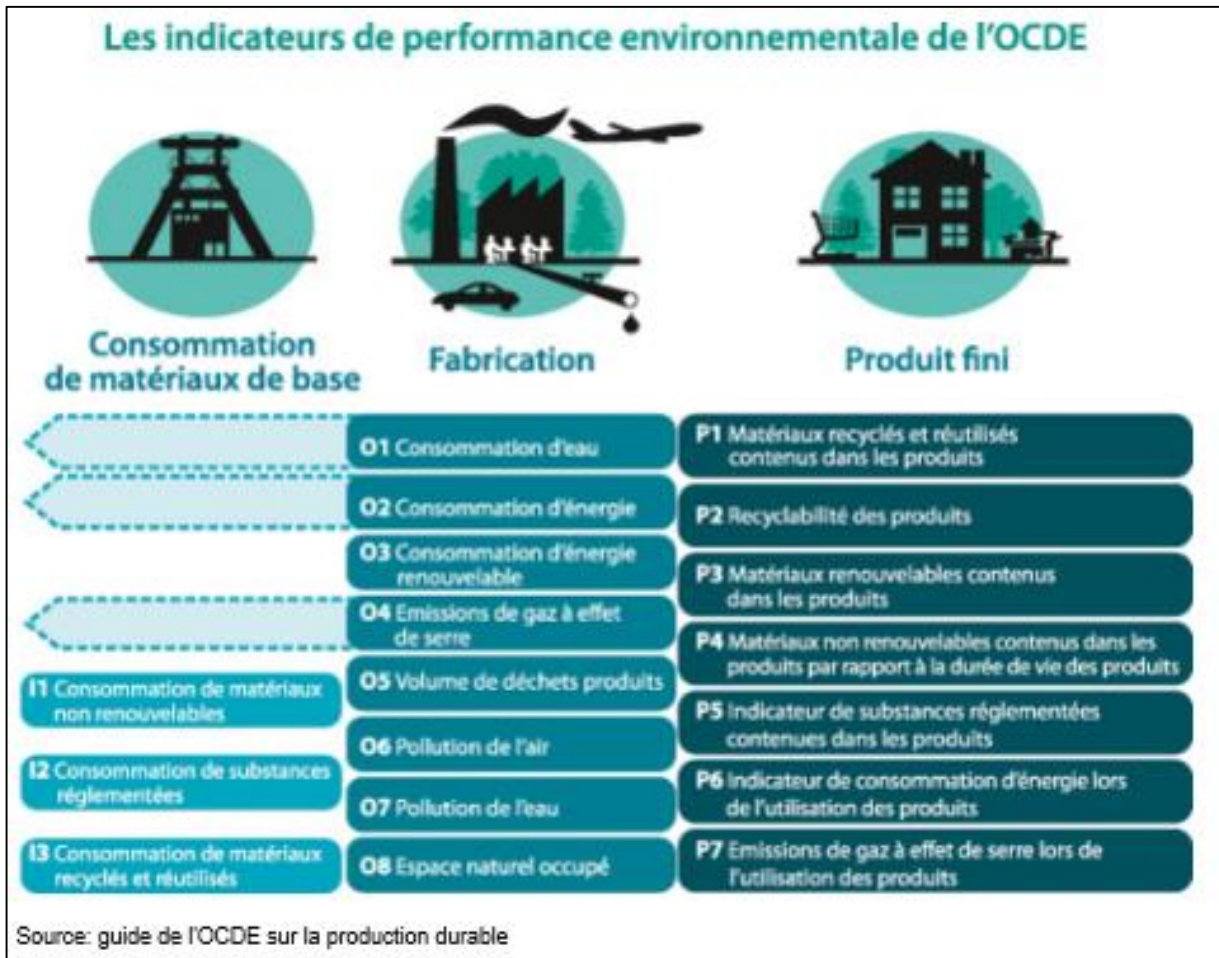
L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité

P7. Indicateur d'émissions de gaz à effet de serre lors de l'utilisation des produits = (Emissions annuelles moyennes de gaz à effet de serre par produit en tonnes de CO₂ x nombre de produits) / Facteur de normalisation

L'indicateur diminue avec l'augmentation de la durabilité

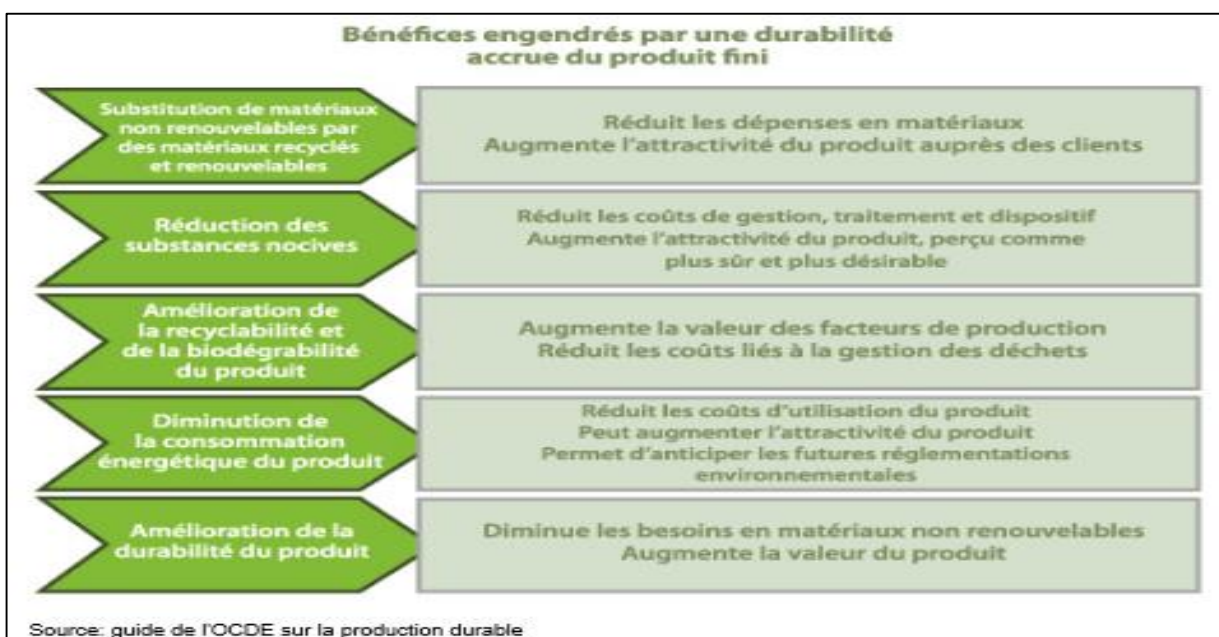
Source 4: <http://www.kmu.admin.ch/kmu-betreiben/03218/03225/03228/index.html?lang=fr>

Graphique n° 5: Indicateurs de performance environnementale de l'OCDE



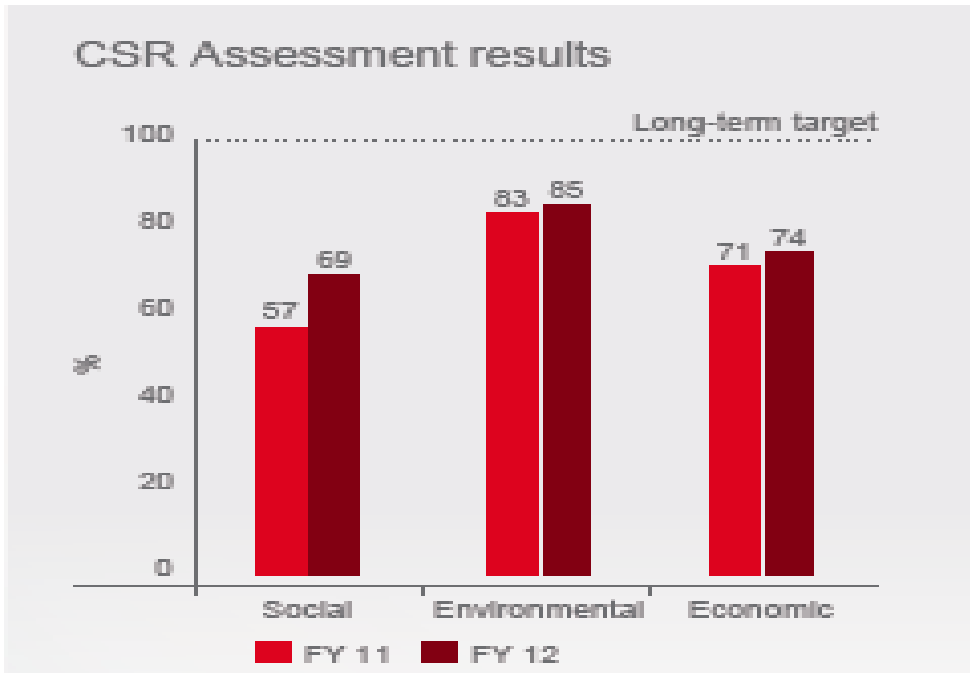
Source 5: guide de l'OCDE sur la production durable

Graphique n° 6: Bénéfices engendrés par une durabilité accrue du produit fini



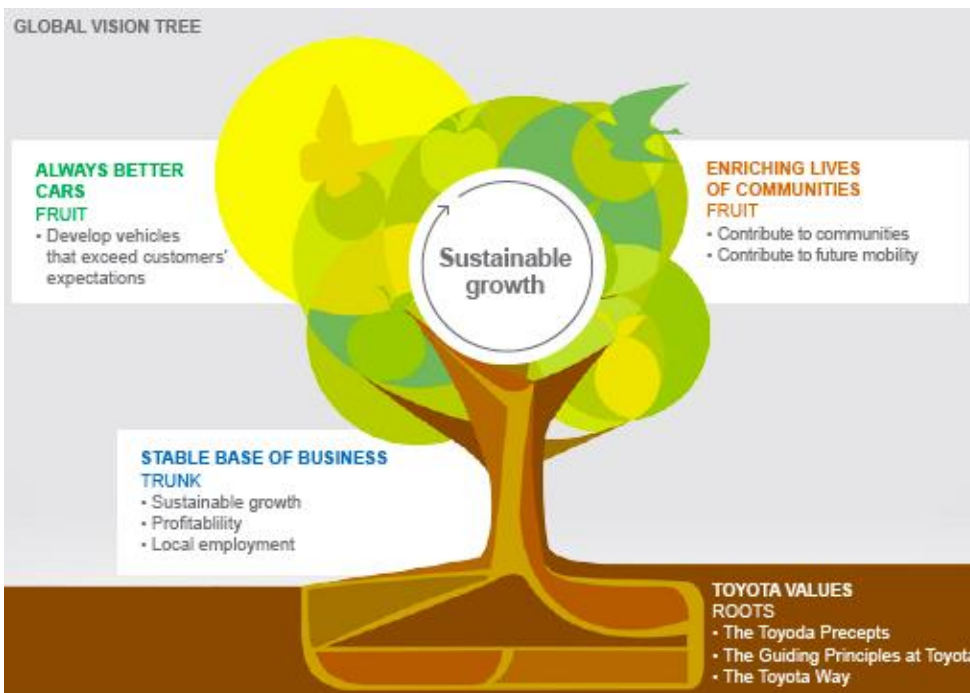
Source 6: Guide de l'OCDE sur la production durable

Graphique n° 7: Résultat de Toyota sur les trois piliers



Source 7: Toyota Motor Europe Sustainability Report 2013

Graphique n° 8: Arbre de vie de Toyota



Source 8: Toyota Motor Europe Sustainability Report 2013

Graphique n° 9: Parties prenantes de l'entreprise



Source 9: Cours marketing durable, session 2