



Chapitre 9 Le diagnostic stratégique externe

Etude de cas sur Pampers

Réaliser le diagnostic externe d'une entreprise



Histoire de l'entreprise

Pampers est une marque américaine leader mondial **sur le marché des couches jetables**. Ses produits se répartissent en fonction de l'âge de l'enfant : **nouveau-né** (de 0 à 3 mois), **bébé** (de 3 à 12 mois) **et tout-petit** (au-delà de 12 mois). Pampers propose également les couches-culottes *Night Pants* pour la nuit, et les *Splashers* pour la plage ou la piscine. Pour le soin, la marque a développé **une gamme complète de lingettes**.



Ces couches sont créées au tout début **des années 1960** par **Victor Mills**, aux États-Unis. Il est alors **ingénieur chez Procter & Gamble**, il vient de devenir **grand-père d'une petite fille** et trouve désagréable le fait de changer la couche du nourrisson. Il décide donc de travailler sur un nouveau concept et **crée les couches jetables** avec son équipe. Le nom de *Pampers*, qui vient du verbe anglais *pamper* (dorloter) **est choisi par l'agence de publicité** de Procter & Gamble.

A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :

1. Réalisez le diagnostic externe de l'entreprise Pampers.

		Opportunités	Menaces
Macro-environnement	Politique	–	–
	Économique		
	Socioculturel		
	Technologique		
	Écologique		
	Légal		
Micro-environnement	Clients		
	Fournisseurs		
	Concurrence directe		
	Concurrence indirecte		

2. Identifiez les compétences distinctives qui ont permis à Pampers de se positionner comme leader depuis les années 1970.
3. Identifiez les nouveaux FCS sur ce marché suite aux évolutions de l'environnement.
4. Comment l'entreprise Pampers a-t-elle réagi pour faire face à ces évolutions ?

Document 1 : Pampers et le marché français des couches



En France, où elle est arrivée dès 1978, la marque Pampers n'a cessé d'innover chaque année (indicateur d'urine, ceinture extensible...) et de procéder à des investissements publicitaires colossaux. Ces dernières années, elle régnait en maître sur le marché après avoir éliminé ses principaux concurrents. Mais à trop se focaliser sur la performance de ses couches contre les fuites, Pampers n'a pas vu l'éclosion de la naturalité, ni l'arrivée de nouveaux concurrents proposant des

formules commerciales innovantes (achat de couches en ligne ou sur abonnement), des couches produites localement ou bien encore lavables.

Les consommateurs étant de plus en plus sensibles à la composition des couches et leur potentielle toxicité, les arguments écologiques jouent un rôle de plus en plus important dans les décisions d'achats. Des petites marques aux noms sympathiques se sont alors engouffrées dans la brèche bio/écologique et proposent aujourd'hui des couches avec des matières naturelles.

Si les couches continuent d'être principalement achetées en grandes surfaces, il ne faut pas négliger l'essor de la vente en ligne et les abonnements. Le dynamisme du marché français est particulièrement entretenu par la natalité qui connaît une forte augmentation.

Document 2 : Pampers veut contrer l'offensive des couches écologiques

Le géant mondial des couches-culottes Pampers est bien décidé à reprendre l'offensive en matière de développement durable, face à la montée en puissance de jeunes marques écolos qui grignotent des parts de marché. La marque phare de Procter & Gamble dans l'hygiène bébé a lancé une couche mi-réutilisable, mi-jetable, appelée Pampers Harmonie Hybrid. [...]



Pour Pampers, ce lancement doit l'aider à redorer son blason. La composition des protections, et leur éventuel danger pour la santé des bébés, est au cœur des polémiques ces dernières années. Or, la marque a été mal classée dans une enquête de 60 millions de consommateurs en 2017. Avant que, en 2019, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) mette en garde l'ensemble des industriels sur la présence de substances chimiques dans les couches. Ce qui avait entraîné la suppression par tous les fabricants des parfums. [...]

Un segment « vert » en forte hausse

Toujours largement leader en France, avec les marques de distributeurs (MDD), Pampers cherche à défendre ses positions avec cette nouveauté dans sa gamme Harmonie, plus écolo, lancée en 2018. Car les couches « responsables » continuent leur percée, avec des marques comme Love & Green, le pionnier, et d'autres plus récentes : Tidoo, Les Petits Culottés ou Carryboo.

Reste que leur recyclage est un casse-tête, car il n'existe pas encore de modèles biodégradables et compostables. Chaque année, en France, environ 3 milliards de couches sont jetées, soit des montagnes de déchets. Pampers a signé un accord avec TerraCycle, spécialiste du recyclage, et Carrefour pour les collecter et les transformer, afin de créer de nouveaux produits.