



Confessions d'un entrepreneur pas comme les autres

Yvon Chouinard est le fondateur et le principal actionnaire de Patagonia, entreprise dont le siège social se situe à Ventura, en Californie. Il démarre dans les affaires à la fin des années 1950, en concevant, fabriquant et distribuant des équipements pour l'escalade. En 1964, il édite son premier catalogue par correspondance, soit une page photocopiée indiquant qu'il ne faut pas espérer une livraison rapide pendant la saison d'escalade. Il commence par fabriquer des pitons, mais, quand il se rend compte des dégâts que ceux-ci causent sur les rochers qu'il aime tant, il arrête leur production, les repense et commence à fabriquer et à vendre des coinceurs, qui présentent l'avantage de ne pas dégrader les rochers. Les affaires prennent doucement de l'ampleur jusqu'en 1972, quand Yvon Chouinard met en vente des tee-shirts de rugby dans son catalogue : c'est à ce moment-là que la confection prend son envol.

À la fin des années 1980, Patagonia rencontre un tel succès qu'Yvon Chouinard envisage de prendre une retraite anticipée. Il décide cependant de continuer à donner la direction à suivre à son entreprise, en partie pour qu'elle devienne une source d'inspiration et de mise en œuvre de solutions à la crise environnementale. Dans cet objectif, Patagonia met en place un impôt vert, qui consiste à reverser 1 % du montant des ventes pour la préservation et la restauration de l'environnement naturel. En 2001, Yvon Chouinard et le pêcheur à la mouche Craig Mathews créent le Club 1 % pour la planète, un regroupement d'entreprises qui reversent au moins 1 % de leurs ventes annuelles nettes à des groupes présents sur une liste d'organismes écologiques sélectionnés et approuvés.

Yvon Chouinard passe la majeure partie de son temps en plein air et continue à servir de guide à Patagonia.



Yvon Chouinard

Confessions d'un entrepreneur...

pas comme les autres

Préface de Naomi Klein

Préface à la première édition française
de François Lemarchand

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Nadège Chable et Clara Tomasini

**NOUVEAUX
HORIZONS**

Ce livre est dédié à Malinda Pennoyer Chouinard,
ma femme et partenaire dans les affaires tout au long de ces bonnes années.

Ouvrage publié sous la direction de **Geoff Staines**

Traduction de *Let my people go surfing*, New York, The Penguin Press, © 2016 par
Yvon Chouinard

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



© Magnard-Vuibert, février 2017 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux Horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh/>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, pour l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2-35745-376-0

Sommaire

Préface de Naomi Klein	7
Préface à la première édition française de François Lemarchand	11
Pourquoi ce livre ?	14
Introduction	17
1 Histoire	19
2 Philosophies	89
Philosophie de conception des produits	93
Philosophie de production	127
Philosophie de distribution	137
Philosophie du marketing	153
Philosophie financière	167
Philosophie des ressources humaines	173
Philosophie du management	183
Philosophie environnementale	191
Demi-tour, marche	243
Remerciements	248
Bibliographie	249
Notes	249

Pourquoi ce livre ?

« Savoir et ne rien faire, c'est ne rien savoir. »

Wang Yang Ming

Mon intention d'origine, quand j'ai écrit ce livre, était d'en faire un manuel philosophique à l'attention des employés de Patagonia. Je n'aurais jamais imaginé que ce petit livre serait traduit en dix langues, qu'on le lirait dans les lycées et les universités, et qu'il donnerait des idées à de grandes entreprises. L'université de Harvard a même fait une étude de cas sur notre entreprise. Nous avons toujours considéré Patagonia comme une expérience commerciale peu conventionnelle. Aucun de nous n'était certain que notre système fonctionnerait, mais nous savions que nous n'avions pas envie d'en faire une entreprise « à la papa ». Il se trouve que nous avons survécu, et même prospéré, pendant près d'un demi-siècle, et même plus longtemps si l'on inclut notre première entreprise, Chouinard Equipment. Notre entreprise s'appelle désormais Patagonia Works, et rassemble l'entreprise de vêtements outdoor Patagonia Inc., et l'entreprise alimentaire Patagonia Provisions. Nous avons également investi dans plusieurs start-up qui partagent notre état d'esprit. Ironie du sort, nous sommes devenus la grande entreprise dont nous n'avions jamais rêvé, ni même jamais voulu.

Nous sommes restés une entreprise familiale, nous aimons toujours notre travail, et je ne trouve pas que nous ayons remis nos valeurs en cause en devenant cette grande entreprise. Nous n'avons pas l'intention de vendre, ni d'ouvrir notre capital, ce qui remettrait en cause notre mission : « utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale. »

Depuis 2005, notre bonne vieille planète ne va pas très bien. L'opinion publique des pays développés prend de plus en plus conscience du dangereux réchauffement de notre planète, dû à nos propres actions. Mais malgré les nombreux articles, livres, films et avertissements des scientifiques, et même des militaires, qui nous disent que le réchauffement climatique est la plus grave menace pour la sécurité de l'humanité, les gouvernements, les entreprises, vous et moi, nous refusons encore tous de prendre des mesures significatives pour mettre fin au problème. Plus calamiteux encore, des sondages faits par Gallup en 2007 et 2008 montrent que 38 % de la population du monde n'a jamais entendu parler du réchauffement climatique, ou n'a pas d'avis sur la question¹.

Même si certaines des plus grandes entreprises du monde ont fait des efforts significatifs pour réduire leur empreinte environnementale, tous les indicateurs mondiaux de la santé de notre planète restent au rouge. Le Global Footprint Network calcule notre empreinte environnementale à 150 % au-dessus de la capacité de notre planète à maintenir des « services » aussi essentiels que l'eau potable, un air respirable, des terres cultivables, des stocks de poissons sains et un climat stable. Quand nous avons créé Patagonia, en 1973, la population de la Terre était de 4 milliards d'individus. Nous sommes désormais plus de 7 milliards et nous devrions être 9 milliards en 2053². Mais ce n'est pas le plus inquiétant.

Dans le même temps, la richesse de cette population augmente de 2,5 à 3 % par an. En 2050, nous serons de 300 % à 500 % au-dessus de la capacité de renouvellement des ressources de notre planète. Pas besoin d'avoir fait une école de commerce pour comprendre que c'est la banqueroute assurée.

L'économie du monde est dirigée par des gouvernements contrôlés par de grandes multinationales, et dépend donc d'une augmentation constante de la croissance et des profits. Les progrès que nous faisons vers une planète plus verte, plus durable, sont plus qu'effacés par la croissance, le sujet qui fâche et dont personne ne veut parler.

Avec tous les problèmes liés au réchauffement climatique, à l'utilisation non durable des ressources et à l'inégalité des richesses dans le monde entier, nous avons le scénario parfait pour un changement incontrôlable de notre modèle économique et environnemental. Au cours de l'histoire, tant d'empires se sont effondrés en suivant les mêmes scénarios. Si vous considérez la mondialisation et le capitalisme comme un seul « empire » géant, les conséquences sont profondes.

Après trois quarts de siècle d'acrobaties stupides, j'ai frôlé la mort suffisamment de fois pour accepter l'idée que je vais mourir un jour. Cela ne me dérange pas trop. Toute vie a un début et une fin, et toute activité humaine aussi.

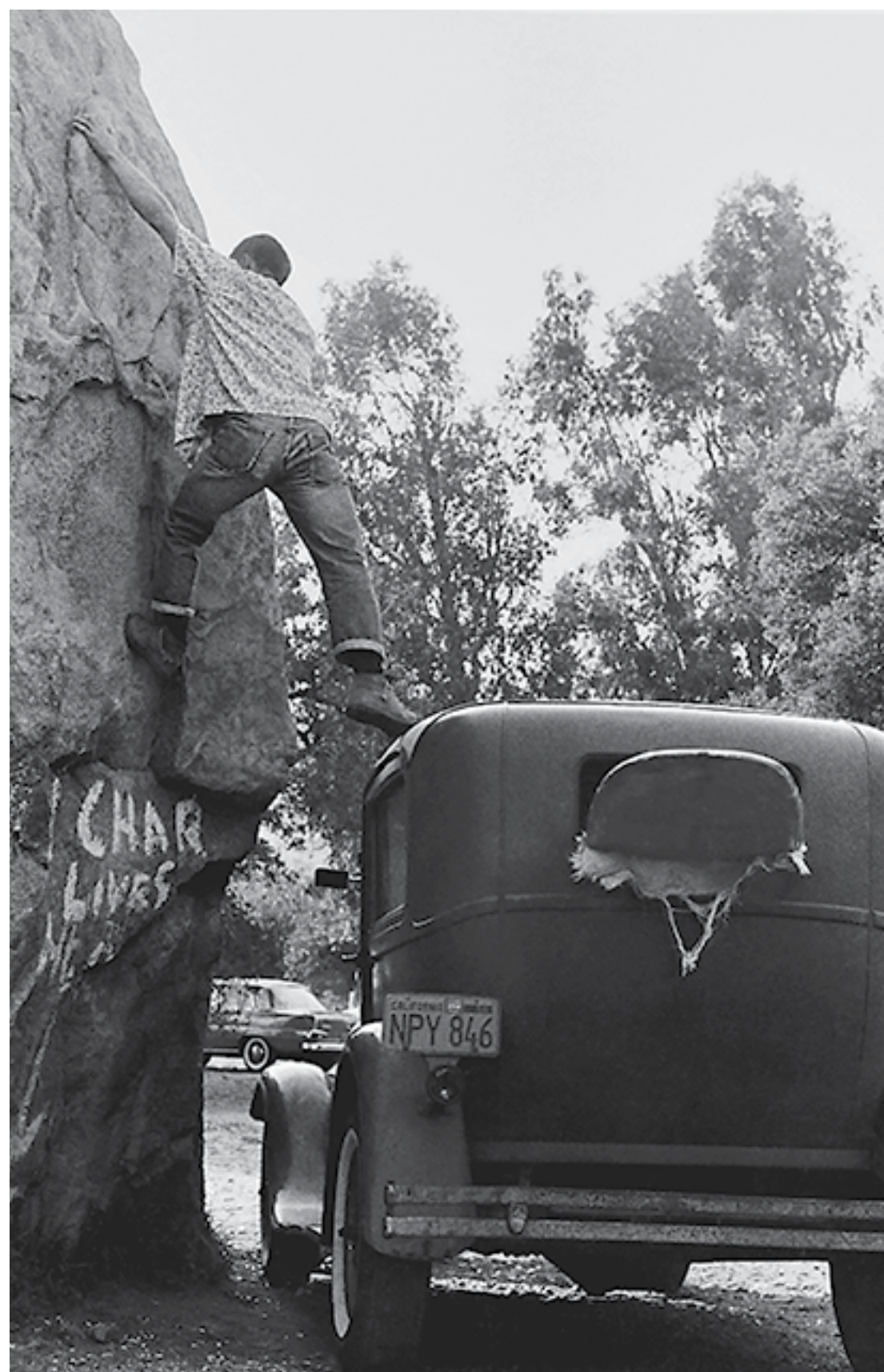
Les espèces évoluent et disparaissent. Les empires se bâtissent et s'écroulent. Les entreprises grandissent et plient boutique. Il n'existe pas d'exception. Et ça me va. Je souffre pourtant d'assister à la sixième grande extinction des espèces, de savoir que nous, les humains, sommes directement responsables de la destruction complète de tant de créatures merveilleuses et de cultures indigènes inestimables. Je suis particulièrement attristé par le sort de notre propre espèce ; nous semblons incapables de résoudre nos problèmes.

Alors que les maux de la société s'aggravent et se multiplient, nous reconnaissons que notre entreprise, plus grande, plus influente, a des responsabilités envers la société. Nous avons ainsi accru nos efforts pour nous montrer encore plus responsables.

La nouvelle édition de ce livre a pour objet de décrire ce que nous avons fait pendant la dernière décennie pour y parvenir, et ce que nous prévoyons de faire au cours de la prochaine.

Yvon Chouinard, 2016





Introduction

Je suis homme d'affaires depuis près de soixante ans. J'ai du mal à écrire ces mots, c'est comme si je devais admettre que je suis alcoolique ou avocat. Je n'ai jamais respecté cette profession. Les entreprises sont majoritairement condamnables pour leur comportement d'ennemies de la nature, pour la destruction des cultures indigènes, pour prendre au pauvre et donner au riche, et pour l'empoisonnement de la terre avec les effluents de leurs usines.

Et pourtant les entreprises produisent de la nourriture, guérissent les maladies, donnent du travail et, plus généralement, enrichissent notre existence. Et elles peuvent faire ces choses positives et gagner de l'argent sans pour autant perdre leur âme. C'est le sujet de ce livre. Comme beaucoup de personnes qui se sont formées dans les années soixante, j'ai grandi dans le mépris des multinationales et des gouvernements à leur botte. Le rêve emblématique du jeune républicain qui veut gagner plus d'argent que ses parents, monter sa propre entreprise, la faire prospérer au plus vite pour l'introduire en Bourse et prendre ainsi sa retraite pour jouer au golf au paradis des loisirs ne m'a jamais attiré. Mes valeurs sont nées d'une vie passée au contact de la nature, à pratiquer mes passions, des sports que certains nomment à risque.

Ma femme Malinda et moi-même, ainsi que les autres employés hors norme de Patagonia, avons tiré les leçons de ces pratiques sportives, de la nature, et de notre mode de vie alternatif, pour les appliquer à la gestion d'une entreprise.

Mon entreprise, Patagonia, est une expérience. Elle existe pour mettre en pratique les recommandations de tous ces livres catastrophistes sur l'état de notre planète natale pour éviter la destruction certaine de la nature et l'effondrement de notre civilisation. En dépit de la conviction quasi unanime des scientifiques que nous sommes au bord du gouffre, notre société n'a pas la volonté d'agir. Nous sommes collectivement paralysés par l'apathie, l'inertie et le manque d'imagination. Patagonia existe pour remettre en cause les idées reçues et présenter un nouveau style d'entreprise responsable. Nous pensons que le modèle communément accepté du capitalisme, qui exige une croissance sans fin et est responsable de la destruction de la nature, doit changer. Patagonia et ses deux mille employés ont les moyens et la volonté de prouver au reste du monde des affaires que faire ce qui est juste est bon pour l'entreprise, et rentable.

J'ai mis quinze ans à écrire la première édition de ce livre, le temps de nous prouver que nous étions capables de rompre avec les pratiques classiques du milieu des affaires et de construire un modèle qui fonctionne non seulement bien, mais mieux. Surtout pour une entreprise qui a l'intention d'être encore là dans cent ans.



Histoire

1

Aucun enfant ne rêve de devenir homme d'affaires. Les enfants veulent être pompier, footballeur ou garde forestier. Les hommes d'affaires milliardaires comme les frères Koch ou Donald Trump ne sont les héros de personne, sauf de ceux qui partagent les mêmes valeurs. Quand j'étais petit, je voulais devenir trappeur.

Mon père était un solide gaillard du Québec. Il n'est allé à l'école que durant trois ans avant d'être obligé, à l'âge de neuf ans, d'aider à la ferme familiale. Comme il était le plus dur à la tâche des neuf enfants de la famille, son père a choisi de l'emmener avec lui dans le Maine, aux États-Unis, pour travailler à l'usine. Plus tard, il a aussi été ouvrier plâtrier, menuisier, électricien ou plombier. Pas mal pour quelqu'un qui n'a pratiquement pas reçu d'éducation. À Lisbon, dans le Maine, la ville où je suis né, il a appris à réparer les métiers à tisser des filatures Worumbo Woolen. Je pense avoir hérité de son amour de l'effort physique et de son estime pour le travail bien fait, et tout particulièrement pour les bons outils. L'un de mes plus anciens souvenirs remonte au jour où je l'ai aperçu près du poêle à bois dans la cuisine, avalant du whisky au goulot, en essayant de s'extraire quelques dents, les bonnes et les mauvaises, avec une pince d'électricien. Il avait besoin de se faire soigner les dents mais il pensait qu'aller chez le dentiste coûtait bien trop cher pour quelque chose qu'il pouvait faire lui-même.

Je crois que j'ai appris à grimper avant même de savoir marcher ; le prêtre Simard, qui habitait à l'étage de la maison que nous louions, m'encourageait à ramper dans les escaliers et à venir chercher la récompense, une cuillère de miel. Lorsque j'avais six ans, mon frère Gérald m'a emmené pêcher et a accroché un brochet de vingt-cinq centimètres au bout de la ligne, pour me faire croire que c'était moi qui l'avais pris. Depuis, je suis devenu accro à la pêche.

À Lisbon, tout le monde était Québécois et j'ai fréquenté l'école catholique francophone jusqu'à l'âge de sept ans.

Mes deux sœurs, Doris et Rachel, avaient neuf et onze ans de plus que moi, et, comme mon frère était militaire et que mon père travaillait tout le temps, je n'étais entouré que de femmes. J'ai, depuis, toujours préféré cet arrangement. Ma mère Yvonne était l'aventurière de la famille et c'est elle qui a voulu nous faire partir, en 1946, pour la Californie, où elle espérait que le climat plus sec résoudrait les problèmes d'asthme de mon père.

Nous avons vendu toutes nos affaires aux enchères, y compris les meubles que mon père avait fabriqués de ses propres mains. Un triste jour, nous nous sommes entassés tous les six dans la Chrysler familiale et sommes partis vers l'Ouest. Quelque part, le long de la Route 66, nous nous sommes arrêtés près d'une maison en terre et ma mère a donné à une femme hopi et à ses enfants affamés tout le maïs en conserves qu'elle avait gardé pour le voyage. Cet événement a certainement été ma première leçon de philanthropie.

Une fois arrivés à Burbank, à Los Angeles, nous avons partagé une maison avec une autre famille québécoise et j'ai été inscrit à l'école publique. J'étais le plus petit de la classe et je ne parlais pas un mot d'anglais ; je devais sans cesse me défendre, car ils disaient que je portais un prénom de fille. Je me suis donc comporté en futur entrepreneur : je me suis enfui.

Mes parents m'ont transféré à l'école paroissiale où je pouvais compter sur l'aide des nonnes. Mon bulletin scolaire, cette année-là, montre des mauvaises notes dans toutes les matières. Les différences culturelles et de langue m'isolaient et je passais le plus clair de mon temps tout seul. Bien avant que les autres enfants du quartier n'aient même le droit de traverser la rue, je parcourais





déjà en solitaire onze ou douze kilomètres avec mon vélo pour aller pêcher le crapet et l'archigan dans le lac d'un terrain de golf, en me cachant dans les saules pour que les gardes ne me voient pas. Plus tard, j'ai découvert les espaces urbains sauvages du parc Griffith et du fleuve Los Angeles, où après l'école, je passais mon temps à harponner les grenouilles, à piéger les écrevisses, à chasser les lapins à queue blanche avec mon arc et mes flèches. Pendant l'été, nous allions nous baigner dans un bassin plein de mousse alimenté par le tuyau d'évacuation d'un laboratoire de développement des studios de cinéma. Si j'ai un cancer un jour, ça remontera sans doute à cette époque-là.

Mais le pire, ça a été le lycée. J'avais des boutons, je ne savais pas danser et aucune matière ne m'intéressait à part les ateliers pratiques. On me trouvait difficile et j'étais constamment en colle. Comme je faisais le malin en classe, je devais souvent écrire des lignes du type « Je ne ferai plus... » 500 fois ou plus. Entrepreneur en herbe, j'ai attaché trois crayons avec des bâtons et des élastiques pour écrire trois lignes à la fois. J'étais excellent en sport, au base-ball et au football américain, mais dès qu'il s'agissait de jouer devant un public, je perdais tous mes moyens.

J'avais appris dès mon plus jeune âge qu'il était bien plus intéressant d'inventer ses propres jeux où, de cette façon, on est toujours le gagnant. Je passais donc mon temps dans l'océan, les rivières et les collines autour de Los Angeles. Les cours de maths m'ennuyaient tellement que je passais des heures les yeux rivés au plafond, à essayer de compter les trous des panneaux insonorisants. Le cours d'histoire était l'occasion de m'entraîner à l'apnée pour le week-end, quand je partais en faire en eaux profondes pour pêcher les ormeaux et les homards qui pullulaient dans la baie de Malibu. Pendant le cours de mécanique auto, je m'allongeais sur le sommier roulant, me glissais sous la voiture sur laquelle je travaillais et n'en sortais que pour observer les jolies jambes de la fille qui venait prendre la liste des présences.

Avec quelques autres laissés-pour-compte et des adultes comme Robert Klimes, un professeur de musique, ou encore Tom Cade qui faisait une thèse à l'université de Californie, nous avons fondé le Club de Fauconnerie de la Californie du Sud. Nous dressions des éperviers et des faucons à la chasse. Chaque week-end de printemps, nous partions à la recherche de nids d'éperviers ; quelquefois, nous baguions les juvéniles pour le compte de l'administration ou nous en prélevions un pour le dresser. Notre club a été à l'origine des premières réglementations sur la fauconnerie en Californie.

Cette période a été la plus formatrice de toute ma vie. Quand un jeune de quinze ans doit attraper un épervier sauvage, rester toute une nuit à ses côtés jusqu'à ce que l'oiseau soit suffisamment en confiance pour s'endormir sur son poing et que, ensuite, il doit dresser ce fier rapace uniquement par des stimulations positives... « Qui est en train de se faire dresser ? », demanderait le maître zen.

L'un des membres de notre club, Don Prentice, était alpiniste et il nous a appris à descendre en rappel jusqu'aux aires des faucons dans les falaises. Jusque-là, nous nous agrippions simplement à la corde et descendions en passant les mains l'une sur l'autre, mais il nous a montré comment enrouler le cordage de manille (volé à une compagnie de téléphone) autour de la hanche et par-dessus l'épaule pour contrôler la descente. Nous avons trouvé que c'était le sport le plus extraordinaire du monde et passions des heures à nous entraîner, à nous améliorer et à innover.

Nous avons même fabriqué nos propres vêtements avec des renforts en cuir, afin de descendre en rappel de plus en plus vite. C'est l'une des premières fois que je suis passé tout près de la mort : j'ai essayé de descendre d'un surplomb très élevé en attachant trois cordes ensemble. Quand j'ai