

YVON CHOUINARD

L'ÉTHIQUE COMME BUSINESS MODEL

— SON PARCOURS

Yvon Chouinard est né en novembre 1938 dans le nord-est des États-Unis au sein d'une famille d'origine canadienne. Il passe son enfance dans l'État de Californie où il pratique l'escalade, une discipline dont il devient très vite féru. Après quelques années, estimant que les pitons avec lesquels il grimpe ne sont pas assez robustes, il décide de fabriquer son matériel. Mais ses produits intéressent rapidement d'autres passionnés, si bien qu'il commence à gagner sa vie en les vendant depuis le coffre de sa voiture. C'est en 1965 qu'il donne une autre dimension à son business afin de répondre à la hausse de la demande. La production devient industrielle avec la création de la société Chouinard Equipment. Profitant de la démocratisation de ce sport à partir des années 1970, la société devient rapidement le premier

fournisseur de matériel de grimpe des États-Unis. Mais le développement de son entreprise lui pose un problème moral, car ce passionné d'escalade est également un fervent défenseur de l'environnement, qui dénonce le nombre croissant de besoins de l'Homme.

C'est pourquoi, dès 1972, il oriente le développement de sa société de façon à minimiser son impact environnemental. Cette année-là, il invente les « coinçeurs » dans le but de remplacer les pitons qui abîment la roche : c'est la naissance du « clean climbing » (la grimpe propre). Un an plus tard, la demande de coinçeurs augmente aux dépens de celle de pitons. La société prend de l'ampleur et se diversifie dans les vêtements et les accessoires de sports de montagne. Yvon Chouinard la renomme Patagonia.

— LA CONSTRUCTION

Dans les années 1980, la société connaît un succès grandissant et affirme son caractère à « contre-courant » :

- Une société fondée sur l'adéquation entre les valeurs véhiculées par le produit et la manière avec laquelle ils sont conçus et fabriqués. Les produits sont plus légers, plus résistants et plus simples. Ils sont également plus respectueux de l'environnement. Au total, c'est 54% de la ligne de textile qui est conçue avec des fibres respectueuses de l'environnement.
- La société Patagonia se veut également innovante. Elle a été la première à développer le concept de la

superposition de vêtements (une sous-couche pour retenir la chaleur et évacuer la transpiration, et une surcouche pour protéger du vent et de la pluie).

- Enfin la société casse les codes de par sa vision du management. Yvon Chouinard a développé un cadre de travail unique : horaires adaptables, bureaux en open space, tenues de travail décontractées, cantine végétarienne... À ce titre, Patagonia a été élue à plusieurs reprises « entreprise la plus cool de la planète » par le magazine américain Fortune.

— SA MÉTHODE

Yvon Chouinard place sa conception du business au centre du développement de sa société : « la façon dont vous escaladez une montagne est plus importante que d'atteindre le sommet ». En 1994, il apprend que l'un de ses principaux fournisseurs de coton utilise des produits chimiques toxiques. Il menace de démissionner de Patagonia et donne 18 mois à l'entreprise pour réviser

les composants de ses produits : « mon entreprise existe pour prendre des risques et prouver que c'est un bon business ». Lors du Black Friday de 2011, l'entreprise a tenté de freiner le besoin d'achat de ses consommateurs avec une publicité devenue célèbre « n'achetez pas cette veste ». La philosophie sous-jacente repose sur la règle des 5 R « réduire, recycler, réparer, réutiliser, réimaginer ».

— CE QUE L'ON RETIENT DE L'HOMME

Yvon Chouinard place l'éthique au cœur de son business model et sa passion pour la grimpe est au centre de ses valeurs. Ce pionnier place son engagement environnemental et ses convictions au premier plan du développement de son entreprise, quitte à générer moins de bénéfices. Son style de management s'aligne avec la vision de son activité : Patagonia est l'une des toutes premières entreprises à avoir instauré l'open space

(suppression des bureaux individuels). Yvon Chouinard veut aujourd'hui transmettre cette vision des choses. Il crée en 2001 l'association « One percent for the Planet » à laquelle il reverse chaque année 1% du Chiffre d'Affaires de Patagonia (soit plus de 50 millions de dollars depuis 1985). Aujourd'hui, plus de 1300 entreprises en sont devenues membres.

EN BREF

Au-delà du grand sportif, Yvon Chouinard est reconnu pour avoir réussi à allier profitabilité d'une entreprise et respect de l'environnement. Depuis la création de son entreprise Patagonia en 1972, il a à cœur de développer une cohérence entre les valeurs transmises par ses produits et la façon avec laquelle ils sont fabriqués. L'innovation en termes de produits (Patagonia a été la première entreprise à utiliser la technique de superposition des couches), mais aussi en termes de management (invention du cadre de travail en « open space ») en est l'outil principal. Depuis plus de quarante ans, il accroît la profitabilité de sa société tout en essayant de limiter le besoin de consommation de ses clients. En effet, la philosophie qui régit le développement de Patagonia s'articule autour de la règle des 5 R « réduire, recycler, réparer, réutiliser, re imaginer ».

- Type d'événements liés :

- Prise de participation
- Offres Publiques d'Achat
- Offre Publique d'Échange
- Création d'une entreprise
- Création d'un mouvement
- Prises de positions dans des sociétés

- Cycle de vie associée :

- Création
- Expansion
- Consolidation
- Réorganisation
- Transmission
- Déclin

- Présence dans le monde - production

