

Histoire de l'Entreprise

Extrait du site : eu.patagonia.com

Un début comme forgeron

Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia s'initia à l'escalade en 1953, à l'âge de 14 ans, comme membre du Club de Fauconnerie de la Californie du Sud et dressait des aigles et des faucons à chasser. L'un des adultes qui encadraient les jeunes de ce club, Don Prentice, leur apprit à descendre en rappel dans les falaises pour atteindre les aires des rapaces.



Après avoir rencontré John Salathé, un grimpeur suisse qui avait déjà fabriqué des pitons en acier plus dur, à partir d'essieux de vieux modèles de Ford A, Chouinard décida de fabriquer son propre matériel, des pitons réutilisables. En 1957, il acheta dans une brocante une forge à charbon, une enclume de 60 kg, quelques tenailles et des marteaux et apprit à forger par lui-même. Comme la plupart de ses outils étaient transportables, il pouvait donc partir surfer tout le long de la côte californienne de Big Sur à San Diego, avec tout son matériel dans la voiture. (...).

Chouinard Equipment

Très vite, la demande pour son matériel devint tellement importante qu'il lui fut impossible de continuer à le fabriquer à la main ; il commença à se servir d'outils, de matrices et de machines de plus en plus techniques. C'est ainsi qu'en 1965, il s'associa avec Tom Frost, un grimpeur et ingénieur en aéronautique, qui possédait un sens aigu de la conception et de l'esthétique. (...)

C'est l'aviateur Antoine de Saint Exupéry qui inspira leurs principes fondateurs :

« N'avez-vous jamais pensé, non seulement au sujet des avions, mais sur tout ce que l'homme construit, que tout effort industriel de l'homme, tous ses calculs, toutes ses nuits de veille sur les épures, n'aboutissent, comme signes visibles, qu'à la seule simplicité ? » (Terre des Hommes)

Dans les années 1970, Chouinard Equipment était devenu le premier fournisseur de matériel d'escalade des États-Unis, mais l'entreprise commençait à se sentir également responsable face à l'environnement, car le matériel qui sortait de ses ateliers endommageait le rocher. Après une ascension du Nose au El Capitan, dégoûtés de la dégradation de la roche, encore intacte quelques étés auparavant, Chouinard et Frost décidèrent de cesser progressivement la fabrication de pitons. Ce fut la première grande décision environnementale qu'ils prirent au fil des années. C'était une prise de risque importante, car les pitons étaient la pierre angulaire de leur entreprise, mais ils se devaient de le faire.

Heureusement, il existait une alternative aux pitons : des coinçeurs en aluminium qui pouvaient être glissés dans et hors des fissures au lieu d'être martelés. Chouinard Equipment se mit à les proposer dans son catalogue de 1972. (...)

Quelques mois après la sortie du catalogue, la vente des pitons était en chute libre ; les coinçeurs se vendaient plus vite qu'ils ne pouvaient être fabriqués. Dans les hangars de tôle de Chouinard Equipment, le battement régulier du marteau-pilon fit place au grincement strident du calibre de perçage.

Des vêtements pour grimpeurs

À la fin des années soixante, les hommes ne portaient pas de vêtements aux couleurs vives. Le « sportswear pour les hommes actifs » consistait en un sweat-shirt et un pantalon de base gris et le modèle standard pour l'escalade au Yosemite était un pantalon en coton beige coupé et une chemise blanche, achetés dans des magasins d'occasion. C'est en 1970, au cours d'un voyage d'escalade en hiver, en Écosse, que Chouinard acheta un maillot traditionnel de rugby, pensant qu'il ferait un bon vêtement pour l'escalade. (...) Il était solide et possédait surtout un col qui évitait que le porte-matériel ne cisaille le cou. Il était bleu avec deux rayures rouges et une rayure jaune au centre. De retour aux États-Unis, Chouinard le porta constamment pour grimper et ses amis lui demandèrent où ils pouvaient s'en procurer.

Nous en commandâmes donc quelques-uns au fabricant Umbro en Angleterre et ils se vendirent comme des petits pains. Comme il était impossible de les tenir en stock, nous les fîmes également venir de Nouvelle-Zélande et d'Argentine. (...) Nous venions de provoquer un mini raz-de-marée dans la mode de l'outdoor. Nous venions de comprendre également que les vêtements pouvaient étayer les maigres bénéfices réalisés par la vente du matériel d'escalade et en 1972, nous vendions des anoraks de pluie enduits de polyuréthane, des sacs de bivouac fabriqués en Écosse, des gants et des moufles d'Autriche en laine bouillie et des bonnets « schizo » réversibles, tricotés à la main, venant de Boulder.

Tandis que nous fabriquions de plus en plus de vêtements, il nous fallait un nom pour les représenter (...). Nous ne désirions pas que nos vêtements ne soient associés qu'au monde de l'escalade.

Pour la plupart des gens, surtout à cette époque-là, Patagonia était un nom comme Tombouctou ou Shangri-la – un point éloigné, intéressant, mais qui n'existait pas réellement sur une carte. Patagonia évoque, comme nous l'avons une fois écrit dans l'introduction de l'un de nos catalogues, « une vision romantique de glaciers qui descendent en cascade dans les fjords, de pics hérissés, balayés par les vents, de gauchos et de condors. » Patagonia est un nom qui nous définit bien et qui peut être prononcé dans toutes les langues.

Capilene® et Synchron® : une histoire de superposition

À l'époque où la communauté entière d'alpinistes ne s'habillait qu'avec une superposition de coton, de laine et de duvet qui s'imprégnait d'humidité, nous cherchions l'inspiration dans d'autres genres de vêtements pour une meilleure protection ! Nous décidâmes qu'une matière que les pêcheurs de l'Atlantique Nord portaient déjà, un pull en fourrure polaire, serait idéale pour la montagne, un tissu qui garde la chaleur sans absorber l'humidité.

Mais nous avions besoin de trouver des échantillons de ce tissu afin de tester si cette idée était valable, et ce ne fut pas facile. Finalement en 1976, Malinda Chouinard muée par une intuition décida de se rendre au marché aux tissus en gros de Los Angeles. Elle tomba sur ce que nous cherchions, un stock des filatures Malden qui venait presque de faire faillite. Nous avons réalisé quelques modèles que nous sommes allés tester en montagne, dans de réelles conditions. (...). Ils restaient chauds même mouillés, séchaient en quelques minutes et permettaient de réduire le nombre de couches de vêtements que nous avions d'habitude de porter.

En 1980 nous avons mis au point des sous-vêtements chauds en polypropylène, une fibre synthétique hydrophobe et ultra légère.(...).

Mais le polypropylène tout comme la fourrure polaire posait quelques problèmes.

Ils avaient une température de fusion très basse et les sous-vêtements de nos clients fondaient dans les séchoirs des pressings qui étaient souvent bien plus chauds que ceux des particuliers. D'autre part, le polypropylène étant hydrophobe et de ce fait, rejetant l'humidité, se lavait difficilement et gardait toutes les odeurs. Bien que la fourrure polaire, tout comme le polypropylène connut un succès immédiat, et que nous n'avions pas encore de concurrence réelle, nous nous employâmes sérieusement, dès le départ, à améliorer la qualité et à résoudre les problèmes posés.

Perfectionner notre fourrure polaire se fit graduellement. Nous travaillâmes en étroite collaboration avec Malden pour mettre au point tout d'abord une polaire souple, un peu comme de la laine bouillie, mais qui boulochait beaucoup moins, puis finalement le Synchilla®, un tissu double-face encore plus souple qui ne boulochait plus du tout, cette fois. Avec le Synchilla, nous avons appris une leçon importante. Bien que les filatures Malden avaient des facilités d'accès aux capitaux et purent réaliser de nouvelles matières, le Synchilla n'aurait jamais vu le jour si nous n'avions pas nous-mêmes joué le rôle principal dans le processus de recherche et de développement. À partir de ce moment, nous avons commencé à faire des investissements conséquents dans la recherche et le design. Notre laboratoire et notre département de développement de tissus, en particulier, étaient enviés par toute l'industrie du plein air. Les filatures étaient désireuses de travailler avec nous, car ils savaient que si Patagonia prenait part à un projet, les tissus développés seraient toujours mieux que le reste.

Pourtant, le remplacement du polypropylène par une autre fibre, la même année où nous avons sorti le Synchilla, n'était pas le fruit d'un travail mené conjointement avec une filature, mais fut totalement imprévu.

En 1984, en arpentant les allées d'un salon de vêtements de sport à Chicago, Chouinard assista une démonstration de nettoyage de taches d'herbe sur des maillots de football en polyester. Les fibres synthétiques comme le polypropylène ou le polyester sont fabriquées à partir de résines qui sont extrudées dans une matrice pour leur donner une forme ronde et fine. Les vêtements tissés dans ces matières sont très souples, mais difficiles à nettoyer, car ces fibres n'aiment ni l'eau, ni la lessive.



Milliken, l'entreprise qui fabriquait ces maillots de football avait mis au point un processus pour altérer de façon permanente la surface des fibres afin qu'elles deviennent hydrophiles, donc aimant l'eau ! Elles dispersaient l'humidité vers l'extérieur et le traitement était inaltérable. Chouinard pensa que ce tissu serait idéal pour fabriquer des sous-vêtements. Le polyester possède une température de fusion beaucoup plus élevée, ne posant par conséquent pas de problème dans un séchoir à linge commercial.

À l'automne 1985, nous avons changé notre ligne entière de sous-vêtements en polypropylène pour ceux en polyester traité Capilene®. Ce fut une grosse prise de risque, aussi importante que celle de l'introduction des coinçeurs en 1972. Cette même saison, nous avons également sorti la nouvelle polaire en Synchilla : au total, le polypropylène et la polaire représentaient 70 % de nos ventes. Notre noyau dur de clients a vite compris les avantages du Capilene et du Synchilla et nos ventes ont monté en flèche.

Les difficultés de la croissance

Au début des années 1980, nous avons accompli un autre grand changement. À l'époque où tous les vêtements conçus pour des activités de plein air, se déclinaient en beige, vert forêt ou pour les plus colorés en rouille, Patagonia innova avec les couleurs vives. Nous sortîmes le bleu cobalt, l'argenté, le

rouge vermillon, l'orange, le bleu turquoise et le marron clair. Les vêtements Patagonia toujours assez bruts sont passés d'un aspect fade à celui d'outrageux.

L'énorme enthousiasme pour les couleurs vives et la demande croissante pour des tissus techniques comme le Synthilla a complètement changé notre destin. La marque Patagonia elle-même est devenue une mode comme l'avaient été autrefois nos maillots de rugby, et notre popularité s'étendit bien au-delà du monde du plein air. Bien que nous continuions à concentrer nos efforts de vente et à consacrer de l'espace dans notre catalogue à expliquer les mérites techniques de la superposition des vêtements aux sportifs les plus engagés, les pièces qui se vendaient le mieux étaient les moins techniques : nos shorts de bain Baggies ainsi que des vestes d'aviateur doublées en Synthilla.

Nous avons alors commencé à croître très rapidement ; nous fûmes répertoriés par le magazine Inc. comme la société privée à la croissance la plus rapide à cette époque aux Etats-Unis. Mais durant l'été 1991, nous heurtâmes le mur. Nos ventes régressèrent brutalement et la récession toucha même nos banquiers qui coupèrent nos crédits. Pour réduire nos emprunts, nous devions restreindre radicalement nos dépenses et nous débarrasser de nos invendus. Nous avons dû nous séparer de 20 % de notre force de travail, la plupart étant des amis ou des amis d'amis. Nous avons presque perdu notre indépendance comme entreprise. Nous en avons tiré une leçon essentielle. Depuis, nous sommes devenus beaucoup plus modérés dans notre croissance – et nos emprunts.

Libre de Surfer

Durant ces années de croissance rapide et après le choc des licenciements de 1991, nous avons réussi à conserver d'une façon générale les valeurs qui étaient les nôtres. Nous étions entourés d'amis qui s'habillaient comme bon leur semblait. Pendant la pause du déjeuner, les gens continuaient à aller courir, surfer ou jouer au volley-ball sur l'aire de jeu située à l'arrière des bâtiments de l'entreprise.

Depuis 1984, nous n'avons plus aucun bureau privé. Cet aménagement intérieur peut quelquefois être source de distraction, mais favorise la communication. Cette année-là, nous avons installé une cafétéria qui, encore aujourd'hui, sert de la nourriture saine principalement végétarienne et où les salariés peuvent se retrouver tout au long de la journée. Puis, nous ouvrîmes, sur l'insistance de Malinda, une halte-garderie d'entreprise, le Great Pacific Child Development Center. À cette époque, il n'y en avait que 150 à travers tout le pays (aujourd'hui, elles sont plus de 3000.) La présence des enfants qui jouaient dans la cour ou qui déjeunaient avec leur mère ou leur père à la cafétéria, aidait à garder une atmosphère plus familiale que celle d'une entreprise habituelle. Nous continuons toujours de proposer aux jeunes parents, mais également à nos autres employés, des horaires à la carte et le partage de poste.

Nous n'avons jamais eu à nous soumettre à une culture d'entreprise traditionnelle avec ses préjugés qui inhibent la créativité. Ce que nous avons fait, la plupart du temps, était simplement de nous en tenir à nos propres valeurs et traditions.

Les premières prises de position en faveur de l'environnement

Patagonia était encore une assez petite entreprise lorsqu'elle commença à s'engager financièrement et à consacrer du temps à la crise environnementale manifeste et croissante. Nous avons pu observer ce qui se passait dans les coins les plus reculés de la terre : la pollution et la déforestation galopantes, la disparition lente et finalement plus rapide que nous ne pensions des poissons et de la vie sauvage. Nous avons observé ce qui se passait à notre porte : des séquoias vieux de mille ans qui succombaient à la pollution atmosphérique de Los Angeles, la disparition de la vie dans les lacs

côtières et dans les forêts de varech, ainsi que l'urbanisation galopante qui envahit les côtes et l'arrière-pays.

Au même moment, nous avons pris conscience que de difficiles batailles menées par de petites associations déterminées pour sauvegarder un peu de cette vie sauvage donnaient des résultats significatifs.

Tout cela semblait sans issue quand Mark Capelli, un jeune biologiste de 25 ans nous fit une sensibilisation aux problèmes de l'environnement (...). Nous lui laissâmes un espace dans nos bureaux, une boîte aux lettres et un peu d'argent de temps en temps, pour l'aider à se battre. (...).

Mark nous a appris deux choses : le militantisme de terrain pouvait faire la différence et un habitat naturel dégradé pouvait être restauré à force de volonté. Inspirés par son engagement, nous avons commencé à donner régulièrement des subventions à de petites associations qui s'appliquent à préserver et restaurer les habitats naturels plutôt qu'à de grosses O.N.G. avec un personnel et des frais généraux trop importants et trop liées aux entreprises. En 1986 nous nous sommes engagés à reverser chaque année 10 % de nos bénéfices, somme que nous avons augmentée en la transformant en 1 % de nos ventes ou 10 % de nos bénéfices avant impôt selon le montant le plus élevé. Depuis nous avons toujours tenu cet engagement.

En 1988 nous avons conduit notre première campagne environnementale nationale, en soutenant un projet alternatif de désurbanisation de la vallée du Yosemite. Chaque année depuis, nous choisissons une cause environnementale pour laquelle nous prenons activement position. C'est ainsi que nous nous sommes prononcés très tôt contre la mondialisation des marchés qui remet en cause les valeurs sociales et environnementales (...). Nous organisons, tous les dix-huit mois, une conférence appelée «Outils pour les militants de terrain » afin d'apporter aux associations avec lesquelles nous travaillons, certaines compétences en matière de communication, de marketing et de gestion.

(...). Nous avons fait évaluer l'impact environnemental de nos teintures et éliminé tous ceux dans la ligne qui demandaient l'utilisation de métaux toxiques et de sulfures. Mais plus important encore, depuis les années quatre-vingt-dix, la responsabilité environnementale est devenue un élément clé dans le travail de chacun de nos employés.

Passer au coton biologique

Quand nous avons réalisé notre premier audit environnemental indépendant sur les quatre principales fibres que nous utilisons le plus, nous pensions que le nylon et le polyester produits à base de pétrole seraient les plus consommateurs d'énergie et les plus polluants. Bien sûr, ils le sont, mais pas autant que le coton.

La fibre « naturelle » avec laquelle nous fabriquons la majeure partie de notre ligne sportswear a été reconnue comme celle qui avait l'impact le plus désastreux sur l'environnement. Nous avons appris que 25% des tous les pesticides chimiques utilisés pour l'agriculture dans le monde, étaient (et sont encore) destinés à la seule culture du coton ; ce qui avait (et a) pour conséquence une pollution effrayante des sols et de l'eau et même si la toxicité sur la santé des travailleurs des champs est évidente, elle est malheureusement difficile à prouver.

Le coton était la pire des fibres et pourtant il n'aurait pas dû le devenir. Les paysans l'ont cultivé biologiquement sans apport de pesticides pendant des siècles. Nous avons d'abord fait quelques expériences. Au début, nous ne fabriquons que des T-shirts en coton biologique. Mais après quelques voyages dans la vallée de San Joaquin où nous avons pu constater la contamination des

étangs par le sélénium et observer les paysages lunaires complètement détruits par la culture du coton, nous nous sommes posé la question essentielle : comment pouvons-nous continuer à fabriquer des produits avec une fibre qui détériorait la terre à ce point ?

À l'automne 1994, nous décidâmes que dès 1996, 100 % de notre gamme sportswear en coton serait fabriquée avec du coton biologique.

Nous avions dix-huit mois pour faire changer 66 produits en coton biologique et il ne nous en restait que quatre pour produire le tissu. Nous nous sommes d'abord rendu compte qu'il n'y avait tout simplement pas suffisamment de coton biologique commercialisable chez les courtiers en coton. Mais nous avons réussi. Depuis 1996, tous les vêtements Patagonia fabriqués en coton, le sont avec du coton biologique.

Les prochaines étapes

Nous continuons nos recherches pour des tissus encore plus respectueux de l'environnement. Nous utilisons plus de chanvre et pour certains vêtements, il est associé avec du polyester recyclé. Récemment l'un de nos fournisseurs a trouvé un procédé pour obtenir du polyester recyclé issu d'autres sources que des bouteilles plastiques – polyester que nous utilisons aujourd'hui pour fabriquer nos vêtements les plus vendus. Plus important encore à nos yeux, nos vêtements sont maintenant potentiellement recyclables. À l'avenir, il sera possible à nos clients de nous renvoyer leur veste en polyester que nous transformerons de nouveau en une nouvelle fibre ou autres formes plastiques.



Trente ans après la création de notre marque, nous continuons à fabriquer les meilleurs vêtements de plein air. Nos innovations n'ont jamais été aussi importantes que dans les cinq dernières années. Nous avons mis au point des vêtements totalement ergonomiques et des sous-vêtements Capilene® à tissage variable, qui par leur texture dispersent encore plus efficacement la transpiration et laissent une totale liberté de mouvement.

Les vêtements chauds Regulator® sont une innovation technique très importante par rapport au Synchilla. Ils sont plus légers, plus chauds, dispersent plus rapidement la transpiration et sont beaucoup plus compressibles dans un sac à dos.

En fait, les matières ont tellement évolué – dans la direction de la fonction minimaliste que préconisait Saint Exupéry – que les méthodes d'assemblage qui utilisaient seulement fil et aiguille sont dépassées.

Durant ces trente dernières années, nous avons commis beaucoup d'erreurs, mais nous n'avons jamais perdu de vue notre chemin. Bien que nous ayons créé Patagonia pour nous libérer des contraintes d'une entreprise de matériel d'escalade, c'est pourtant précisément ces contraintes qui nous ont permis d'avancer et nous ont aidés à prospérer. Nous continuons à pratiquer l'escalade et le surf, des activités qui comportent des risques, qui ont une âme et qui invitent à la réflexion. Nous préférons les voyages informels avec les amis – en pratiquant ce que nous aimons faire – plutôt que des événements couverts par les médias. Il nous est impossible de mettre sur le marché en connaissance de cause un mauvais produit et nous ne pouvons pas fermer les yeux sur les dommages que nous nous infligeons à notre seule et unique maison, notre planète.