

Patagonia Inc. :
les engagements politiques
d'une référence de l'écologie industrielle

par Benoît Lambert

*(l'auteur n'entretient aucun lien, de quelque nature,
avec l'entreprise dont cet article fait l'objet)*

L'écologie industrielle connaît depuis quelques années un développement théorique dont les principales avancées sont publiées dans le *Journal of Industrial Ecology* (MIT Press). En français, on notera la parution de *Vers une écologie industrielle* par Suren Erkman. Pour Erkman, notre système « hyper-industriel » ne peut, à l'évidence, continuer à exister hors nature, séparé de la Biosphère. Il propose de considérer notre système industriel comme un écosystème particulier, résumant ainsi l'ambition de l'écologie industrielle. Dans le premier numéro du *Journal of Industrial Ecology* en 1997, Ehrenfeld et Gertler analysent « l'écosystème industriel » de Kalundborg (12'000 hab.) au Danemark, pour l'heure un des modèles parmi les plus accomplis de cette nouvelle approche de la production, également dénommée « symbiose industrielle ».

Or à côté de ce cas d'école inaugurant le journal, un article est consacré au fabricant de vêtements de plein air Patagonia. Son PDG, Ivon Chouinard, et Michael Brown, responsable de « l'évaluation environnementale » de l'entreprise, y décrivent les embûches rencontrées lors de leur passage à l'utilisation exclusive de coton biologique, une mutation finalement couronnée de succès. Mais Patagonia ne se limite pas à l'écologie industrielle: de par le monde elle apporte son soutien aux militants écologistes (en Suisse notons son soutien financier à l'Initiative des Alpes), dont certains sont controversés. Nous tenterons de mettre en perspective la démarche « politico-entrepreneuriale » de cette société californienne hors normes. Utilisant l'écologie industrielle (et donc scientifique) pour diminuer son impact sur l'environnement, allié au monde associatif – 18 millions de dollars distribués à 1'000 ONG à ce jour – Ivon Chouinard affirme chercher un équilibre entre production et protection de l'environnement, entre commerce et citoyenneté. Son cheminement peut-il faire naître un mouvement politique dont certains entrepreneurs progressistes, et opposés au capitalisme sauvage, seraient les protagonistes? N'y a-t-il pas une ligne de démarcation à établir entre « affaires » et « affaires publiques », même lorsque le but affiché est de défendre une bonne cause? Entre opposants et défenseurs du discours « politico-commercial », Patagonia anime un débat parfois vif sur l'utilisation des sports de plein air comme véhicule de l'écologie politique.

Candidate aux sommets de l'écologie industrielle

Patagonia Inc. est née il y a trente ans alors que les activités sportives dites de plein air connaissent un grand essor — randonnée, escalade, kayak, surf. Dès ses débuts dans la fabrication de pitons pour l'escalade, le fondateur de Patagonia, et toujours son principal actionnaire, l'Américain Ivon Chouinard, s'est montré innovateur et soucieux de la protection de l'environnement. Ivon Chouinard a mis au point le “Chouinard”, un piton rétractable épargnant les parois rocheuses, un outil aujourd'hui bien connu dans le petit monde de la grimpe. C'est, selon le PDG, son goût de *la sortie parfaite* – un perfectionnisme nécessaire à tout grimpeur, surtout lorsqu'il fabrique ses propres pitons – qui transformèrent Chouinard en

un homme d'affaires prospère lorsqu'il mit la même application, une dizaine d'années plus tard, à la fabrication de " vêtements techniques ". Patagonia Inc. connaîtra une croissance fulgurante pour atteindre un chiffre d'affaire dépassant les \$ 250 millions USD. La marque est aujourd'hui connue de tous les montagnards.

Or l'expansion de l'entreprise l'éloignait, raconte le PDG, de ses valeurs personnelles. Si la croissance de son chiffre d'affaire était maintenue comme objectif prioritaire, Patagonia Inc. devait s'ouvrir aux grandes surfaces. On lui prédisait, dans cette hypothèse, des ventes annuelles d'un milliard de dollars. Viscéralement opposé à une évolution uniquement marchande, Ivon Chouinard choisira ce qu'il appelle " la croissance intérieure ". Définition ? Faire davantage en termes qualitatifs et renforcer la loyauté des acheteurs traditionnels de la marque en sollicitant leur adhésion à ce qui s'apparente davantage à un programme politique qu'à une stratégie de marketing.

Plutôt que de vendre son entreprise pour se consacrer exclusivement à la défense de l'environnement – ce que lui avait suggéré un consultant – Chouinard décida de faire de Patagonia un modèle pour l'écologie industrielle naissante. Fabrication de vêtements à partir du *Post Consumer Recycled Synthilla* issu de bouteilles en plastique recyclées (Patagonia Inc. est à l'origine de l'innovation, mais l'entreprise s'est abstenue de s'en attribuer l'exclusivité), réduction massive des emballages, coton biologique, décentralisation de la production pour se rapprocher du consommateur, engagement de passer à l'énergie éolienne dans ses établissements californiens¹, abandon de la plupart des colorants contenant des métaux lourds, recours aux transports ferroviaires, un potager biologique fertilisé avec les déchets organiques de sa cafétéria, des miroirs héliotropes pour inonder le bâtiment de lumière naturelle... Patagonia réalisa un ambitieux programme pour réduire ses effets négatifs sur l'environnement.

Ce n'est donc pas un hasard si Chouinard fut invité à participer à un ouvrage publié par l'Université des Nations-Unies en 1995 *Steering Business Towards Sustainability* (Amener les entreprises au développement durable) dont un des auteurs, Gunter Pauli, a développé " l'Initiative de recherche zéro émission " (ZERI en anglais), qui fixe des normes très exigeantes pour l'écologie industrielle. A l'image de l'évolution (non planifiée) de Kalundborg au Danemark, Pauli vise à créer des " grappes industrielles ", *industrial clusters*, dont les émissions seraient nulles. Ces rassemblements d'entreprises se font donc en fonction de l'intérêt économique « complémentaire » des rejets d'une entreprise pour les entreprises de la zone, comme s'il s'agissait d'un « écosystème industriel ». D'entreprises monoproductrices, les industriels sont invités à diversifier leur production pour profiter des rejets disponibles — c'est, soulignons-le, ce qui a fait le succès de la filière pétrolière avec ses innombrables dérivés.²

¹ A 100% d'équivalent de sa consommation.

² Notons d'emblée que tout recyclage industriel n'est pas nécessairement positif pour l'environnement, comme l'illustre le bitumage généralisé des zones urbaines américaines sans aucune considération pour l'environnement. L'asphalte est produite à partir de brai, un résidu pâteux de la distillation des goudrons, pétroles et autres matières organiques issus d'hydrocarbures. Autre exemple : par un processus chimique, le sel commun peut être divisé pour obtenir de la soude caustique, produit utilisé entre autres dans la fabrication de savon. Lors de cette opération de fractionnement du sel, un gaz toxique se dégage: le chlore. Résidu toxique, le chlore est devenu une nouvelle matière première lorsque les chimistes ont fabriqué de nombreux produits chlorés (organochlorés), dont le PVC aujourd'hui combattu par les écologistes, bien qu'il soit le produit du recyclage d'un déchet industriel.

Un catalogue comme tribune

“ Quelqu’un doit définir des normes auxquelles les entreprises devraient répondre. (...) Avec des gouvernements cédant leur pouvoir aux grandes entreprises et aux institutions internationales, le pouvoir qui, il n’y a pas si longtemps, était entre les mains des électeurs, s’est déplacé. Aujourd’hui, se sont les actionnaires qui détiennent le pouvoir. Seuls les détenteurs d’actions votent. Ils sont comme des électeurs dans un régime censitaire. Cela sera vrai jusqu’à ce que les consommateurs commencent à s’organiser pour reprendre ce pouvoir. Ce n’est pas qu’une question d’emplois et d’exportations; on parle bien de démocratie. ”³
(notre traduction)

Un touriste, de passage dans la salle des auditions du Congrès américain ce 29 avril 1996, aurait certainement cru entendre un représentant d’une organisation syndicale, de défense des consommateurs, ou encore un militant d’une organisation tiers-mondiste. Puis l’auditionné assène quelques propos bien sentis sur les bienfaits de mesures environnementales strictes, du coton biologique, les menaces pesant sur la Biosphère. “ Il nous faut des normes [environnementales] exigeantes... Des mesures plus strictes ne font peur qu’aux mauvaises entreprises! ” Le visiteur est fixé: il s’agit d’un comité sur l’écologie.

En fait, ce jour-là c’était devant le Comité sur la démocratie de la Chambre des Représentants du Congrès américain que témoignait Kevin Sweeney. L’audition portait plus précisément sur “ le choix des consommateurs et la responsabilité des entreprises ”. Sweeney représentait Patagonia dont la marque s’est imposée dans plus de mille boutiques spécialisées dans les activités de plein air sur cinq continents. L’entreprise possède elle-même vingt-cinq magasins vendant exclusivement les vêtements Patagonia et offre aujourd’hui ses produits sur internet. Pourtant, lorsqu’un journaliste rencontre le fondateur de Patagonia, Ivon Chouinard, ce n’est plus nécessairement pour l’interroger sur le chiffre d’affaires de son entreprise, sur la nouvelle planche de surf Coffin, l’anorak *Back Bowl*, la surveste *Storm* ou autres salopettes d’escalade. Patagonia est peut-être la seule entreprise dans le monde — ou “ opération ” comme on dit en Amérique — à qui on demande: “ Vous êtes une entreprise commerciale ou une organisation militante? ”

Après avoir assisté à l’importance prise par les organisations non gouvernementales dans la lutte contre les atteintes à l’environnement, au point de devenir des actrices dynamiques des relations internationales, assistera-t-on à la montée d’entreprises tout à la fois capitalistes et socialement engagées? A la montée “ d’entreprises citoyennes ”? Comment situer cette démarche “ politico-entreprenariale ” face aux nouveaux mouvements sociaux? (nous ne prétendons aucunement répondre pour l’heure à cette question)⁴ Le client, détenteur du “ capital de sympathie de l’entreprise ”, est invité à participer à un projet de société, auquel son pouvoir de consommateur, son “ pouvoir retrouvé ”, sert de levier. Productrice de vêtements de plein air de qualité avec une structure capitaliste traditionnelle, Patagonia n’en

³ SWEENEY, Kevin (April 29, 1996), “ Testimony to US House of Representatives Democratic Policy Committee ”, Hearings on Consumer and Corporate Responsibility.

⁴ KRIESI, Hanspeter, SARIS, Willem E., WILLE, Anchrit (1993), « Mobilization potential for environmental protest », *European Sociological Review*, Vol. 9, No. 2, Oxford University Press ; McADAM, Doug, TARROW, Sidney, TILLY, Charles (1998), « Pour une cartographie de la politique contestataire », *Politix – Revue des sciences sociales du politique*, N° 41, pp. 7-32. ; COHEN, Jean L., ARATO, Andrew (1994), *Civil Society and Political Theory*, MIT Press ; WALL, Derek (2002), « New politics », in *International encyclopedia of environmental politics*, Routledge, Londres, p. 342 ; KRIESI, Hanspeter, KOOPMANS, Ruud, DUYVENDAK, Jan Willem, GUIGNI, Marco (1995), *The Politics of New Social Movements in Western Europe. A comparative Analysis*, Minneapolis, University of Minnesota Press.

est pas moins devenue une des principales voix militantes de l'heure en Amérique et plus récemment en Europe. Ivon Chouinard affirme même à qui veut bien l'entendre que c'est aujourd'hui le principal objectif de son entreprise! En ses termes, "sauver la planète" par l'effet d'entraînement qu'il espère provoquer dans l'industrie. Selon le site européen de Patagonia : « Utiliser les affaires pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale. » Certains sont dubitatifs, d'autres méfiants, mais n'y voir qu'une stratégie commerciale apparaît réductionniste, d'autant qu'une telle "stratégie" comporte des risques non négligeables pour l'image de la marque.

Alors, "opération" commerciale ou militante? A lire les discours prononcés par les représentants de Patagonia devant les écoles de commerce et autres instituts spécialisés, à la lecture du catalogue présentant les produits, d'aucuns pencheraient pour le militantisme. Alexandra Morton de l'organisation *Raincoast Research* en Colombie Britannique (CAN), Bryony Schwan du *Women's Voices for the Earth*, Carlos Melendrez de *Alliance of Ethnic and Environmental Organizations*, Winona La Duke, candidate (autochtone) des Verts américains à la vice-présidence des Etats-Unis aux côtés de Ralph Nader... ils sont huit, "militants de terrain", à qui Patagonia a demandé: "Comment êtes-vous devenu militant écologiste?" Leur réponse est publiée dans le catalogue de Patagonia automne/hiver 1996, avec l'adresse de l'organisation qu'ils représentent.

Les raisons ayant poussé Patagonia à passer au coton biologique sont abondamment explicitées au printemps suivant. Par la distribution de son "catalogue-magazine", Patagonia, le fabricant de vêtements et d'accessoires pour les activités de plein air, devient un média d'information spécialisé sur les problèmes de santé de la Biosphère en publiant l'information du Réseau d'action contre les pesticides⁵. La concurrence, qui ignore les vertus du coton bio, n'est de loin pas la seule visée. C'est l'ensemble du modèle occidental de production qui est mis en cause par Patagonia. En seize images sur deux pages, le lecteur est informé sur "L'histoire de deux tee-shirts", l'un fabriqué avec du coton biologique, l'autre avec du coton traditionnel. Plantation, germination, sortie de terre, développement et maturation de la plante, lutte contre les insectes, récolte, égrenage: à chaque étape, les deux méthodes de production – bio et non bio – sont comparées, images à l'appui. La démonstration se veut heuristique et persuasive.

La communication chez Patagonia a une histoire. Son nom est bien entendu issu de souvenir de voyages de ces grimpeurs passionnés dans les Andes. La direction est très attachée à cette "culture d'entreprise" très particulière. Encore aujourd'hui, tous les employés sont invités à tester le matériel et à aller surfer quand la vague est bonne. Résultat: l'usine est parfois vide en milieu de semaine! Bien avant son virage militant et définitivement écologiste en 1991, la sortie du catalogue était attendue par les professionnels et les "accros" de plein air. Pourtant Patagonia fabrique d'abord des vêtements pour ceux qui skient, grimpent, pédalent, des vêtements dits techniques. Ce n'est nullement un catalogue de mode même si "on devrait pouvoir porter une veste Patagonia sous la pluie à Paris", explique un représentant. D'où vient donc ce succès? Le catalogue de Patagonia fut – et demeure – un album de belles photos d'excursions et de randonnées, des clichés pris par des clients, potentiels ou réels, mais en tout cas fiers d'avoir leur photo publiée dans le "catalogue-album". La photo s'accompagne du nom du grimpeur, skieur ou surfeur, de l'endroit où l'action se déroule, le tout souvent accompagné d'une description technique de l'acte sportif. Ainsi, dès ses débuts, Patagonia a développé une relation de proximité avec sa clientèle.

⁵ CHOUINARD, Ivon, "Un choix biologique", pp. 2-3 (éditorial); "L'histoire de deux T-Shirts — Biologique, Traditionnel", informations recueillies in : BRIGGS, Shirley, *Basic Guide to Pesticides, Their Characteristics and Hazards*, Rachel Carson Council, pp. 14-15; interview de Monika Moore, directrice du Réseau d'action contre les pesticides, USA, p.16, catalogue en français, printemps/été 1996.

Mais fait nouveau, et de taille, aujourd'hui les images sportives côtoient les images militantes : au « catalogue-album » on mélange le « catalogue-manifeste ». Dans celui automne/hiver 1998, Stéphanie Davis est suspendue en solo intégral sur “Incredible Hand Crack” à Indian Creek (Utah), Guri (4 ans?) abreuve son chien Matata aux Frasserands en France, Sean Lake “fait parler la poudre” lors d'une descente près de Valdez (Alaska), puis, sorti du béton, Richie Cifarelli, un piéton, traverse une rue à New York... Cifarelli, seul piéton dans un embouteillage qui paralyse la circulation, est présenté comme “le seul à bouger dans Times Square”. Visé par cette photo, l'usage abusif de l'automobile sert de soutien pour présenter le polo à manches longues *El Nuevo 7* et le pantalon *Duck*, deux produits clairement identifiés par le logo garantissant une confection “coton bio”. En 1999, Patagonia donnera le nom de “*Critical Mass*” (expression empruntée à la physique et devenue un mouvement militant de cyclistes en milieu urbain depuis 1993) à son sac conçu pour circuler en ville à vélo. Ainsi, une relation avec l'un ou l'autre client photographe acquis à la marque, et par son entremise avec toute sa clientèle, s'est transformée en une invitation à la réflexion sur des problèmes de société.

Écologie industrielle et écologie politique

Lors d'une présentation portant sur des exemples d'entreprises « rentables et responsables » à la Maison Blanche en 1996, le Président Clinton interrompu Ivon Chouinard pour l'informer qu'il se rendait régulièrement, avec sa fille, au magasin de Patagonia à Georgetown. Le Président se serait longuement exprimé sur le zèle des employés qui, profitant de sa présence, l'auraient l'interpellé sur les enjeux environnementaux défendus par Patagonia. Sommes-nous devant une simple curiosité de la vie politique américaine? Ou au contraire devant un mouvement plus profond, politiquement significatif? Entreprise à la fois antiproductiviste mais dont les produits sont très « branchés », qui s'affiche contre la mondialisation et le GATT dans le *New York Times*, tout en participant de cette globalisation: comment définir Patagonia?

On distingue chez Ivon Chouinard des valeurs personnelles et des qualités qui le placent à la croisée des aspirations américaines fixées dans l'inconscient collectif. Nature, indépendance d'esprit, succès financier: rarement un homme aura réuni ces trois valeurs mythiques américaines. Ainsi, nous pensons que la démarche qu'il a entreprise avec Patagonia mérite toute notre attention. Mais peut-il résulter de cette alliance entre capitalistes progressistes et écologistes profonds un nouveau consensus social et politique en Amérique? Chouinard, ses associés et ses alliés, peuvent-ils contribuer à provoquer un mouvement social et politique menant à une remise en cause de la société tributaire du pétrole, de l'étalement urbain et les grandes surfaces? Seul l'avenir répondra à ces questions mais il apparaît que dorénavant et déjà l'influence de Patagonia se fait sentir jusque dans les plus hautes sphères politiques.

Lorsqu'au début du XIX^e siècle Alexis de Tocqueville mettait l'Amérique en garde contre les dangers de « la tyrannie de la majorité », les écologistes étaient bien loin de sa pensée. Pourtant, et de plus en plus, ils définissent le nouvel agenda politique en Occident et deviennent en quelque sorte des opposants à ce qu'ils jugent être « la tyrannie insidieuse de la société de consommation ». En Amérique, Patagonia pourrait participer au dialogue entre les militants et cette élite économique dont le productivisme acharné ne correspond plus aux désirs d'une proportion toujours plus importante des Américains. Car pour nombre d'entre eux les grands espaces sauvages, le *wilderness* et la biodiversité, sont des éléments vitaux de leur qualité de vie qu'ils sont prêts à défendre.

S'intégrant dans le débat plus large sur le développement durable, ces conservateurs « urbano-montagnards », jouent un rôle politique de plus en plus

prépondérant en Amérique et dans le monde. Certains industriels écologistes osent aujourd'hui apporter à ces derniers leur soutien, et le font savoir.

Dr. Benoît Lambert coordonne le programme *Sustainability and Public or Private Environmental Management* <http://supprem.unige.ch>, Université de Genève (HEC/CUEH). En collaboration avec l'Institut Worldwatch, il publie *L'État de la planète magazine*, www.delaplanete.org.