

## 6 Rencontre

# « J'ai besoin d'explicitier mes idées par le dessin »

Yves Pigneur figure, avec son ancien doctorant Alexander Osterwalder, au septième rang des plus grands penseurs en management. Entre deux avions, le professeur en systèmes d'information évoque l'aventure du *Business Model Canvas* et d'une vie qui l'a mené de sa Belgique natale jusqu'à la campagne morgienne.

Mélanie Affentranger

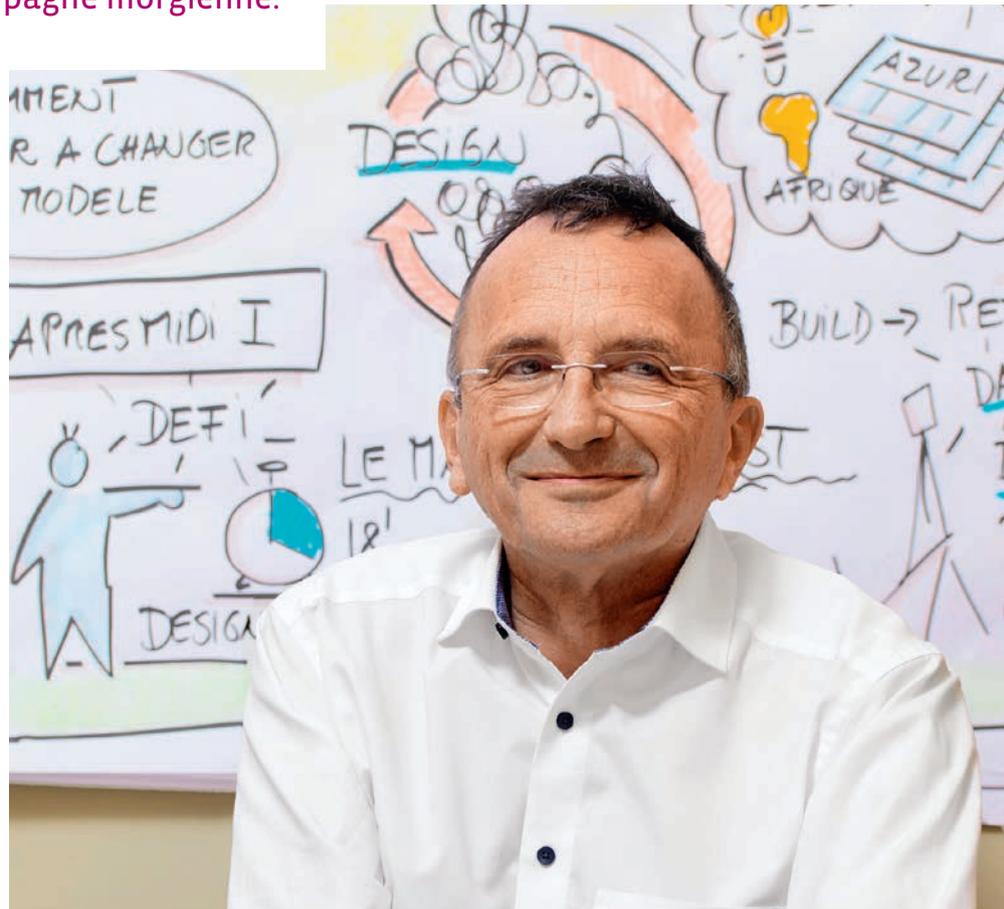
Il signe ses e-mails d'un simple « Yves », avant même notre première rencontre. Et quand ses phrases ne débutent pas par un « Si tu veux ... », elles sont ponctuées d'un amical « Tu vois ? » Pourtant, la chaleur du personnage contraste avec le décor de son bureau de l'Internef, sobre, voire austère d'après son épouse Isabelle, qui a installé des fleurs artificielles pour égayer les lieux.

Le 13 novembre dernier, Yves Pigneur s'est positionné au septième rang du classement international « Thinkers50 » qui, tous les deux ans, récompense les plus grands penseurs en management. Une place que le professeur en systèmes d'information à la Faculté des HEC partage avec Alexander Osterwalder, son ancien doctorant. « En 2015, on nous avait dit : « Venez, vous aurez peut-être un prix. » Alex voulait y aller. Moi non, je n'avais jamais enfilé de smoking ! » se souvient Yves Pigneur, qui finira par emprunter celui de l'ancien doyen des HEC. Au cours de la cérémonie, les deux acolytes seront non seulement couronnés par le *Strategy award* mais entreront également pour la première fois dans le classement, à la quinzième place.

« En 2017, la soirée nous semblait interminable, contrairement à 2015 nous avions des attentes », explique le professeur avant d'imiter, en tapant spontanément la main sur la table, l'annonce des résultats : « Septièmes : Alex et Yves ! » Cette énième récompense témoigne de l'impact international que les travaux des chercheurs, en particulier leur *Business Model Canvas* (lire encadré), continuent d'avoir sur les dirigeants et praticiens en management.

### L'aventure

Dans les années 90, lors de discussions autour de concepts novateurs comme l'e-business ou



Professeur à la Faculté des hautes études commerciales depuis 1984, Yves Pigneur prendra sa retraite d'ici à un an et demi. F. Imhof © UNIL

l'e-commerce, Yves Pigneur découvre le terme *business model* (ou modèle d'affaires) que personne ne décrit clairement.

L'idée de mieux le définir émerge en 1998 tandis que le professeur dispense des cours à l'EPFL. Il crée alors un support pédagogique pour aider les ingénieurs à lancer leur startup. Peu à peu, il développe neuf questions à se poser pour transformer une idée scientifique en projet commercial viable. Chacune correspond à une facette particulière de l'entreprise. Le bec de la plume d'Yves Pigneur se met à crisser sur le papier. Les esquisses à l'encre noire font écho à ses propos. « J'ai besoin d'explicitier mes idées par le dessin. »

### Langage commun

La recherche académique démarre en 2000, lorsque le professeur engage Alexander Osterwalder. Les deux hommes développent un modèle conceptuel qui prendra d'abord la forme d'un schéma composé de neuf blocs, liés les uns aux autres, reprenant les neuf questions initiales. L'outil prend sa forme visuelle définitive, le *Business Model Canvas* (BMC), en 2006.

Il est aujourd'hui aussi utilisé par un nombre impressionnant de multinationales telles que Coca-Cola, MasterCard ou IBM pour rénover leurs *business models*. « Je me suis demandé pourquoi ces géants adoptaient un truc aussi

bête!» ironise Yves Pigneur. Or c'est justement la simplicité de l'outil qui fait sa force puisqu'il permet de créer un langage commun au sein d'une entreprise. «Tous peuvent dialoguer autour de ces neuf concepts simples, qu'ils soient juristes, commerciaux ou comptables.»

Le BMC se popularise avec la parution, en 2010, d'un livre qui lui est consacré: *Business Model Generation*. Les deux auteurs l'ont, dès le départ, imaginé comme un guide pratique et ludique à destination des entrepreneurs. Véritable *best-seller*, il est aujourd'hui disponible en trente-six langues et s'est vendu à plus d'un million et demi d'exemplaires. Alexander Osterwalder fonde ensuite Strategyzer, complètement en ligne qui regorge d'exercices et de documents à télécharger.

En 2014 paraît *Value Proposition Design*. Dans la même veine que le premier livre, il se focalise sur deux aspects spécifiques du BMC et décrit la manière de créer des produits et services qui plaisent aux clients.

## Yves et Alex

Le duo développe actuellement plusieurs projets, notamment un outil permettant de schématiser la culture d'une entreprise, qui influence grandement la capacité d'innovation. Mais le plus prometteur, selon Yves Pigneur, est le *Business Model Portfolio*. «A l'image de

Nestlé qui vend de la nourriture pour chien, de l'eau et du café, les grandes firmes possèdent une multitude de modèles d'entreprise. Notre portfolio permet de visualiser, sur une seule page, ceux qui sont actuellement exploités et, plus important, ceux qui sont en préparation.»

Le professeur évoque les longues heures passées à mettre sur pied ce projet au tea-room de Lonay, village où vivent (dans la même rue!) les deux inventeurs du BMC. «L'alchimie se renforce constamment depuis dix-huit ans. Isabelle, ma femme, s'occupe parfois des enfants d'Alex. Nous sommes partis en vacances ensemble et partageons une passion pour l'architecture.» Aux murs du bureau d'Yves Pigneur pendent d'ailleurs des photos de bâtisses réalisées par le Belge Victor Horta. «Elles m'ont été offertes par mon directeur de thèse, avant mon départ pour la Suisse en 1984.»

## «Choisis. On va où?»

Aîné d'une fratrie de trois garçons, le futur chercheur grandit à Bruxelles, où son père, après une carrière militaire, fonde plusieurs entreprises. Titulaire d'un baccalauréat en latin et mathématiques, Yves Pigneur rentre à Flawinne, son village d'origine situé à deux pas de Namur. Il y termine, en 1974, un Bachelor en sciences économiques puis enchaîne avec un Master en informatique. Namur est alors la seule université belge à proposer un cursus

dans cette discipline. «J'étais attiré par la nouveauté, par ce que personne n'étudiait à l'époque.» Il y rencontrera sa future femme, également informaticienne.

Grâce à celui qui deviendra son directeur de thèse, Yves Pigneur se passionne pour la modélisation des données. «J'ai toujours aimé simplifier un phénomène qui apparaît compliqué. Que ce soit une application informatique, une interaction homme-machine ou un *business model*.» Tout en parlant, il continue à griffonner des boîtes, des flèches.

Son doctorat en poche et fraîchement marié, il est accepté dans trois universités. «J'ai dit à Isabelle: «Choisis. On va où? Dans le Michigan? Il fait froid. A Paris? Grande ville. A Lausanne? C'est petit, mais ça a l'air sympa», se souvient-il, amusé. Elle opte pour la Suisse, ils ne sont jamais repartis. Thomas naît en 1987, Mathieu en 1991.

## Ici et là-bas

Durant sa carrière à l'UNIL, Yves Pigneur passe douze ans à la tête du Département des systèmes d'information. Il est également vicedoyen pendant huit ans et effectue, en famille, plusieurs séjours sabbatiques dans des universités étrangères (Atlanta, Hong Kong, Vancouver et Singapour).

Aujourd'hui, il voyage souvent pour présenter ses outils et animer des formations. Pour lui, recherche et enseignement sont indissociables. «J'ai toujours trouvé important qu'un académique communique les connaissances qu'il a lui-même créées.» Un art que le professeur semble parfaitement maîtriser puisque les étudiants du Master en systèmes d'information de l'UNIL l'ont, pour la deuxième fois consécutive, élu meilleur enseignant de l'année.

La première chose qui lui vient à l'esprit quand on lui demande ce dont il est le plus fier, à un an et demi de la retraite? Connaître encore tous ses doctorants, une vingtaine. «J'ai toujours pensé que mes recherches avec eux auraient un impact, mais jamais autant qu'avec le BMC.» Les recettes du succès? Il estime être arrivé au bon moment avec une définition claire d'un concept clé. «Puis il y a Alex, excellent communicateur avec qui nous avons une vraie ambition commune. Une complicité et une amitié qui perdurent après dix-huit ans. Et, bien sûr, la chance.»

## TÉLÉCHARGÉ PLUS DE SIX MILLIONS DE FOIS

Le *Business Model Canvas* (BMC) est un outil de réflexion stratégique constitué de neuf blocs agencés visuellement sur une seule page. Chaque case représente une facette essentielle d'une entreprise et sous-tend de nombreuses questions. Exemples.

- Segment de clientèle:** Pour chaque produit/service, quels sont les segments de personnes/organisations visés?
- Propositions de valeur:** Quelle plus-value le produit/service apporte-il au client? A quel besoin et/ou problème va-t-il répondre?
- Canaux:** Quels canaux de distribution, de vente ou de communication les clients préfèrent-ils?
- Relations clients:** Comment l'entreprise entre-t-elle en contact avec ses clients?
- Flux de revenus:** Le produit/service est-il proposé sur abonnement, en location?
- Ressources clés:** Quelles ressources intellectuelles, humaines, financières ou matérielles le projet requiert-il?
- Activités clés:** Quels sont les éléments essentiels pour que le modèle économique fonctionne? Par exemple développer des logiciels.
- Partenaires clés:** Grâce à quels fournisseurs/partenaires le *business model* peut-il fonctionner?
- Structure des coûts:** Quelles ressources et activités sont les plus coûteuses?