

# Yves Pigneur

« Appliquer des techniques de modélisation pour construire des concepts d'entreprise »

**Docteur en sciences informatiques de l'Université de Namur (1984), Yves Pigneur a été pendant plus de trente ans professeur en management et en systèmes d'information à la Faculté des Hautes études commerciales de l'Université de Lausanne (UNIL). En 2009, avec son ancien doctorant Alex Osterwalder, il publie un ouvrage à l'attention des jeunes entrepreneurs : « Business Model Generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers ». Traduit dans plus de 40 langues et réédité à plusieurs reprises, il est devenu un livre de référence en management.**



**Omalius: Pouvez-vous nous résumer en quelques lignes votre carrière académique ?**

**Y.P.:** Après mes études et mon doctorat aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix, j'ai été engagé en 1984 à l'Université de Lausanne pour lancer la première formation universitaire en systèmes d'information. C'était mon domaine de recherche. J'y ai également dirigé l'Institut d'informatique, créé en 1986. J'ai enseigné dans cette université jusqu'en 2019, année où j'ai été nommé professeur honoraire. Au cours de ma carrière universitaire, j'ai également eu l'opportunité d'être professeur invité dans différentes universités à travers le monde (Atlanta, Vancouver, Montréal et Singapour).

**O.: Vous avez eu un doctorant qui a fortement influencé les dernières années de votre parcours...**

**Y.P.:** En effet, en 1999, j'ai commencé la supervision de la thèse d'Alex Osterwalder. Et depuis, nous faisons tout ensemble ! Nous avons conçu à deux le Business Model Canvas (BMC) et avons co-écrit trois livres : « Business Model Generation », « Value Proposition Design » et « The Invincible Company ». Et Alex et moi habitons la même rue ! nous nous voyons donc souvent.

**O.: Quel est le principe de ce « Business Model Canvas » ?**

**Y.P.:** En 1999, j'ai eu cette intuition que l'on pouvait appliquer des techniques de modélisation pour construire des concepts d'entreprise. C'est né d'un constat que j'ai fait sur le campus de Lausanne. Nous y avons une importante école polytechnique (EPFL). Aux jeunes étudiants ingénieurs et scientifiques qui souhaitaient créer une startup, les banques demandaient à chaque fois un 'business plan' à cinq ans. Ces jeunes entrepreneurs que je rencontrais, avec leurs tableaux remplis de chiffres, ne savaient pas répondre à des questions simples telles que « Qui sont vos clients ? » et « Qu'allez-vous leur offrir ? ». En fait, ils ne savaient pas raconter l'histoire de leur business. C'est à partir de cela que j'ai eu l'idée de ces neuf questionnements que nous avons concrétisés avec Alex dans sa thèse sous la forme d'une « Business Model Ontology » avant de la visualiser en tant que « Business Model Canvas ».

**O.: Comment a été accueilli votre concept par la sphère économique ?**

**Y.P.:** Dès le début, nous avons partagé ce Business Model Canvas en open access. Il a été téléchargé des millions de fois. Ce qui nous a valu d'être entrés, en 2015, en 15e position dans le classement du Thinkers50, puis en 7e position en 2017 et enfin en 4e place en 2019 et 2021. Et je viens d'ailleurs d'apprendre que notre premier livre est aujourd'hui à la 29e place des ouvrages de management les mieux vendus à travers le monde. Je crois qu'on peut dire qu'il a été bien accueilli. Alex et moi tenions, avant la crise du Covid, une centaine de conférences par an aux quatre coins du globe autant à l'attention d'étudiants que d'entrepreneurs. Cela fait d'ailleurs dix ans que je passe 3 mois par année à l'étranger, principalement à Montréal, Tokyo et Singapour et que je rayonne sur le continent asiatique pour donner des Masterclasses. Avec la crise sanitaire, nous avons organisé cela de manière virtuelle. Et cela fonctionne tout aussi bien.

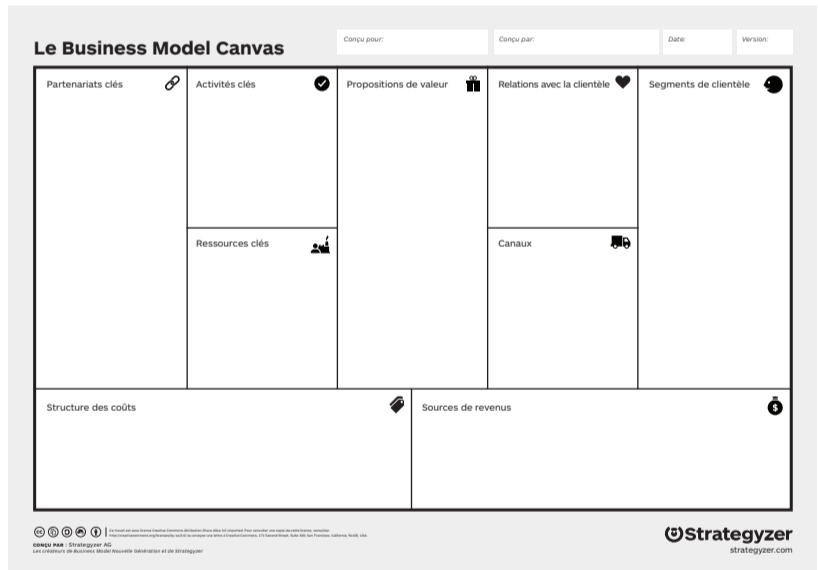
**O.: Vous avez pensé ce concept pour les startups. Les grandes entreprises sont-elles également intéressées par celui-ci ?**

**Y.P.:** Au départ, ma volonté était d'aider les jeunes à se lancer. Mais, depuis quelques années, de très importantes entreprises telles que Colgate, Bayer, Bosch ou encore Novartis ont adopté le BMC. Elles ont été séduites par ce concept pourtant simple. En réalité, ces grandes organisations ne savent pas toujours gérer leur innovation. Pour les entreprises de grande taille, l'équilibre se situe entre l'exploitation de l'existant et l'exploration de nouvelles pistes de développement. C'est un équilibre fragile qui, s'il n'est pas respecté, peut mener des entreprises à rester dans leur scope classique de produits, louper des opportunités de nouveaux développements et finalement

disparaître. L'exemple le plus connu est celui de Kodak ou de Nokia qui n'ont pas su se réinventer...

**O.: Vous êtes resté proche de certains chercheurs et professeurs de l'UNamur ?**

**Y.P.:** C'est avec François Bodart, fondateur de la Faculté d'informatique et directeur de ma thèse, que j'ai gardé le plus de contacts. C'est une amitié très longue et nous nous voyons régulièrement en Belgique et en Suisse. Plus récemment, je suis revenu à l'UNamur donner quelques cours à la demande de Naji Habra (Ndlr : ancien doyen de la Faculté d'informatique et recteur honoraire) et Vincent Englebert (Ndlr : ancien doyen et professeur à la Faculté d'informatique) lors du lancement du Master de Spécialisation BAGI (Business Analysis et Gouvernance IT). Je suis également venu au TRAKK pour une conférence. Je reste très proche de l'université qui m'a formé. Pour la petite histoire, nous sommes arrivés en Suisse en 1984 avec Isabelle, mon épouse, qui terminait aussi ses études à l'Institut d'informatique des FUNDP.



<sup>1</sup> Thinkers50 est un classement des 50 penseurs les plus influents du management moderne. Les récompenses sont décernées tous les deux ans - <https://thinkers50.com/>

## Dates-clés

- 1974** Candidature en sciences économiques (FUNDP)
- 1977** Maîtrise en sciences informatiques (FUNDP)
- 1984** Doctorat en sciences informatiques (FUNDP)
- 1984-2019** Professeur à l'Université de Lausanne
- 2009** Business Model Generation ("Business Model Canvas")
- 2015** Value Proposition Design  
Thinkers50 #15 and Strategy award
- 2016** AIS Outreach Award
- 2017** Thinkers50 #7
- 2019** Thinkers50 #4
- 2020** The Invincible Company  
Docteur Honoris Causa de BSI
- 2021** Docteur Honoris Causa de Uni/HEC Montréal  
Thinkers50 #4



OMALIUS est le magazine de l'Université de Namur. Il est diffusé à 7.000 exemplaires. Les articles ne peuvent être reproduits qu'avec l'autorisation écrite de l'auteur et avec la mention de la source. Certains titres sont de la rédaction.

[www.unamur.be](http://www.unamur.be)

IMPRIME SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

**Avis à nos lecteurs et lectrices:** pour ce numéro, Omalius a collaboré avec le caricaturiste La Mine. Derrière ce pseudonyme, se cache un membre de notre université: Mathieu Minet, conseiller pédagogique au sein de la Faculté de philosophie et lettres. La Mine illustrera régulièrement les rubriques de notre magazine. Merci à lui!

**Rédaction**

Karin Derochette, Marie-Aline Fauville, Noëlle Joris, Antoinette Minet, François Nélis, Léa Vergoni.

**Administration de la communication**

Rue de Bruxelles 53 - 5000 Namur - Tél. 081 72 51 73

**Abonnement et changement d'adresse**

omalius@unamur.be - Tél. 081 72 50 32

**Graphisme et impression**

Dreamcom (Charleroi)

**Comité de programmation**

Annick Castiaux (Présidente), Morgane Belin, Sophie Arcq, Elise Defreyne, Jean Delvaux, Karin Derochette, Marie-Aline Fauville, Benoît Frenay, Esther Haineaux, Noëlle Joris, Catherine Lambert, Nicolas Louis, Antoinette Minet, François Nélis, Carole Payen, Laura Rizzerio.

**Directeur de publication**

François Nélis

**Editeur responsable**

Annick Castiaux, Rectrice de l'Université de Namur (61 rue de Bruxelles - 5000 Namur)