PRÉFACE

de Jean-François Harvey

Lors de mes premiers pas en recherche en sciences de gestion, j'ai eu le privilège de collaborer avec des collègues pour lesquels la notion de communauté était au cœur de leur vision des entreprises. Ces interactions m'ont permis de concevoir l'entreprise comme une communauté de communautés, soit des ensembles de professionnels unis par un intérêt partagé ou une pratique commune, qui se retrouvent au cœur d'une même activité économique. Selon la théorie, la performance à long terme d'une entreprise dépend de sa capacité à fédérer, animer et développer les communautés qu'elles abritent, que ce soit dans un contexte physique ou virtuel. Cela facilite une circulation fluide des connaissances, permettant à l'entreprise d'apprendre de manière plus rapide et plus profonde. Mon engagement dans des études sur l'établissement de telles communautés a révélé que leur mise en place requiert finesse et habileté, rapprochant la gestion d'un art délicat mais particulièrement puissant lorsqu'il est maîtrisé. Les interactions sociales, au cœur des communautés qui fonctionnent bien, peuvent effectivement soutenir à la fois l'exploitation du modèle d'affaires actuel de l'entreprise et explorer le potentiel de futures opportunités.

Ce n'est que quelques années plus tard que j'ai rencontré deux nouveaux collègues, pour lesquels la notion de communauté était tout autant centrale dans leur vision des entreprises, mais d'une manière bien distincte. D'abord, Franck Barès, alors directeur du département Entrepreneuriat et Innovation à HEC Montréal. C'est Franck qui m'a offert mon poste actuel de professeur. Il a donc été un acteur clé dans mon retour au Québec après avoir mené mes travaux à San Francisco et Boston. Grâce à sa bienveillance, Franck a facilité mon intégration dans ce nouveau rôle. Nos échanges m'ont permis de saisir sa passion pour l'accompagnement d'entrepreneurs. L'opportunité de rencontrer Bernard Cova, lors d'un séjour à HEC, et de discuter avec lui de ce sujet (ainsi que des meilleurs établissements sur le Plateau Mont-Royal...) m'a laissé entrevoir une vision nouvelle de l'entrepreneuriat, différente de celle à laquelle j'étais habitué.

Quelques années plus tard (encore), lorsque Franck a développé un nouveau cours de maîtrise, j'ai pleinement saisi l'originalité de son approche, qui valorise également les communautés dans le développement entrepreneurial. Contrairement à la vision traditionnelle où les entreprises existantes cultivent les communautés internes pour soutenir leur apprentissage et conserver un avantage concurrentiel, Franck et Bernard proposent une vision où le développement d'une communauté externe peut être le fondement même de la création d'une entreprise. Cette conception, marquant un tournant dans la pensée entrepreneuriale, s'avère non seulement originale mais également intrigante. Elle incite à un examen académique plus approfondi, révélant des nuances subtiles dans la relation entre les mouvements sociaux et la création d'entreprise, et ouvre de nouvelles avenues de recherche dans le domaine des sciences de gestion. L'ajout de la connaissance pratique d'Anicet Nemani, fort de son expérience avec BIMSTR, consolide puissamment cette thèse. Leur perspective alternative de l'entrepreneuriat d'impact est particulièrement stimulante et trouve écho chez les jeunes étudiants brillants à qui j'ai le privilège d'enseigner, incarnant une forme d'activisme entrepreneurial qui défie les modèles conventionnels. Elle inspire ces futurs leaders à adopter une approche holistique et engagée, où le succès ne se mesure pas seulement en termes de profit et où tout tourne autour de l'impact positif sur la société.

Ce livre est conçu comme un véritable tour de force. En effet, Franck, Bernard et Anicet parviennent non seulement à maintenir un discours rigoureux dans le sens académique, en conceptualisant avec cohérence de nouvelles notions au cœur de leur vision originale de l'entrepreneuriat, mais ils réussissent également à illustrer des pratiques essentielles pour la réalisation de cette vision. Ils le font en s'appuyant sur des exemples concrets et inspirants, ce qui rend le contenu à la fois accessible et pragmatique. Leur approche permet ainsi aux lecteurs de ne pas seulement comprendre théoriquement les principes évoqués, mais aussi de visualiser comment ces principes peuvent être mis en œuvre dans la pratique quotidienne. Le parcours structuré en cinq phases se veut une feuille de route concrète et évolutive. Ce double niveau d'explication, alliant la rigueur conceptuelle à la pertinence pratique, fait de cet ouvrage une ressource précieuse pour les entrepreneurs

en herbe, les chercheurs et les praticiens qui souhaitent approfondir leur compréhension de l'entrepreneuriat moderne et à en inspirer la mise en application.

L'approche Start-Up Tribu résonne profondément avec une génération de futurs leaders soucieux de leurs impacts sociétaux. Elle suggère une fusion entre passion personnelle et objectifs professionnels, redéfinissant les paradigmes traditionnels du succès commercial. Dans un monde où les défis globaux nécessitent des solutions innovantes et collaboratives, cette vision de l'entrepreneuriat d'impact représente non seulement un changement de perspective, mais aussi un appel à l'action pour les futurs entrepreneurs. Elle a le potentiel d'inspirer une nouvelle génération à embrasser les grands défis d'aujourd'hui avec un esprit d'innovation et de communauté, transformant ainsi profondément le visage de l'entrepreneuriat pour le meilleur.

Jean-François Harvey est Professeur agrégé au Département d'entrepreneuriat et innovation de HEC Montréal. Avant de rejoindre HEC Montréal, il a été chercheur visiteur à University of California, Berkeley, et il a complété un postdoctorat de deux ans à Harvard Business School. Ses travaux s'intéressent à l'apprentissage et l'adaptation des individus, des groupes et des organisations, notamment en contexte ambigu et incertain. Ses travaux sont publiés dans des revues académiques prestigieuses ainsi que par exemple dans un livre coécrit intitulé, *Extreme Teaming*.

QUELQUES RÉFÉRENCES

- Harvey JF, Cromwell JR, Johnson KJ, Edmondson AC. 2023. The dynamics of team learning: Harmony and rhythm in teamwork arrangements for innovation. *Administrative Science Quarterly*, 68(3), 601–647.
- Harvey JF, Kudesia RS. 2023 Experimentation in the face of ambiguity: A mindfulness perspective on team emotional reaction to change. *Journal of Organizational Behavior*, 44, 573–589.
- Harvey JF. 2023. Microfoundations of sensing capabilities: From managerial cognition to team behavior. *Strategic Organization*. Forthcoming.
- Harvey JF, Bresman H, Edmondson AC, Pisano GP. 2022. A strategic view of team learning in organizations. *Academy of Management Annals*, 16(2), 476–507.
- Leblanc PM, Rousseau V, Harvey JF. 2022. Leader humility and team innovation: The role of team reflexivity, team potency, and team proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 43, 1396–1409.
- Edmondson AC, Harvey JF. 2018. Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research and teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347–360.
- Edmondson AC, Harvey JF 2017. *Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Bigley, UK: Emerald Group Publishing.
- Harvey JF, Cohendet P, Simon L, Borzillo S. 2015. Knowing communities in the front end of innovation. *Research-Technology Management*, 58(1), 46-54.
- Harvey JF, Cohendet P, Simon L. 2013. Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies. *European Management Journal*, 31(1), 27-40.
- Harvey JF. 2010. Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées. *Gestion*, 35(4), 73-80.

AVANT-PROPOS

Au vu des problématiques liées à l'environnement, de la crise du lien social accentuée par la pandémie et des limites de plus en plus criantes du système capitaliste, il nous est apparu important de présenter une alternative pour remplacer le modèle habituel de création d'entreprise. Celle-ci fait de la communauté le socle de toute initiative; une communauté qui émerge et qui se développe pour soutenir un mouvement et défendre une cause.

Comment en sommes-nous arrivés là? Nous souhaitons profiter de cet espace pour vous le raconter et dévoiler ce qui s'est tramé dans les coulisses de la rédaction des pages que vous allez lire. Nous espérons que ces quelques lignes vous aideront à mieux juger de la légitimité et de la pertinence de notre propos.

Ce livre, c'est d'abord la rencontre entre trois hommes et trois continents.

Bernard Cova, professeur au sein du Département Marketing et Nouvelle Consommation de la Kedge Business School à Marseille, a séjourné quatre mois au Québec en 2017, où il s'est joint au département Entrepreneuriat et Innovation de HEC Montréal afin de développer ses recherches sur les communautés de marque. Il y fait alors la connaissance de Franck Barès, professeur en entrepreneuriat et spécialiste de l'accompagnement des créateurs d'entreprise. Les deux compatriotes se lient d'amitié et trouvent rapidement un terrain de collaboration autour du thème de la passion partagée de l'entrepreneur avec sa communauté.

L'année suivante, Bernard et Franck développent le séminaire de formation *Comment accompagner l'entrepreneur passionné?* pour l'École des dirigeants de HEC Montréal, puis l'adaptent pour des ateliers dédiés aux entrepreneurs de l'incubateur de la Kedge Business School. À l'issue d'un atelier tenu à Marseille, l'un des participants se dirige droit sur eux et leur dit : « Messieurs, tout ce que vous avez exposé aujourd'hui correspond à ma vie, à mon aventure! ». C'est ainsi qu'Anicet Nemani est entré dans la vie des deux professeurs-chercheurs.

Camerounais vivant en France, passionné par la musique de son pays d'origine, il a lancé BIMSTR, une plateforme entièrement dédiée à l'émergence de nouveaux talents. S'ensuit un premier échange à la cafétéria de l'école, des déjeuners, puis des sessions de travail... Le trio est ainsi formé!

Ils confrontent alors les théories de l'entrepreneuriat et de la gestion des communautés de marque avec les réalités d'un parcours entrepreneurial comportant une forte composante communautaire. Les deux professeurs décodent, à la lumière de leurs connaissances, les comportements entrepreneuriaux d'Anicet. À son tour, ce dernier met à profit leurs conseils et fait évoluer son projet de communauté autour de la défense de la musique et des talents émergents camerounais en un modèle d'affaires économiquement viable. De ces échanges, en ressort un credo : « la communauté d'abord, l'entreprise ensuite ». Et c'est ainsi que l'idée du livre *Start-up tribu* est née!

Ce livre, c'est aussi un message que les auteurs veulent adresser aux experts en management et en entrepreneuriat du monde entier. Au-delà du mythe de la *start-up nation*, de l'hyper croissance et de la spéculation sur la valeur future de l'entreprise, il existe une forme entrepreneuriale alternative à plébisciter et à privilégier auprès des jeunes entrepreneurs, ce que nous nommons « l'activisme entrepreneurial ». Fini les incantations médiatiques nourries de « licornes », de « levée de fonds », de « valorisation », etc. Nos sociétés, d'autant plus dans un contexte post-pandémique, ont besoin de liens sociaux et communautaires, que leurs membres soient originaires de Douala, de Marseille ou de Montréal. L'activisme entrepreneurial existe d'abord pour répondre à ce besoin de nos contemporains, et ensuite pour soutenir ce qu'un individu ou un groupe d'individus essaient d'entreprendre.

Alors que l'utilisation du mot « *start-up* » renvoie habituellement à des projets entrepreneuriaux associés à des ambitions de croissance clairement établies, une technologie capable d'apporter un changement d'échelle et de créer des besoins importants en capitaux pour assurer le développement, il importe de préciser que dans cet ouvrage, nous utilisons *start-up* indépendamment de ces caractéristiques. Il s'agit ici, au plus près de son étymologie anglaise, de projets en démarrage, de

toute nature et de tout secteur, portés par la volonté d'entreprendre de certaines personnes. Ensuite, nous utilisons le mot « tribu » plutôt que celui de « communauté », car ce dernier nous semble aujourd'hui largement vidé de tout son sens. Il ne rend en effet pas compte de la passion partagée des individus qui s'investissent dans ce type de projets, souvent bénévolement, par activisme et par envie de soutenir le mouvement ainsi lancé.

Start-up tribu se veut donc autant le titre de cet ouvrage, qu'un cri de ralliement pour tous ceux qui veulent participer au développement d'une alternative au modèle dominant de la création d'entreprise. Il s'adresse tout aussi bien aux futurs porteurs de projets qu'à tous les dirigeants de structures d'accompagnement qui souhaitent insuffler un nouvel esprit et une nouvelle façon d'entreprendre.

Cette deuxième version revue et augmentée avec un nouveau chapitre (chapitre 8) permet de mieux préparer les étapes du processus inversé de création d'une communauté avant de lancer une start-up.

Nous espérons donc, à notre mesure, contribuer à ce mouvement auquel nous croyons.

Franck Barès,
Bernard Cova et
Anicet Nemani