

## **L'entrepreneuriat collaboratif sous l'angle du genre : Le cas des femmes entrepreneures luxembourgeoises**

Dr. Christina Constantinidis  
Université de Luxembourg  
Centre for Research in Economics and Management (CREA)

### **Introduction**

L'objectif de cette communication est d'explorer un sujet émergent dans la littérature en entrepreneuriat, l'*entrepreneuriat collaboratif*, en adoptant la perspective des femmes entrepreneures au Luxembourg. Il s'agit de partager les premiers enseignements issus d'une étude exploratoire sur ce thème relativement inexploré, en particulier dans les travaux en entrepreneuriat féminin. L'analyse d'une étude de cas approfondie auprès de deux femmes entrepreneures ayant créé et développé une collaboration d'affaires, complétée par des interviews qualitatives avec d'autres femmes entrepreneures travaillant en collaboration, nous permettent de dégager les premiers éléments de compréhension de ce phénomène et d'établir les bases d'un modèle théorique.

En termes de contexte, notre questionnement de recherche provient de l'identification d'une collaboration d'affaires sur le long terme entre deux femmes entrepreneures au Luxembourg, s'inscrivant en faux par rapport au portrait des femmes entrepreneures et de leurs modes de réseautage habituellement dressé dans la littérature. L'une est dirigeante d'une entreprise de 300 personnes dans le secteur du commerce et de la distribution. L'autre possède une société unipersonnelle qui conçoit et confectionne des produits textiles. Elles se sont rencontrées il y a plus de dix ans via un réseau d'affaires féminin au Luxembourg, et ont commencé à travailler ensemble. Il y a un an, elles ont décidé de mettre leurs forces et leurs compétences en commun dans le cadre d'un partenariat d'affaires formel, et ont ainsi décroché un important appel d'offres européen, face à une concurrence d'entreprises multinationales. Elles viennent également racheter conjointement une activité commerciale clé au Luxembourg, et gèrent ce projet en collaboration étroite depuis janvier 2016.

Les femmes entrepreneures constituent un des leviers économiques les plus puissants dont les pays européens disposent, et qui est actuellement sous-exploité (Commission européenne, 2014). Au Luxembourg, les femmes entrepreneures représentaient au total 36% de la population non-salariée en 2009, et leur proportion a augmenté de 30% sur les vingt dernières années (Guastalli et al. 2010). Ces chiffres incluent les gérantes de sociétés avec ou sans salariés, ainsi que les entrepreneures à temps partiel. La plupart des femmes et hommes entrepreneur-e-s au Luxembourg gèrent des petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent 99,5% de l'ensemble des sociétés privées. Ces PME représentent plus de deux tiers des emplois dans le secteur privé, et 67,9% de la valeur ajoutée créée par l'ensemble des entreprises à Luxembourg, soit 17% de plus que la moyenne européenne (Commission européenne, 2014). Comme dans les autres pays européens, la contribution des PME à l'économie du Luxembourg, et le potentiel des femmes entrepreneures en particulier, sont donc cruciaux.

En termes de caractéristiques, des travaux de recherche récents montrent que les femmes entrepreneures ont une vision holistique de leurs entreprises, qu'elles voient comme des réseaux intégrés de relations plutôt que comme des entités économiques distinctes. Pourtant, les stratégies de réseautage des femmes entrepreneures sont le plus souvent présentées par la littérature comme inadéquates et défavorables à la performance et à la croissance de leurs entreprises. En effet, les femmes entrepreneures semblent privilégier les *liens forts* au détriment des *liens faibles*, ont tendance à développer une approche plutôt relationnelle qu'instrumentale, et ont en moyenne plus de femmes que d'hommes au sein de leurs réseaux. Ces caractéristiques de réseautage les amènent

à développer un plus petit nombre de relations, dans lesquelles elles sur-investissent du temps et de l'énergie, pour un nombre moins élevé de contacts d'affaires que les hommes. Ces éléments sont donc perçus et présentés comme négatifs pour le succès entrepreneurial dans plusieurs travaux (voir par exemple Bogren et al. 2013 ; Hampton et al. 2009). Récemment, un certain nombre de chercheurs ont cependant commencé à remettre en question l'importance donnée aux liens faibles depuis les travaux de Granovetter (1973), et à mettre en évidence les avantages qu'ont les liens forts pour l'activité entrepreneuriale.

C'est dans ce contexte que s'inscrit cette recherche. Notre contribution est double. D'une part, dans le champ de l'entrepreneuriat et des PME, nous apportons un éclairage supplémentaire sur les pratiques collaboratives, qui s'avèrent être une stratégie gagnante dans le contexte économique actuel. D'autre part, dans le champ de l'entrepreneuriat féminin, nous montrons la manière dont les femmes entrepreneures peuvent mobiliser leurs réseaux pour construire des collaborations étroites, sur le long terme, qui les mènent à des succès entrepreneuriaux.

Notre cas d'étude nous amène à questionner la représentation habituelle de l'entrepreneuriat féminin, et à repenser les réseaux féminins non seulement comme un lieu d'échanges et de soutien moral, mais aussi comme une source d'opportunités d'affaires, via notamment cette forme d'entrepreneuriat collaboratif. Nous suggérons que les caractéristiques distinctives des réseaux féminins – des liens forts, une composition féminine et une approche 'relationnelle' – seraient un atout pour le développement de relations de long terme basées sur la confiance, permettant de construire et de mener à bien des projets collaboratifs. Ces réseaux féminins constitueraient ainsi un levier à la réussite de l'entrepreneuriat des femmes. Dans notre cas d'étude, les femmes entrepreneures vont bousculer les idées reçues et construire un modèle d'affaires innovant basé sur les réseaux d'affaires féminins et sur une conception multidimensionnelle du succès.

## **1. L'entrepreneuriat collaboratif : Une définition inclusive**

Dans la littérature entrepreneuriale, Ebbers (2013) identifie quatre manières d'exploiter des opportunités d'affaires. Il s'agit soit de créer un nouveau concept ou de monter une entreprise soi-même (Shane & Venkataraman, 2002); soit de vendre son idée à un autre entrepreneur (Shane & Venkataraman, 2002); soit de partager une information avec d'autres entrepreneurs se trouvant en meilleure position pour exploiter une opportunité, sans attendre de bénéfice direct mais une réciprocité à long terme (on parle alors de rôle de *tertius iungens*) ou en retirant un bénéfice direct en tant qu'intermédiaire (on parle à ce moment de rôle de *tertius gaudens*); soit enfin de collaborer ou former une alliance avec d'autres entrepreneurs possédant des ressources complémentaires (on parle là d'*orientation réseau*) (Hitt et al. 2000; Sarkar et al. 2001). Nous positionnons notre recherche dans la dernière approche, dite de l'*orientation réseau*, et nous intéressons aux stratégies et pratiques collaboratives des entrepreneures.

Le concept d'*entrepreneuriat collaboratif* en tant que tel est assez récent dans la littérature, et sa définition est donc loin d'être arrêtée. Ainsi, il existe un certain flou concernant les contours de ce concept, utilisé de diverses façons selon les domaines de recherche et les auteurs considérés. Le concept d'entrepreneuriat collaboratif dans la littérature est apparu en 2005, dans un ouvrage publié par Miles et ses collègues. Le modèle développé porte sur la manière dont des entreprises peuvent travailler en réseau au sein de communautés d'organisations, afin de créer de l'innovation et de la valeur économique. Ce concept a notamment été utilisé sous différents vocables et de diverses manières dans les champs de l'entrepreneuriat social (voir par exemple Sakarya et al. 2012) ou dans des recherches portant sur de grandes entreprises, principalement dans la littérature anglo-saxonne, sous le vocable de 'joint ventures' (voir par exemple Ainuddin et al. 2007 ; Espinosa & Suanes, 2011 ; Nakamura, 2005). Le concept couvre ainsi un large panel de réalités différentes, désignant tour à tour une collaboration entre entrepreneurs, une création d'entreprise en association (voir par exemple Ben-Hafaïedh, 2006), l'économie collaborative, la participation

des consommateurs à la création et à la distribution du produit ou du service, etc. Face à la multitude de réalités couvertes par ce concept d'entrepreneuriat collaboratif, et son caractère émergent dans la littérature scientifique, nous avons choisi d'adopter une définition large et inclusive. Ce concept comprend deux notions distinctes : l'entrepreneuriat d'une part ; la collaboration d'autre part.

L'entrepreneuriat peut être défini comme le processus d'identification et d'exploitation d'opportunités afin de créer de la valeur en combinant différents types de ressources. Eisenmann (2013) propose la définition du Professeur Stevenson, pour qui l'entrepreneuriat est la '*poursuite d'opportunités au-delà des ressources contrôlées*'<sup>1</sup>. Cette définition met en évidence trois éléments clés du contexte entrepreneurial : d'abord, le sentiment d'urgence que vivent les entrepreneurs lors de la '*poursuite*' d'opportunités dans une fenêtre de temps limitée ; deuxièmement, la nouveauté de l'offre, induite par la notion d' '*opportunités*' (nouveau produit ou service, nouveau modèle d'affaires, amélioration d'un produit ou service existant ; et/ou nouveau marché) ; et enfin, les contraintes rencontrées en termes de ressources disponibles, amenant les entrepreneurs à devoir aller '*au-delà des ressources contrôlées*' (Eisenmann, 2013).

La notion de collaboration s'articule autour de deux dimensions (Collins English Dictionary, 2014). Il s'agit du fait de travailler ensemble sur un projet commun, mais aussi d'un '*quelque chose*', d'une entité distincte créée au travers de ce travail conjoint. La notion de collaboration implique donc à la fois un processus et un résultat commun. Combinant ces deux notions, et nous inspirant de la définition de Miles et al. (2005), nous définissons l'*entrepreneuriat collaboratif* comme la création de quelque chose ayant une valeur ajoutée (un produit, un service, une entreprise, une activité) à partir de nouvelles idées générées de façon conjointe, et qui émerge grâce à la mise en commun de ressources et d'une prise de risques et de responsabilités commune.

## **2. Revue de littérature sur l'entrepreneuriat collaboratif**

Si l'on considère la littérature traitant de collaboration dans le champ de l'entrepreneuriat, au sens large, de nombreuses études ont été menées, utilisant l'un ou l'autre vocable : alliances stratégiques, joint-ventures, consortiums d'entreprises, partenariats d'affaires, relations inter-organisationnelles, etc. Ces termes représentent des réalités différentes mais se réfèrent tous à la mise en relation de deux ou plusieurs entreprises afin d'exploiter des opportunités d'affaires. Ainsi, les alliances stratégiques sont définies comme des accords non-financiers entre des entreprises, et peuvent concerner toute une série de relations d'affaires entre sociétés parfois concurrentes. Ces alliances stratégiques sont surtout utilisées dans le cadre d'internationalisations et peuvent concerner de multiples activités, comme la production, la recherche et développement, le marketing ou la distribution par exemple (Sarkar et al. 2001). Les joint-ventures impliquent des accords financiers entre deux ou plusieurs entreprises, qui perçoivent donc des parts. Elles prennent souvent place au niveau international (Barringer and Harrison, 2000 ; Lu & Beamish, 2006).

Beaucoup de recherches sont menées sur l'impact de ces différentes formes de collaboration sur la performance économique et financière. Elles se concentrent pour la plupart sur l'étude de grandes entreprises. Les résultats de ces recherches identifient ainsi différents facteurs explicatifs influant sur la performance d'une collaboration entre entreprises, relevant des caractéristiques individuelles ou organisationnelles ou des caractéristiques des ressources engagées. Par exemple, la performance d'une joint venture internationale va notamment dépendre de la rareté, de la valeur économique ou du caractère non-substituable des ressources mobilisées (Ainuddin et al. 2007). Certains attributs des partenaires d'affaires impliqués dans une joint venture internationale, comme leur localisation, leur taille ou leur secteur d'activités, vont aussi avoir un impact sur sa

---

<sup>1</sup> Traduction libre de l'auteur

performance (Lu & Beamish, 2006). Entre autres, la taille et le secteur semblent avoir une influence sur le risque de comportements opportunistes de la part des partenaires d'affaires (Dickson et al. 2006). Des études ont également étudié le lien entre des attributs personnels ou des comportements spécifiques d'un entrepreneur et le nombre de contrats d'affaires reçus et offerts (Ebbers, 2013).

En général, les recherches sur les différentes formes de collaborations dans le monde des affaires restent descriptives et identifient une liste de facteurs caractérisant ces collaborations. Ces facteurs incluent le type de ressources impliquées, les compétences nécessaires, la capacité de financement des entreprises partenaires, etc. Les méthodes de recherche sont également assez linéaires, visant à tester le lien entre différents facteurs environnementaux et la performance financière de la collaboration d'affaires. Dans cette optique, le monde de l'entreprise est divisé en différentes dimensions distinctes (le secteur d'activité, la taille, le type de technologie, etc.), qui peuvent chacune influencer la performance d'une collaboration, positivement ou négativement. Ce 'découpage en tranches' ne prend dès lors pas en compte les nombreuses interrelations entre les différentes facettes de l'environnement de l'entreprise et leur impact combiné sur le développement et le succès de collaborations d'affaires. L'environnement est vu comme externe à l'individu, qui détermine son action, au lieu d'être appréhendé dans sa complexité et en interrelation avec les individus, qui contribuent à le construire via leurs actions et comportements. En conséquence, ces travaux de recherche proposent une liste de conseils relativement prescriptifs pour la création et le développement de collaborations d'affaires, qui peuvent ne pas toujours correspondre à la diversité des situations réelles.

Sans remettre en question l'utilité et la valeur ajoutée de ces études dans la détermination de l'influence de différentes dimensions de l'environnement sur la performance financière des collaborations d'affaires, nous adoptons une méthode de recherche qualitative basée sur une étude de cas approfondie, afin d'apporter un éclairage complémentaire sur la création et le développement des collaborations d'affaires. Notre recherche vise à répondre au manque de connaissances détaillées dans la littérature existante sur les pratiques collaboratives, tant au niveau du processus de création et de développement de telles collaborations qu'au niveau des impacts au sens large sur les entreprises et leur environnement. Nous nous intéressons donc autant aux impacts financiers et économiques, qu'aux impacts sociaux et sociétaux de telles formes de collaborations. Plus spécifiquement, nous abordons le cas de l'entrepreneuriat collaboratif des femmes. Alors que les caractéristiques des réseaux et du réseautage des femmes entrepreneures semblent les mener à développer des relations de confiance sur le long terme basées sur des *liens forts*, aucune recherche à notre connaissance n'a exploré leurs pratiques collaboratives.

### **3. Problématisation théorique et questions de recherche**

Peu de recherches en entrepreneuriat féminin se sont intéressées jusqu'à présent aux formes de collaborations ou d'alliances développées par les femmes entrepreneures, malgré le grand nombre d'études existantes sur leurs réseaux formels et/ou informels. La plupart des recherches sont centrées sur les caractéristiques des réseaux des femmes entrepreneures (nature des liens, composition, trous structuraux...) et sur leurs difficultés en termes de réseautage. En outre, les réseaux d'affaires féminins sont systématiquement présentés comme secondaires par rapport aux réseaux mixtes ou masculins, représentant la norme.

Ainsi, la plupart des travaux de recherche sur l'entrepreneuriat féminin montrent que les femmes possèdent en moyenne des entreprises de plus petite taille et de faible croissance, dès lors perçues comme moins performantes. Les modes de réseautage des femmes constituent un des facteurs explicatifs mobilisés dans la littérature scientifique: les femmes développent principalement des *liens forts*; ont davantage de femmes dans leurs réseaux; et mobilisent des logiques de réseautage plus 'relationnelles' ou 'affectives' que les hommes. Ces caractéristiques sont présentées comme

préjudiciables à la réussite entrepreneuriale des femmes, principalement définie en termes de performance financière et de croissance.

Des travaux récents (Foss, 2010; Hanson & Blake, 2009) ont critiqué ces études, à la fois méthodologiquement et conceptuellement, et ont appelé à adopter une posture féministe et constructiviste pour étudier les réseaux entrepreneuriaux. Répondant à cet appel, nous adoptons une posture épistémologique socioconstructiviste pour explorer le rôle des réseaux dans la construction et le développement de collaborations d'affaires chez les femmes entrepreneures. Plutôt que de comparer encore une fois les réseaux féminins aux réseaux mixtes ou masculins, nous utilisons une étude de cas prototypique pour explorer la manière dont les stratégies particulières de réseautage peuvent constituer une source d'opportunités d'affaires et un levier pour l'entrepreneuriat collaboratif des femmes.

Notre analyse porte une attention particulière aux phénomènes liés au *genre*, que nous définissons comme le *sexe socialement construit*. Ainsi, les sociétés au sens large sont caractérisées par des normes explicites et implicites qui déterminent en grande partie ce qui est considéré comme masculin ou féminin, ainsi que les rôles, attitudes et comportements des femmes et des hommes. Ces normes diffèrent en fonction de la société et de la période considérées. Dans les sociétés occidentales, la sphère privée a été historiquement et culturellement occupée par les femmes, alors que les hommes dominaient la sphère publique. Cette répartition reste visible actuellement, au travers de stéréotypes sexués, de préjugés existants sur les femmes et les hommes, ainsi que par la division horizontale et verticale du travail. Ces phénomènes sont également observés dans le monde entrepreneurial, où la norme implicite reste encore masculine (Ahl, 2006; Calás et al., 2009; Gupta et al., 2009).

Néanmoins, un nombre croissant de femmes participent à la vie entrepreneuriale, que ce soit en Europe, aux Etats-Unis, en Chine, en Inde et ailleurs dans le monde. Les femmes constituent un des leviers majeurs de l'entrepreneuriat et de l'économie au niveau mondial. En parallèle, les normes liées au genre se déconstruisent et évoluent, notamment via les femmes entrepreneures, qui mobilisent des stratégies diverses et développent des solutions alternatives au modèle dominant, pour atteindre le succès entrepreneurial. Les notions de succès ou de performance sont elles-mêmes genrées, et peuvent se décliner de multiples manières.

Nos questions de recherche s'articulent autour de deux axes principaux, relatifs au processus et au résultat d'une collaboration entrepreneuriale :

- Comment les femmes entrepreneures construisent et développent des collaborations d'affaires au cours du temps ? Nous nous intéressons aux déterminants et au processus de l'entrepreneuriat collaboratif, en ce compris les phénomènes de genre.
- Comment les stratégies et pratiques collaboratives des femmes entrepreneures contribuent au succès entrepreneurial ? Nous nous penchons notamment sur la définition du succès entrepreneurial, y compris dans sa composante genrée.

#### **4. Méthodologie de recherche**

Afin d'explorer notre thématique de recherche et de répondre à nos questions, nous nous basons sur une étude de cas longitudinale approfondie, menée sur 6 mois, de septembre 2015 à mars 2016. Cette étude du cas prototypique d'une collaboration d'affaires entre deux femmes entrepreneures luxembourgeoises appartenant au même réseau féminin nous permettra de dégager les premiers éléments de notre modèle théorique.

La collecte des données s'opère de différentes manières, afin d'assurer une triangulation des sources et des méthodes :

- l'observation participante (réunions, événements de réseaux...);
- l'analyse documentaire (compte-rendu de réunions, rapports d'audit, contrats, sites internet, emails, articles de presse...);
- des interviews individuelles avec les deux femmes entrepreneures, ainsi que les divers partenaires étant intervenus dans le projet (transporteurs, producteurs, clients);
- et des interviews conjointes avec les deux femmes entrepreneures une fois par mois pendant 6 mois (étude longitudinale).

En complément de cette étude de cas approfondie, nous avons également réalisé des interviews exploratoires avec cinq autres femmes entrepreneures ayant développé une ou plusieurs collaborations d'affaires, et se trouvant à différents stades du processus collaboratif.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet plus large. Dans un futur proche, nous élargirons les interviews qualitatives auprès d'autres femmes et hommes entrepreneur-e-s, jusqu'à atteindre une saturation et une représentativité théoriques, afin de construire un modèle définitif des antécédents, du processus et des impacts de l'entrepreneuriat collaboratif. Nous testerons ensuite ce modèle au travers d'une étude quantitative dans des réseaux d'hommes et de femmes entrepreneur-e-s.

## **5. Présentation du cas**

Sofia et Françoise<sup>2</sup> se sont rencontrées lors d'un événement organisé par un réseau de femmes entrepreneures au Luxembourg, il y a plus de dix ans.

Françoise fait partie d'une famille luxembourgeoise d'entrepreneurs, avec notamment un père entrepreneur dans le secteur de la construction. Elle crée sa propre entreprise dans le secteur du commerce et de la distribution en 1982, à l'âge de 21 ans, après ses études secondaires. Elle apprend le métier sur le tas. Actuellement, son entreprise possède 12 implantations sur l'ensemble du territoire luxembourgeois et emploie 300 personnes au total. Françoise a la volonté de conserver une structure moyenne et de continuer à travailler à l'échelle locale, ce qui lui permet entre autres de garder une proximité par rapport au marché et ce qui constitue en quelque sorte sa marque de fabrique. Au niveau du réseautage, Françoise est connue et intégrée dans les réseaux formels et informels au Luxembourg, dans les mondes économique, politique et social. Elle participe à de nombreux réseaux d'affaires, tant mixtes que féminins, ainsi qu'à des réseaux associatifs. Elle initie et gère également des projets associatifs aux niveaux régional et national. A 55 ans, Françoise planifie déjà le futur de son entreprise, qu'elle a prévu de transmettre à ses enfants.

Françoise d'origine, Sofia s'est installée comme indépendante au Luxembourg en 1993, à l'âge de 27 ans. En 1999, elle crée une société unipersonnelle, qui conçoit et confectionne des produits textiles. Depuis lors, Sofia innove constamment dans le design et la fabrication de nouveaux produits, et continue à développer continuellement ses activités. Elle travaille en collaboration avec des partenaires d'affaires à l'international, notamment en Inde et en Chine, où elle a récemment ouvert un bureau permanent. Voyageant fréquemment pour ses affaires, elle a réussi à également s'intégrer au niveau de la vie économique luxembourgeoise. Sofia participe à de nombreux réseaux d'affaires, mixtes et féminins, dans la mesure de ses possibilités en termes de temps. Sofia veut garder une petite structure en termes d'effectifs mais souhaite faire croître son chiffre d'affaires, en vue d'une revente de l'entreprise avec une plus value.

---

<sup>2</sup> Noms fictifs

Françoise et Sofia ont commencé à travailler ensemble dans le cadre d'une relation fournisseur-client traditionnelle. Il y a un an, en 2015, Sofia a identifié une opportunité via son réseau professionnel, à savoir un important appel d'offres européen. Ne pouvant y répondre seule, essentiellement par manque de moyens financiers, elle a fait appel à Françoise. Cette dernière possédait la capacité financière nécessaire et bénéficiait d'une pénétration importante sur le marché. En outre, le fait de se connaître et d'avoir travaillé ensemble depuis une dizaine d'années avait développé leur confiance mutuelle, et était particulièrement important au vu du risque élevé du projet et de la forte concurrence existante. Les deux femmes entrepreneures ont donc monté un partenariat d'affaires formel, ont répondu à l'appel d'offres et ont remporté le contrat, face à une concurrence d'entreprises multinationales. Elles ont géré l'ensemble du projet en étroite collaboration. En janvier 2016, les deux femmes entrepreneures décident de faire progresser encore leur collaboration, en rachetant conjointement une activité commerciale clé au Luxembourg. Elles gèrent actuellement ce projet, toujours en collaboration.

## **6. Présentation des résultats**

Nos résultats s'articulent autour des antécédents de l'entrepreneuriat collaboratif, où nous identifions les leviers d'une collaboration d'affaires réussie entre femmes entrepreneures; du processus de construction et de développement de la collaboration d'affaires ; et enfin, de l'impact de l'entrepreneuriat collaboratif sur le succès des femmes entrepreneures. Notre analyse met notamment en exergue le rôle que peuvent jouer les réseaux dans ce processus, avec une approche en termes de construction sociale du genre.

### **6.1 Antécédents de l'entrepreneuriat collaboratif**

L'analyse des données qualitatives révèle les principales dimensions à la base du démarrage d'une collaboration d'affaires entre femmes entrepreneures. La présence d'objectifs stratégiques communs, le partage de valeurs clés, la complémentarité des entrepreneures ainsi que la transparence apparaissent comme des leviers importants de l'entrepreneuriat collaboratif.

Au niveau des objectifs, il apparaît crucial que certains objectifs stratégiques soient partagés et constituent la mission principale, commune, de la collaboration. Ainsi, Sofia et Françoise partagent plusieurs objectifs à court, moyen et long terme. Entre autres, sur le court terme elles visent toutes deux la rentabilité financière, sur le moyen terme elles souhaitent voir leur relation d'affaires se développer au travers de nouveaux projets, et sur le long terme, elles se sont données pour mission d'améliorer l'image de l'entrepreneuriat, notamment féminin, au Luxembourg. Au-delà de ces missions communes, certains objectifs peuvent rester individuels. Par exemple, Sofia vise une pénétration accrue du marché luxembourgeois, alors que Françoise n'en a pas besoin pour son entreprise, déjà bien présente sur le territoire. A cet égard, elles insistent sur l'importance de connaître les intérêts stratégiques de chacune, de ne pas voir sa partenaire d'affaires comme un moyen d'atteindre ses fins, mais de s'inscrire dans une relation gagnant-gagnant.

Au niveau des valeurs, un des leviers principaux de l'entrepreneuriat collaboratif réside dans le partage des valeurs clés. En ce qui concerne Sofia et Françoise, toutes deux ont en commun un système fondé sur des valeurs économiques (le travail, la persévérance, le 'sens du business', le professionnalisme) et des valeurs humaines (le respect, l'honnêteté intellectuelle, l'éthique). En se basant toutes deux sur ces valeurs économiques et humaines, elles visent à développer leur relation d'affaires de manière rationnelle, sans y investir d'affect ou d'émotions, vues comme inutiles et source de conflits potentiels.

La transparence est également un leit-motiv de la collaboration d'affaires entre ces femmes entrepreneures. Françoise et Sofia s'appliquent à explicitement et clairement définir leur champ d'action, leurs objectifs communs et individuels, leurs rôles mutuels et leurs intérêts respectifs.

Cette transparence leur permet de connaître les intérêts et objectifs de chacune ainsi que de mettre en commun leur vision et leurs valeurs, facteurs mis en évidence plus haut.

Enfin, leur collaboration d'affaires n'aurait pas pris place s'il n'y avait eu une complémentarité forte au niveau des compétences et des rôles de chacune. En effet, la collaboration d'affaires s'appuie sur les forces respectives de Françoise et Sofia, très différentes l'une de l'autre. Un aperçu de leurs compétences et rôles respectifs est proposé ci-dessous.

| Sofia se définit comme<br>'l'artiste scientifique'   | Françoise se définit comme<br>'la comptable guerrière'  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du secteur textile et créativité : conception des produits, design</li> <li>• Prix de revient et capacité de négociation sur les prix de production</li> <li>• Réseau au niveau local et international (douanes, transport, production) : recherche de partenaires</li> <li>• Rigoureuse, diplomate, commerciale : suivi du chantier opérationnel, coordination</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité financière : ressources financières, fournisseur, garant</li> <li>• Capable de sentir le potentiel et de prendre une décision risquée de façon calculée</li> <li>• Langue maternelle, culture du pays, connaissance du marché local (clients, partenaires, fournisseurs)</li> <li>• Expertise comptable, financière, administrative et juridique</li> </ul> |

Cette complémentarité des compétences et des rôles permet d'éviter qu'une compétition puisse s'installer entre les partenaires d'affaires ou qu'il y ait des problèmes liés à l'ego, perçu comme une source de conflits. Ainsi, elles peuvent reconnaître les forces et les faiblesses de chacune, sans jugement négatif et sans s'appropriier le travail ou la compétence de l'autre.

L'analyse en termes de genre révèle que la capacité de travailler entre entrepreneures en complémentarité, en transparence et avec une vision à long terme sont perçues comme des caractéristiques et des forces typiquement féminines. Cette manière d'être en entrepreneuriat collaboratif est opposée à une vision traditionnelle de l'entrepreneuriat basée sur la compétition et les résultats à court terme, vue comme plus masculine. Les extraits suivants illustrent cette opposition dans les discours entre l'entrepreneuriat collaboratif des femmes et l'entrepreneuriat traditionnel des hommes.

*On a cherché à **se compléter**, et on n'a pas cherché à se concurrencer, pas la surenchère qu'il y a chez les hommes. Les femmes ne sont **pas dans le pouvoir**. J'ai l'impression qu'ils cherchent toujours à gagner, alors qu'avec Sofia, c'est franc, ouvert, open book.*

*Les femmes regardent **beaucoup plus loin** [...] Une négociation, ça veut dire **non ego**, alors qu'ils sont dans l'ego, c'est 'je veux avoir raison'. Tandis qu'avec les femmes on fait de la négociation, parce que je vois dans 10 ans.*

Ces perceptions genrées peuvent amener les femmes entrepreneures à entrer en contact et à développer des collaborations d'affaires plus facilement avec d'autres femmes qu'avec leurs homologues masculins.

## 6.2 Processus de l'entrepreneuriat collaboratif

Le processus d'entrepreneuriat collaboratif est caractérisé par une progressivité dans la construction de la relation d'affaires, qui ne peut prendre place sans une connaissance mutuelle

antérieure, et par une vision à long terme des femmes entrepreneures, qui donnent une importance particulière à la durée de la collaboration.

Dans notre cas, Françoise et Sofia se connaissaient depuis plus de dix ans, via leur participation au même réseau d'affaires féminin et une longue relation en tant que client et fournisseur. Cette connaissance mutuelle leur a permis de développer une communication efficace et une relation de confiance, rendant possible une prise de risque conjointe.

La relation d'affaires s'est construite de façon progressive. Françoise et Sofia ont initialement développé une relation de client à fournisseur, avec tout d'abord des produits proposés en conditionnel avec une commission à la vente, puis des produits en magasin, et enfin des collections communes. Elles ont ensuite monté un premier partenariat d'affaires pour décrocher l'appel d'offres européen, qu'elles ont géré conjointement du début à la fin. A présent, elles viennent de racheter une activité commerciale clé au Luxembourg et la gèrent ensemble. On constate donc une évolution dans le type de relation entre ces deux femmes entrepreneures, de contrats courts et ponctuels dans un premier temps, à un projet temporaire de plus grande envergure ensuite, pour arriver enfin à une activité entrepreneuriale conjointe sur la durée.

*Je pense qu'on n'aurait pas fait ce dossier si on n'avait pas eu un **background de 10 ans**, voir comment on travaillait. [...] On a **appris** à s'apprécier.*

Quant à l'avenir de leur collaboration, les deux femmes entrepreneures ont une vision à long terme, souhaitent que leur relation d'affaires s'inscrive dans la continuité et, dans cette optique, développent sans cesse de nouveaux projets.

*On voit la fin, le **résultat** à atteindre, puis on rembobine.*

*Il faut toujours **demander plus**, ne pas s'arrêter, ce sont les **projets** qui font vivre un partenariat.*

A nouveau, des perceptions en termes de genre existent. Les femmes sont perçues comme ayant une vision à plus long terme que les hommes, perçus comme orientés vers le profit à court terme uniquement. Cette caractéristique est liée dans les discours au rôle des femmes dans la maternité et l'éducation des enfants. Elles seraient plus sensibles à l'avenir des prochaines générations, avec le développement d'une vision à très long terme, alliant des aspects économiques et sociaux.

### 6.3 Impacts de l'entrepreneuriat collaboratif

La dernière question que nous avons explorée est celle de l'impact de l'entrepreneuriat collaboratif pour le succès entrepreneurial. En effet, il peut paraître surprenant de prime abord de vouloir travailler ensemble sur un projet entrepreneurial, alors qu'il s'agit déjà d'un pari risqué et difficile pour un ou une entrepreneure seule.

L'analyse qualitative de notre cas met en évidence trois apports principaux de l'entrepreneuriat collaboratif: élargir les perspectives sur l'environnement; créer de l'innovation à l'intersection de différents environnements; et co-crée l'environnement entrepreneurial. Ces apports sont tous trois en lien avec la gestion de l'environnement entrepreneurial, qui s'avère être de plus en plus complexe et multiforme.

#### 6.3.1 *Élargir les perspectives sur l'environnement*

Le premier apport de l'entrepreneuriat collaboratif est de permettre un élargissement de la vision, de la perspective que l'on a sur l'environnement. En effet, ce dernier est de plus en plus complexe

et change de façon rapide et continue. L'homme ou la femme entrepreneure est amenée à répondre à de multiples et diverses demandes de l'environnement. Par exemple, une formatrice professionnelle interrogée dans le cadre de nos entretiens complémentaires doit de plus en plus développer des formations ad hoc, répondant aux besoins ponctuels des organisations, qui sont de moins en moins demandeuses de contenus et de formats standardisés. En s'alliant avec une autre entrepreneure proposant des contenus différents, elles parviennent ensemble à diversifier leur offre de services et à couvrir les demandes du marché.

Dans le cas de Sofia, le secteur du textile et de la mode change très rapidement et en permanence, rendant nécessaire de proposer sans cesse de nouveaux designs et produits sur le marché, adaptés aux attentes variées et changeantes des consommateurs et consommatrices. Or, l'entrepreneur n'a qu'une vue limitée sur son environnement, composé de multiples facettes. Travailler avec d'autres offre comme avantage de mettre en commun différentes ressources clés. Si on utilise une métaphore, l'idée est de passer d'une photo traditionnelle à une photo panoramique de l'environnement.

Dans notre étude de cas, l'entrepreneuriat collaboratif mis en place par Sofia et Françoise leur a permis de répondre à l'appel d'offres européen identifié grâce au réseau professionnel de Sofia. En effet, cette dernière n'avait pas les moyens humains et financiers nécessaires pour y répondre seule, face à une concurrence d'entreprises multinationales. De son côté, Françoise seule n'aurait pas eu conscience de la possibilité de saisir cette opportunité entrepreneuriale. Françoise et Sofia, en travaillant ensemble, ont également pu bénéficier d'un réseau élargi de contacts notamment pour trouver les fournisseurs adéquats et pour analyser les attentes de différents types de consommateurs et consommatrices. Les compétences de Françoise en matière juridique, comptable et financière, alliées à la créativité et à la capacité de négociation de Sofia, ont apporté une plus value à leur projet entrepreneurial.

L'entrepreneuriat collaboratif permet donc de gérer la complexité et l'incertitude du marché, en mettant en commun des ressources complémentaires, à différents niveaux. Il peut s'agir d'apport de ressources en termes de connaissance et d'expertise, de compétences et de méthodes de travail, de moyens financiers, de réseaux et de contacts professionnels, de connaissance sectorielle, d'enseignements issus d'expériences passées, de légitimité ou de notoriété sur le marché.

### *6.3.2 Créer de l'innovation à l'intersection de différents environnements*

Le deuxième apport de l'entrepreneuriat collaboratif identifié dans notre analyse est la capacité d'innovation accrue, au travers de la rencontre de deux environnements différents. En effet, comme Sofia et Françoise nous l'ont expliqué, c'est à l'intersection de leurs deux univers que l'innovation a pu émerger. L'entrepreneuriat collaboratif crée des intersections entre différents environnements qui ne se seraient peut-être pas croisés autrement, et qui mènent à des innovations que ce soit en termes de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles d'affaires, de produits ou services améliorés ou de nouveaux clients.

Dans notre étude de cas, Françoise et Sofia ont récemment repris une activité commerciale clé au Luxembourg, qu'elles ont développée de manière innovante. En effet, cette activité se situe au croisement de différents mondes. Tout d'abord, via les connaissances de Françoise, les produits et services offerts mobilisent les codes issus de la culture et de la langue luxembourgeoises, afin d'attirer une clientèle luxembourgeoise et également de mettre à l'honneur le Luxembourg auprès d'une clientèle internationale. Ensuite, l'expertise et l'expérience respectives de Sofia et de Françoise dans différents secteurs et marchés leur ont permis de diversifier leur offre de produits et de services, en alliant notamment les secteurs de la mode, du textile et du commerce de détail. Enfin, alors que Sofia prenait contact avec des designers et activait son réseau de clients

internationaux, Françoise pouvait partir à la recherche de candidats potentiels sur base de son expérience d'employeur.

### 6.3.3 Co-crée l'environnement entrepreneurial

Le troisième apport de l'entrepreneuriat collaboratif est de permettre aux entrepreneures d'influer de façon plus importante sur leur environnement. En effet, l'analyse de nos données met en lumière non seulement l'impact de l'environnement sur les entrepreneures, mais aussi les stratégies qu'adoptent les entrepreneures pour influencer et modeler dans une certaine mesure leur environnement. Comme le souligne Françoise:

*C'est un **puzzle** que tout le monde contribue à **construire**, et il évolue, et on ne sait pas où il va s'arrêter.*

Or, en s'alliant dans le cadre de partenariats d'affaires, les entrepreneures sont en mesure d'accroître leur capacité d'influence, au travers d'objectifs économiques et sociétaux communs. Dans notre étude de cas, Françoise et Sofia mobilisent leurs ressources afin de créer de la valeur tant économique que sociale. L'analyse de nos données révèle que ces femmes entrepreneures définissent leur succès, non seulement en termes de performance financière et de croissance à court terme, mais aussi en termes de longévité et de performance sociale.

En termes économiques, elles souhaitent que leurs dossiers soient rentables et permettent d'atteindre une performance financière. A cet égard, l'impact économique est supérieur en travaillant ensemble qu'en travaillant seule. Notons qu'au-delà de leur partenariat, Françoise et Sofia continuent à développer leur activité entrepreneuriale au niveau individuel.

En termes de longévité, elles souhaitent voir leur relation d'affaires perdurer sur le long terme. Cette collaboration sur la durée leur permet d'identifier des opportunités qu'elles n'auraient pas cernées autrement, d'être plus flexibles, réactives et rapides par rapport à ces opportunités, et d'échanger leurs impressions et avis sur les difficultés et situations qu'elles rencontrent. Elles parlent d' 'échange d'énergie positive', qui leur donne envie de continuer à travailler ensemble.

En termes d'impact social et sociétal, Françoise et Sofia veulent soutenir le développement de différents acteurs au sein de la société luxembourgeoise, notamment les jeunes et les femmes. Cela passe par le recrutement de jeunes issus de la diversité, par la formation continue de leurs employés et employées, par la sensibilisation des femmes et des jeunes à l'esprit entrepreneurial, et par la création de 'communautés collaboratives' au sein de leurs réseaux.

La diversité des objectifs économiques et sociétaux de nos femmes entrepreneures sont illustrés par les extraits d'entretien suivants.

*Développer un **produit** nickel dans les délais impartis, remplir la **mission***

***Montrer l'exemple** [...] montrer qu'il y a des femmes entrepreneures au Luxembourg [...] dans une diversité de secteurs [...] Faire évoluer les réseaux féminins.*

***Casser les stéréotypes.***

*Rehausser le **Luxembourg**, montrer la valeur des entrepreneurs luxembourgeois.*

*Aller dans les **écoles**, éduquer à l'entrepreneuriat.*

En termes d'analyse de genre, nous constatons que ces femmes entrepreneures, au-delà de leur activité économique, souhaitent améliorer la position et la visibilité des femmes entrepreneures dans leur ensemble, en donnant l'exemple. Elles prêtent aussi une attention particulière aux jeunes générations, qu'elles veulent soutenir dans leurs parcours professionnels. Ces objectifs sociétaux apparaissent dans leurs discours comme une caractéristique plus féminine que masculine, liée à leurs expériences sur le marché du travail en tant que femmes, et à leur rôle d'éducation par rapport aux enfants et aux jeunes.

#### 6.4 Le rôle spécifique des réseaux féminins

Les réseaux féminins occupent une place particulière dans la création et le développement de partenariats d'affaires entre femmes entrepreneures. Les attentes exprimées par rapport aux réseaux d'affaires classiques sont d'en retirer un gain, 'humainement, intellectuellement ou commercialement'. Les objectifs sont de partager des perspectives différentes et apprendre l'un de l'autre, d'échanger des compétences, de prendre du recul et bénéficier de soutien moral, de fédérer et développer de nouveaux projets, et de réaliser des contrats d'affaires.

Par rapport à leur participation à des réseaux féminins, outre ces attentes classiques, s'ajoutent des attentes liées à leur statut de femme dans un environnement entrepreneurial majoritairement et historiquement masculin. Sofia et Françoise participent toutes deux à de nombreux réseaux d'affaires, tant mixtes que féminins. Elles identifient plusieurs difficultés liées au fait d'être une femme dans un réseau majoritairement masculin, notamment pour ce qui est de la possibilité de développer des collaborations d'affaires.

Au niveau des caractéristiques organisationnelles, la majeure partie des entreprises des réseaux mixtes sont de plus grande taille, augmentant le risque de se faire absorber et rendant donc plus difficile une collaboration d'affaires. Au niveau de leur manière d'être en affaires, les hommes entrepreneurs sont décrits comme plus intéressés par le profit à court terme que par une approche sur la durée, ce qui ne correspond pas à la manière d'aborder l'entrepreneuriat collaboratif de Sofia et Françoise. En outre, l'esprit de compétition des hommes entrepreneurs rend la communication plus difficile, et mettre en place une relation d'affaires prend plus de temps qu'entre femmes, comme l'illustrent les extraits d'entretien suivants.

*Ça ne se construit pas de la même façon, non [...] Et c'est là qu'il faut avoir la subtilité... En fait, entre femmes on a le **droit à la parole** tout de suite. Tandis qu'avec un homme on doit se battre pour l'avoir.*

*Allez les hommes ils ont la distance cravate, c'est pour ça que la cravate elle a été inventée, pour avoir cette distance. C'est jusque-là et pas plus près. Nous on n'a pas la distance cravate [...] Donc, **il faut se créer sa 'distance cravate'**.*

Face à ces difficultés rencontrées dans les réseaux majoritairement masculins, les femmes entrepreneures préfèrent se tourner vers les réseaux féminins pour construire des collaborations d'affaires. Dans le cas de Françoise et Sofia, ce sont les réseaux féminins qui leur ont permis de se rencontrer et de développer leur collaboration entrepreneuriale. Ce sont également via les réseaux féminins qu'elles ont trouvé plusieurs de leurs autres partenaires d'affaires (fournisseurs, transporteurs...). Outre cette plus-value au niveau des affaires, les réseaux féminins supportent également leurs objectifs sociétaux plus larges. Ils sont décrits comme un 'accélérateur d'intégration' pour les femmes, un moyen de combattre les stéréotypes sexués et un lieu où les jeunes femmes peuvent s'inspirer de 'role models' au féminin.

Cependant, Sofia et Françoise insistent sur le fait qu'un réseau, quel qu'il soit, n'apporte pas systématiquement ces bénéfices. Les femmes entrepreneures doivent participer proactivement et

mobiliser les ressources présentes dans le réseau pour qu'il s'avère utile. De plus, les réseaux féminins sont perçus comme moins dynamiques et plus tournés vers l'émotionnel que les réseaux mixtes, vus comme plus rationnels et efficaces dans le monde des affaires. Les réseaux féminins apparaissent donc comme un levier potentiel important pour l'entrepreneuriat collaboratif des femmes entrepreneures, mais devant encore gagner en maturité. Sofia et Françoise parlent d'un nécessaire apprentissage collectif devant prendre place, ainsi que d'un transfert de cet apprentissage dans les réseaux traditionnels.

*On [le réseau féminin] gagne en maturité, on apprend, on s'approprie les bons côté des hommes, tandis que dans l'autre sens moins.*

## **7. Discussion**

L'environnement entrepreneurial actuel tend vers davantage de complexité, avec une concurrence accrue et de multiples demandes à gérer, en changement rapide et permanent. Face à ce contexte socio-économique, l'entrepreneuriat collaboratif semble particulièrement adapté. Premièrement, il permet de couvrir un marché de plus en plus diversifié et d'apporter des réponses flexibles, rapides et efficaces à des opportunités d'affaires variées et changeantes, avec une plus-value économique. Deuxièmement, travailler en collaboration amène à générer de l'innovation au travers de la poursuite d'opportunités à la croisée de différents mondes. Troisièmement, les entrepreneures ont une plus grande capacité d'influence sur leur environnement, et sont en mesure de créer de nouvelles tendances, de nouvelles opportunités et de nouvelles manières de répondre aux défis sociétaux actuels.

En termes d'analyse de genre, nos premiers résultats mettent en évidence que l'entrepreneuriat collaboratif peut constituer une opportunité importante pour les femmes entrepreneures qui souhaitent développer leurs activités. Les études précédentes portant sur les manières d'être en affaires et de réseauter des femmes entrepreneures en soulignent essentiellement les aspects négatifs, notamment le manque de liens faibles permettant de développer la taille de son réseau professionnel et le nombre de ses relations d'affaires ; l'insuffisance de la dimension rationnelle et instrumentale par rapport aux réseaux qui permet d'utiliser les ressources du réseau à son avantage ; et l'homogénéité en termes de composition sexuée qui mène à une sur-représentation de femmes dans leurs réseaux professionnels et empêche de diversifier ses contacts d'affaires. Ainsi, les réseaux féminins étaient systématiquement perçus et décrits comme secondaires par rapport aux réseaux mixtes, majoritairement masculins, et restaient principalement utilisés pour obtenir un soutien moral ou échanger des expériences vécues en tant que femme.

Notre étude de cas nous amène à considérer les stratégies d'affaires et de réseautage des femmes entrepreneures sous un autre angle. Face à l'identification d'opportunités d'affaires d'envergure, ces femmes entrepreneures ont décidé de mobiliser leur réseau féminin pour créer un partenariat sur le long terme. Elles ont ainsi été à même de concurrencer des entreprises de taille plus importante et in fine de décrocher les contrats. La création rapide de ce partenariat d'affaires a été possible grâce à des relations d'affaires bâties de façon progressive dans le passé, basées sur des liens forts, et à des structures de plus petite taille favorisant une certaine agilité organisationnelle. Ces collaborations entrepreneuriales semblent constituer une manière alternative et efficace de développer son entreprise, par rapport à une croissance traditionnelle, afin d'atteindre le succès entrepreneurial.

Cette stratégie paraît particulièrement adaptée aux caractéristiques des femmes entrepreneures, de leurs entreprises et de leurs réseaux. En effet, les liens forts et les aspects relationnels qui définissent leurs réseaux permettent le développement de relations de long terme, basées sur la confiance. Ce constat vient conforter les résultats de recherches récentes soulignant que les entrepreneurs peuvent se baser sur des liens forts pour développer leur activité entrepreneuriale.

Ces liens forts augmenteraient notamment la confiance et la coordination dans un groupe (Chollet & Géraudel, 2010 ; Jack, 2005).

L'entrepreneuriat collaboratif semble également adapté à la manière d'envisager les affaires et aux styles de management des femmes entrepreneures. A cet égard, Sorenson et ses collègues (2008) ont montré que les femmes avaient tendance à développer une approche de management basée sur le relationnel et adoptaient une 'orientation de réseau collaborative' (dans le texte, 'collaborative network orientation'). Leurs résultats révèlent que cette approche serait plus efficace. Tant les femmes que les hommes entrepreneurs de leur échantillon avaient une performance plus élevée lorsqu'ils développaient ce type d'orientation.

Dans ce contexte, nos résultats nous amènent à envisager les caractéristiques des entreprises gérées par les femmes, notamment leur taille réduite, comme un avantage en termes d'agilité et de rapidité d'action, plutôt que comme un inconvénient. Ils nous poussent également à voir les réseaux féminins non seulement comme un lieu d'échanges d'expériences et de soutien moral, mais aussi comme une source d'opportunités d'affaires, en particulier via cette forme d'entrepreneuriat. Les femmes entrepreneures, au travers de leurs manières d'être en affaires et de leurs pratiques de réseautage spécifiques, pourraient porter et constituer un levier important pour le développement de cet entrepreneuriat collaboratif.

## **Conclusion**

Notre étude répond à des appels récents dans la littérature scientifique pour des recherches explorant la façon dont les entrepreneurs acquièrent, construisent, utilisent et bénéficient des réseaux d'affaires (Hanson & Blake, 2009). Nous partons du cas de l'entrepreneuriat féminin au Luxembourg afin de mieux comprendre les liens entre la mise en réseau, les pratiques d'affaires collaboratives et le succès entrepreneurial. Par conséquent, nous contribuons à la fois à la recherche sur l'entrepreneuriat féminin et sur les collaborations d'affaires des entrepreneurs en général.

Les deux champs de recherche étaient restés séparés jusqu'à présent et peu d'études s'étaient penchées sur les formes de collaborations entre femmes entrepreneures. Nos résultats exploratoires, basés sur une étude de cas approfondie, nous ont permis d'identifier les premiers éléments relatifs aux déterminants, au processus et aux résultats d'une collaboration entrepreneuriale entre femmes. Ils ont mis en évidence la manière dont les femmes entrepreneures peuvent construire et développer des collaborations d'affaires sur la durée, les différents déterminants à la base de ces formes de collaborations entrepreneuriales, ainsi que l'impact de ces stratégies collaboratives sur leur succès entrepreneurial. Nous avons également porté une attention particulière aux phénomènes de genre.

Cette recherche exploratoire constitue une première étape dans le cadre d'un projet plus large. Nous prévoyons de réaliser des interviews complémentaires auprès d'autres femmes entrepreneures, à différents stades de collaboration. Une fois notre modèle théorique finalisé, nous le testerons auprès d'un échantillon représentatif, au travers d'un questionnaire. Il reste en effet plusieurs questions en suspens. Nous nous interrogeons notamment sur la mesure dans laquelle ces pratiques collaboratives sont utilisées par les femmes et hommes entrepreneurs. Le lien entre les pratiques collaboratives et le niveau de maturité des réseaux féminins mérite aussi d'être exploré. L'entrée relativement récente des femmes entrepreneures dans les réseaux mixtes les empêchent peut-être aussi d'avoir déjà développé des relations de confiance avec des entrepreneurs masculins. La création de la plupart des réseaux féminins au Luxembourg date d'une dizaine d'années seulement, par rapport à des réseaux 'mixtes' en place depuis plus longtemps. Les résultats devront donc être mis en perspective par rapport à l'historique plus large de l'entrepreneuriat féminin et des réseaux, et de leur évolution.

Au-delà du monde académique, l'entrepreneuriat est reconnu comme une source d'innovation et un facteur de compétitivité économique. On peut observer un intérêt croissant et une ambition politique pour stimuler l'esprit d'entreprise et l'innovation. Cette étude permettra de proposer des recommandations pour les politiques publiques visant à promouvoir l'esprit d'entreprise. Nos résultats seront également utiles pour les réseaux d'affaires (pas seulement féminins) qui souhaitent aller au-delà de la transmission d'informations et du partage de ressources entre leurs membres, pour favoriser les collaborations d'affaires concrètes, contribuant à la réussite entrepreneuriale. Le développement d'un modèle sur les collaborations entrepreneuriales permettra aux femmes et aux hommes entrepreneurs de mieux comprendre les manières diverses de répondre à des opportunités d'affaires diversifiées, dans un environnement actuel de plus en plus complexe et changeant.

### Références bibliographiques

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5): 595–621.

Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures, *Journal of World Business*, 42, 47–60

Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships, *Journal of Management*, 26(3): 367-403.

Ben-Hafaïedh, C. (2006). Entrepreneuriat en équipe : Positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 31-54.

Bogren, M., Von Friedrichs, Y., Rennemo, O., et Widding O. (2013), « Networking women entrepreneurs : Fruitful for business growth », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 5, n°1, pp. 60-77.

Calás, M. B., Smircich, L., & Bourne, K. A. (2009). Extending the boundaries: Reframing “entrepreneurship as social change” through feminist perspectives, *The Academy of Management Review*, 34(3): 552–569.

Chollet, B., et Géraudel, M. (2010), « Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°2, pp. 5-32.

Commission européenne (2014), *Statistical data on women entrepreneurs in Europe*, Rapport préparé pour la Commission européenne, Direction générale des entreprises et de l'industrie, septembre.

Dickson, P. H., Weaver, K. M., & Hoy, F. (2006). Opportunism in the R&D alliances of SMEs: The roles of the institutional environment and SME size, *Journal of Business Venturing*, 21, 487-513.

Ebbers, J. J. (2013). Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5): 1159–1181.

Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship: A working definition, *Harvard Business Review* [online], January. <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>.

- Espinosa, M. B., & Suanes, A. M. (2011). Corporate entrepreneurship through joint venture, *International Entrepreneurship Management Journal*, 7, 413–430.
- Foss, L. (2010). Research on entrepreneur networks: The case for a constructionist feminist theory, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(1), 83-102.
- Granovetter, M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Guastalli, E., Lejealle, B., & Vanni, L. (2010). *Les femmes et les hommes sur le marché de l'emploi*, Etude réalisée par le CEPS/INSTEAD pour le Ministère de l'Egalité des chances, Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2): 397–417.
- Hampton, A., Cooper, S., et Mc Gowan, P. (2009), « Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures », *International Small Business Journal*, 27(2), 193-214.
- Hanson, S., & Blake, M. (2009). Gender and entrepreneurial networks, *Regional Studies*, 43(1): 135-149.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives, *The Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Jack, S. L. (2005). The Role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis, *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259.
- Lu, J., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures, *Journal of Business Venturing*, 21(4): 461-486.
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow C. C. (2005). *Collaborative entrepreneurship*, Stanford University press, 144 p.
- Nakamura, M. (2005). Joint venture instability, learning and the relative bargaining power of the parent firms, *International Business Review*, 14, 465-493.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, O., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation, *Journal of Business Research*, 65, 1710-1720.
- Sarkar, M., Echambadi, R., & Harrison, J. S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance, *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 701-711.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sorenson, R. L., Folker C. A., & Brigham K. H. (2008). The Collaborative Network Orientation: Achieving business success through collaborative relationships, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4): 615-634.