



Supporting Without Engaging? Entrepreneurial Coaching Put to the Test of Women Entrepreneurs' Engagement

Accompagner sans engager ?

Le coaching entrepreneurial à l'épreuve de l'engagement des femmes entrepreneures

SALHI Yasmine

Laboratoire de recherche ERMOT

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques, et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès - Maroc

MOUFDI Nada

Laboratoire de recherche ERMOT

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques, et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès - Maroc

Résumé : L'engagement entrepreneurial constitue une dimension essentielle de la continuité de l'action entrepreneuriale, puisqu'il renvoie au passage à l'acte, à la persistance dans le projet et à l'investissement durable de ressources dans l'activité entrepreneuriale (Hentic-Giliberto, et Paturel, 2017 ; Brodack, et Sinell, 2017 ; Tasnim, et Singh, 2016). Dans cette perspective, le coaching entrepreneurial peut être appréhendé comme une forme d'accompagnement individualisé, réflexif et orienté vers l'action, visant à soutenir l'entrepreneur dans le développement de ses compétences, la résolution de difficultés et l'atteinte de ses objectifs (Audet, et Couteret, 2012 ; Kotte, et al., 2021). À partir d'une revue narrative de la littérature, cet article examine les fondements théoriques de la relation entre coaching entrepreneurial et engagement entrepreneurial chez les femmes entrepreneures. Si les travaux existants ont documenté les caractéristiques et les fonctions du coaching entrepreneurial (Audet, Couteret, 2012 ; Kotte, et al., 2021), ainsi que la place de l'engagement de l'entrepreneur dans la relation d'accompagnement (Fitouri, et Zouaoui, 2021), les mécanismes susceptibles d'expliquer la

contribution du coaching au maintien de l'engagement entrepreneurial demeurent moins clairement établis. Cette question mérite une attention particulière dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin, les recherches consacrées au coaching entrepreneurial ayant notamment mis en évidence l'intérêt de prendre en considération les différences liées au genre dans la conception et la mise en œuvre de l'accompagnement (Nicholls-Nixon, et Maxheimer, 2022). En mobilisant la logique des exigences et des ressources, issue du modèle Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker, et Demerouti, 2007), l'analyse envisage le coaching comme une ressource susceptible de soutenir l'engagement entrepreneurial, à travers plusieurs mécanismes, notamment le soutien, la stimulation de la réflexivité, le développement des compétences, le feedback et la clarification des objectifs (Kotte, et al., 2021). L'article contribue ainsi à rapprocher des travaux encore dispersés et à mieux comprendre les mécanismes théoriques susceptibles de relier le coaching entrepreneurial à l'engagement des femmes entrepreneures.

Mots-clés : Entrepreneuriat féminin ; coaching entrepreneurial ; engagement entrepreneurial ; Job Demands-Resources.

Abstract : Entrepreneurial engagement constitutes a key dimension of the continuity of entrepreneurial action, as it refers to taking action, persisting in the venture, and making a sustained investment of resources in entrepreneurial activity (Hentic-Giliberto, et Paturel, 2017; Brodack, et Sinell, 2017; Tasnim, et Singh, 2016). From this perspective, entrepreneurial coaching can be understood as a form of individualized, reflective, and action-oriented support aimed at helping entrepreneurs develop their skills, overcome difficulties, and achieve their objectives (Audet, et Couteret, 2012; Kotte, et al., 2021).

Based on a narrative review of the literature, this article examines the theoretical foundations of the relationship between entrepreneurial coaching and entrepreneurial engagement among women entrepreneurs. While existing studies have documented the characteristics and functions of entrepreneurial coaching (Audet, et Couteret, 2012; Kotte, et al., 2021), as well as the role of entrepreneurs' engagement in the coaching relationship (Fitouri and Zouaoui, 2021), the mechanisms likely to explain how coaching contributes to sustaining entrepreneurial engagement remain less clearly established. This issue deserves particular attention in the context of women's entrepreneurship, as research on entrepreneurial coaching has notably highlighted the importance of considering gender-related differences in the design and implementation of support programs (Nicholls-Nixon, et Maxheimer, 2022). Drawing on the demands-resources logic derived from the Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker and Demerouti, 2007), the analysis conceptualizes coaching as a resource capable of supporting entrepreneurial engagement through several mechanisms, including support, the stimulation of reflexivity, skills development, feedback, and goal clarification (Kotte et al., 2021). The article thus contributes to bringing together still-fragmented streams of research and to improving understanding of the theoretical mechanisms that may link entrepreneurial coaching to women entrepreneurs' engagement.

Keywords : Women's entrepreneurship; entrepreneurial coaching; entrepreneurial engagement; Job Demands-Resources.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23116514>

1. Introduction

Aujourd'hui, les hautes autorités politiques, en particulier celles des pays en développement, accordent une attention significative à la promotion des très petites et moyennes entreprises (TPME) dirigées par des femmes. La littérature sur l'entrepreneuriat féminin est en plein essor et met fortement l'accent sur les défis auxquels les femmes sont confrontées lors de la création et de la gestion d'une entreprise.

L'activité entrepreneuriale s'inscrit dans un environnement de travail particulièrement exigeant, marqué notamment par une forte pression temporelle, la complexité des tâches et l'incertitude (Kotte, et al., 2021). L'enjeu ne consiste donc pas uniquement à identifier les contraintes auxquelles les entrepreneurs sont exposés, mais également à comprendre quelles ressources sont susceptibles de soutenir la continuité de leur action et le maintien de leur engagement dans le temps.

Dans les petites entreprises, en particulier celles dirigées par des femmes entrepreneures, la frontière entre l'entrepreneur et l'organisation se dilue souvent (Jaouen, 2022). Cette tendance découle de l'implication personnelle intense, où le succès de l'entreprise devient indissociable de la passion et du dévouement personnels de l'entrepreneure. Les femmes entrepreneures, assumant fréquemment plusieurs rôles dans des structures plus restreintes, vivent une fusion entre leur identité et les opérations de l'entreprise. Les répercussions émotionnelles des succès et des échecs, ainsi que leur influence directe sur la culture organisationnelle, contribuent à renforcer ce lien étroit. La visibilité accrue des actions de l'entrepreneur dans les petites entreprises amplifie cette difficulté de séparation entre la personne et l'entité commerciale (Jaouen, 2022).

Il est impératif pour une entreprise aspirant à accroître ses chances de survie de cultiver un esprit entrepreneurial. Toutefois, convertir une entreprise existante en une organisation durablement orientée vers l'entrepreneuriat n'est pas facile, compte tenu de la tendance croissante au conservatisme et à la bureaucratisation au fil du temps (Hernandez, 2005).

Les entrepreneurs assument souvent plusieurs rôles simultanément, agissant fréquemment à la fois au sein de l'entreprise, par exemple en tant que gérant et en tant qu'actionnaire, ce qui augmente leur participation dans leur entreprise (St-Jean, 2011).

Bien que les entrepreneurs partagent certaines responsabilités professionnelles avec les cadres, leur relation avec leur entreprise va au-delà de la simple gestion (Berman, 2019). Les entrepreneurs ont souvent une implication financière en tant que propriétaires, ce qui signifie qu'ils ont un intérêt direct dans le succès financier de l'entreprise. De plus, ils sont également émotionnellement investis en tant que créateurs, ayant souvent développé l'idée originale de l'entreprise (Jayaraman, et al., 2000). Cette connexion émotionnelle peut influencer leur prise de décision et leur engagement envers le succès de l'entreprise d'une manière que les cadres, qui peuvent être employés par l'entreprise, mais ne sont pas nécessairement les fondateurs, pourraient ne pas ressentir la même pression.

L'engouement pour l'accompagnement entrepreneurial n'a cessé de croître tant sur le plan académique que managérial, mais sa définition précise reste évasive. Il englobe généralement le soutien, les conseils et les ressources fournis aux entrepreneurs pour les aider à développer leurs entreprises. Cela peut inclure le coaching, le tutorat, le mentorat, le sponsoring, le financement des formations et des conseils stratégiques (Barès, et al., 2017).

Bien que de nombreuses aides soient disponibles pour soutenir et faciliter le démarrage des TPME, le coaching se distingue en tant qu'approche unique et personnalisée, offrant aux entrepreneures l'opportunité d'améliorer leurs compétences en gestion ou d'en acquérir de nouvelles.

Le coaching joue un rôle crucial dans le processus de création d'entreprise. Les entrepreneurs isolés risquent de manquer des outils et du soutien (conseils, aides pratiques) nécessaires à la réussite de leur

entreprise (Gibb, 2000, cité dans Audet et Couteret, 2012). Le coach peut jouer le rôle de facilitateur et de catalyseur. Cela implique une approche personnalisée du coaching, axée non pas sur l'entreprise, mais sur l'entrepreneur en tant qu'individu (Audet, et Couteret, 2012). Le coaching entrepreneurial semble donc être un moyen suffisamment personnalisé pour aider les nouveaux propriétaires-dirigeants à développer leurs compétences managériales.

L'engagement constitue toutefois un construit polysémique, dont la signification varie selon la cible à laquelle il se rapporte. Dans le champ de l'entrepreneuriat, l'engagement entrepreneurial renvoie à la force qui lie l'entrepreneur à une ligne d'action associée à son activité et à sa performance entrepreneuriale, traduisant notamment sa volonté de poursuivre son projet et de persévérer dans l'action malgré les difficultés rencontrées (Tasnim, et Singh, 2016). Il importe ainsi de le distinguer de l'engagement envers le coach ou envers la relation d'accompagnement, qui renvoie à la volonté de maintenir cette relation (Fitouri, et Zouaoui, 2021), ainsi que de l'engagement organisationnel et du « work engagement », traditionnellement étudiés dans le contexte salarié. Cette clarification conceptuelle permet de délimiter avec précision la forme d'engagement susceptible d'être soutenue par le coaching entrepreneurial.

Parallèlement, les travaux consacrés au coaching entrepreneurial se sont prioritairement attachés à en préciser la définition, les fonctions et les conditions d'efficacité. Le cadre intégré proposé par Kotte et al. (2021) constitue à cet égard une avancée importante, tout en soulignant que la valeur prédictive des facteurs identifiés demeure à établir et que les relations entre fonctions du coaching et résultats spécifiques doivent encore être formulées puis soumises à l'épreuve empirique. Cette ouverture laisse subsister une interrogation centrale quant aux mécanismes par lesquels le coaching peut influencer sur des résultats entrepreneuriaux précis.

À l'intersection de ces deux champs subsiste ainsi une lacune théorique. Nicholls-Nixon et Maxheimer (2022) analysent la manière dont les services de coaching créent de la valeur pour les femmes et les hommes entrepreneurs, en mettant principalement l'accent sur l'apprentissage entrepreneurial et le développement de l'entreprise. Mohamed et Karoui Zouaoui (2021) examinent, pour leur part, l'influence de l'engagement de l'entrepreneur sur la réussite de la relation entrepreneur-coach. Ces deux orientations apportent des éclairages complémentaires, sans toutefois expliciter le mécanisme par lequel le coaching entrepreneurial pourrait contribuer au maintien de l'engagement de l'entrepreneure envers son propre projet. De ce constat découle la problématique suivante : comment le coaching entrepreneurial peut-il être appréhendé comme une ressource susceptible de soutenir l'engagement entrepreneurial des femmes entrepreneures ?

Sur le plan méthodologique, l'article repose sur une revue narrative de la littérature. Ce choix se justifie par le caractère transversal de l'objet étudié, situé à l'intersection de plusieurs champs de recherche qui abordent le coaching entrepreneurial, l'engagement entrepreneurial et l'entrepreneuriat féminin sans nécessairement en articuler les apports. La revue narrative permet ainsi de rapprocher des travaux issus de perspectives distinctes, d'en dégager les principaux enseignements et de mettre en évidence les convergences, les limites ainsi que les questions encore insuffisamment explorées dans la littérature (Snyder, 2019). L'objectif n'est donc pas d'établir empiriquement un effet causal du coaching entrepreneurial, mais d'examiner, à la lumière du modèle Job Demands-Resources (JD-R), les mécanismes théoriques permettant d'appréhender le coaching comme une ressource susceptible de soutenir l'engagement entrepreneurial des femmes entrepreneures.

2. Coaching entrepreneurial

Bien que le coaching soit la dernière tendance à envahir le marché, il n'est pas vraiment nouveau. Il est le résultat des meilleures réflexions sur l'amélioration de soi depuis le tournant du 20^e siècle. Le

coaching a trouvé sa place dans l'histoire, et plus récemment dans le monde des affaires, lorsqu'il a explosé dans l'environnement corporatif dans les années 1990 (Williams, 2008).

Les fondements théoriques du coaching trouvent leur origine dans diverses théories et approches, notamment de la psychanalyse et du cognitivisme, de l'analyse transactionnelle ou de la Gestalt, de l'approche thérapeutique systémique (École de Palo Alto, centrée sur la solution), de la psychothérapie, de l'approche thérapeutique systémique (École de Palo Alto, centrée sur la solution), des théories de la contingence, la conception systémique de l'entreprise et le pragmatisme philosophique (Jaouen, 2022). Certains des modèles de coaching les plus répandus comprennent le modèle GROW, le leadership situationnel, l'intelligence émotionnelle et l'investigation appréciative (Deiorio, 2022). Ces théories et cadres fournissent des explications générales sur le fonctionnement du coaching, les facteurs qui l'influencent et les résultats qu'il produit, et peuvent aider à conceptualiser la philosophie, le style et les objectifs de coaching.

La littérature existante manque d'une définition généralement acceptée du concept de coaching entrepreneurial (Kotte, et al., 2021). Bien que le coaching entrepreneurial ait récemment commencé à être étudié d'un point de vue théorique et empirique, les résultats sont dispersés et, à ce jour, il n'existe pas de cadre intégré. D'une manière plus générale, le coaching aide les gens à mieux se connaître, à vivre plus consciemment et à contribuer de manière plus enrichissante à leur propre développement personnel et professionnel (Serman, et Freas, 2004, cité dans Kutzhanova, et al., 2009).

Le coaching de dirigeant, en particulier le coaching entrepreneurial, semble afficher une progression régulière au cours des dernières décennies, comme en témoignent les travaux de plusieurs auteurs (Jaouen, 2022). Cette croissance soutenue est également reflétée par la prolifération d'ouvrages traitant spécifiquement du sujet.

Selon la plus grande association professionnelle des coachs au monde, l'International Coaching Federation (ICF), le coaching se définit comme une collaboration avec les clients dans un processus réfléchi et créatif visant à les inciter à exploiter pleinement leur potentiel personnel et professionnel (Salomaa, 2018).

Le coaching pourrait être considéré comme une approche d'accompagnement suffisamment individualisée, permettant au dirigeant novice de perfectionner ses compétences en gestion. Audet et Couteret (2005), s'appuyant notamment sur Bisk (2002), Deakins et al. (1998) ainsi que Graham et O'Neill (1997), soulignent à cet égard le potentiel du coaching dans le développement des compétences managériales du dirigeant. Par exemple, il arrive fréquemment que le jeune dirigeant ne soit pas en mesure d'identifier de manière précise son problème. Dans ce contexte, l'une des responsabilités du coach consiste à aider le dirigeant à circonscrire et définir clairement le problème, afin de le comprendre et de le résoudre de manière plus efficace (Malarewicz, 2003, cité dans Audet, et Couteret, 2005).

Le coaching entrepreneurial ne se confond ni avec le mentorat ni avec la consultance, bien que ces formes d'accompagnement puissent partager certaines pratiques. Kotte et al. (2021) le situent à l'interface du coaching professionnel et de la consultance auprès des jeunes entreprises, tout en le distinguant du mentorat entrepreneurial. Sa spécificité réside notamment dans une relation collaborative et réflexive au sein de laquelle le coach peut mobiliser, selon les besoins de l'entrepreneur, des apports relevant à la fois de l'expertise et de l'accompagnement du processus de réflexion.

Si le coaching et la consultance peuvent intervenir sur des problématiques similaires, ils se différencient par la posture adoptée et par la finalité de l'intervention (Kilburg, 1996, cité dans Audet, et Couteret, 2012). La consultance vise prioritairement à apporter une réponse experte à un problème déterminé, alors que le coaching cherche à créer les conditions d'un apprentissage permettant à la personne

accompagnée de construire ses propres réponses et de développer sa capacité à faire face, de manière autonome, à des difficultés ultérieures (Audet, et Couteret, 2012).

Quelques études (par exemple, Ben Salem, et Lakhal, 2018 ; Mansoori, et al., 2019 ; Saadaoui, et Affess, 2015) se réfèrent à la définition d'Audet et Couteret (2012) et définissent le coaching entrepreneurial comme un soutien individualisé fourni par un coach aux entrepreneurs au début de la création d'entreprise, visant à acquérir et développer les compétences et les connaissances nécessaires pour s'établir en tant qu'entrepreneurs indépendants. Crompton et Smyrnios (2011), mettent davantage l'accent dans leur définition sur l'amélioration des performances de l'entreprise en tant qu'objectif du coaching entrepreneurial.

Dans leur proposition intégrative, Kotte et al. (2021) définissent le coaching entrepreneurial comme une intervention de développement sur mesure, réflexive et orientée vers les résultats, destinée à des entrepreneurs présentant des niveaux d'expérience variés et se situant à différents stades du processus entrepreneurial. Cette définition permet de dépasser une conception du coaching limitée à l'accompagnement des seuls créateurs novices.

Le coaching est considéré comme un processus visant à établir une relation de confiance entre le coach et la personne coachée, tandis que le coach s'efforce de promouvoir les intérêts de la personne coachée.

Il est impératif pour le coach d'être en mesure de se mettre au même niveau que son protégé, ce qui requiert deux compétences essentielles : l'art de l'écoute attentive et la capacité d'empathie. De plus, une adaptation au contexte spécifique de l'entrepreneur est nécessaire pour établir une acceptation mutuelle, que ce soit en termes de culture, de mode de communication ou de style d'apprentissage (Audet, et Couteret, 2005). Bien que l'accompagnateur possède toutes les qualités du coach idéal, l'efficacité de la relation dépendra de la disposition de l'entrepreneur à accepter ce type d'accompagnement (Audet, et Couteret, 2005).

Cette orientation est également présente chez Barès et al. (2017), qui envisagent le coaching entrepreneurial comme un accompagnement individuel destiné à instaurer une dynamique de réussite et à soutenir le développement de l'activité. Kotte et al. (2021) en précisent les principales fonctions : soutien, stimulation de la réflexivité, développement des compétences, optimisation de l'activité, apport de connaissances, accompagnement de la mise en œuvre et mise en relation avec des réseaux. Le coaching apparaît dès lors comme un dispositif multidimensionnel susceptible d'agir conjointement sur les ressources personnelles de l'entrepreneur, sur sa manière d'aborder son activité et sur certaines conditions de développement de l'entreprise.

Les définitions du coaching entrepreneurial demeurent ainsi diverses, mais convergent sur plusieurs caractéristiques essentielles. Audet et Couteret (2012) insistent sur sa contribution au renforcement de l'activité entrepreneuriale, tandis que Ting et al. (2017, cité dans Azizi, et al., 2023) mettent en avant sa capacité à réduire l'incertitude en favorisant la connaissance, l'empathie et le développement des capacités. Au-delà de ces nuances, le coaching est généralement envisagé comme une relation interactive dans laquelle le coach soutient le développement de l'entrepreneur sans se substituer à son jugement ni à son processus de décision (Azizi, et al., 2023).

3. L'engagement entrepreneurial

Le terme engagement recouvre des réalités distinctes selon l'objet auquel il se rapporte. Dans la littérature entrepreneuriale, il est notamment mobilisé pour rendre compte du passage de l'intention à l'action, de la persistance dans l'activité et de l'investissement durable de ressources dans le projet entrepreneurial (Hentic-Giliberto, et Paturel, 2017 ; Brodack, et Sinell, 2017 ; Tasnim, et Singh, 2016).

Afin d'éviter toute ambiguïté analytique, la présente contribution retient exclusivement cette acception de l'engagement entrepreneurial comme objet théorique central de l'analyse.

La littérature consacrée à l'engagement souligne que celui-ci peut prendre différentes formes (Jaros, et al., 1993 ; Meyer, et Allen, 1991, cités dans Kuo, et al., 2014) et s'orienter vers différentes cibles (Becker, et Gerhart, 1996, cité dans Kuo et al., 2014).

Au-delà de la simple intention entrepreneuriale, l'engagement se traduit plus directement par l'inscription dans l'action entrepreneuriale (Erikson, 2002 ; Vohora, et al., 2004, cités dans Brodack, et Sinell, 2017). Parente et Feola (2013) soulignent à cet égard le rôle de l'engagement dans le passage d'une vision entrepreneuriale à la création effective d'une entreprise. L'engagement entrepreneurial implique en outre un investissement substantiel en temps, en énergie et en ressources, notamment financières, intellectuelles, relationnelles et émotionnelles (Brodack, et Sinell, 2017).

Ces travaux convergent vers une conception de l'engagement entrepreneurial qui ne se réduit pas à l'intention de créer, mais renvoie à la poursuite effective d'une ligne d'action et au maintien de l'investissement dans le projet. Dans le prolongement des travaux sur l'engagement organisationnel, Tasnim et Singh (2016) adaptent au contexte entrepreneurial le cadre de Meyer et Herscovitch (2001) et distinguent trois composantes de l'engagement : affective, normative et de continuité. La composante affective est associée notamment à la passion, aux valeurs et à la personnalité de l'entrepreneur ; la composante normative renvoie aux normes intériorisées, au sens des responsabilités et à la droiture ; tandis que la composante de continuité est liée aux investissements consentis dans le projet et à l'absence d'alternatives perçues (Tasnim, et Singh, 2016).

Dans la littérature francophone, Bruyat (1993, 2001, cités dans Hentic-Giliberto, et Paturel, 2017) figure parmi les auteurs ayant contribué à introduire la notion d'engagement entrepreneurial en la rattachant à la dynamique du passage à l'acte. Hernandez (2006, cité dans Hentic-Giliberto, et Paturel, 2017) prolonge cette lecture en situant l'engagement au cœur du processus décisionnel qui relie l'intention entrepreneuriale à l'effectivité de la création.

Une lecture complémentaire est proposée par Erikson (2002), qui définit le capital entrepreneurial comme résultant de l'articulation entre compétence entrepreneuriale et engagement entrepreneurial. Cette perspective souligne que les compétences détenues par l'entrepreneur ne suffisent pas, à elles seules, à créer de la valeur : elles doivent être accompagnées d'un niveau d'engagement permettant leur mobilisation effective dans le développement de l'entreprise.

Pris ensemble, ces travaux confèrent à l'engagement entrepreneurial une place structurante dans la continuité du processus entrepreneurial. Ils montrent que l'engagement intervient à la fois dans le passage de l'intention à l'action, dans la persistance au sein du projet et dans la mobilisation durable des ressources nécessaires à son développement. L'analyse gagne dès lors à dépasser la seule question des déterminants de l'intention pour s'intéresser aux ressources susceptibles de soutenir la persistance de l'entrepreneur après le passage à l'action.

4. Du coaching à l'engagement entrepreneurial : une lecture à l'aune du modèle Exigences-Ressources

L'enjeu n'est toutefois pas de postuler a priori que le coaching accroît nécessairement l'engagement entrepreneurial des femmes. Il consiste plutôt à identifier les mécanismes théoriques susceptibles de rendre cette relation intelligible, tout en en délimitant la portée et les limites. Les fonctions attribuées au coaching - soutien, feedback, stimulation de la réflexivité, développement des compétences et clarification des objectifs - offrent à cet égard une base pertinente pour l'envisager non comme un

simple dispositif d'accompagnement, mais comme un ensemble de ressources susceptibles de soutenir la continuité de l'action entrepreneuriale.

Dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin, l'analyse de la relation entre coaching et engagement gagne à intégrer les spécificités susceptibles de façonner l'expérience entrepreneuriale des femmes. Les travaux existants suggèrent en effet que les femmes et les hommes entrepreneurs peuvent se distinguer dans certains biais décisionnels, modes de prise de décision et modèles mentaux. Pourtant, l'influence du genre sur la formation de ces biais demeure encore peu explorée, tout comme l'étude spécifique des biais auxquels peuvent être confrontées les femmes entrepreneures (Nouri, et al., 2019, cité dans Nouri, 2021).

Plus largement, les recherches antérieures consacrées aux femmes entrepreneures ont principalement porté sur la prise de risque, la prise de décision stratégique, le stress, l'auto-efficacité et les intentions, les modes de financement, l'identification des opportunités, la vigilance entrepreneuriale, la peur de l'échec, les modèles mentaux des stratégies d'entreprise, l'identité de rôle de genre, les intentions entrepreneuriales, l'emprunt des petites entreprises, les intentions de croissance, la faisabilité perçue de la création d'entreprise, ainsi que sur le rôle des stéréotypes de genre (Nouri, 2021). Cette diversité de travaux souligne l'importance du contexte dans lequel se déploie l'activité entrepreneuriale des femmes, tout en laissant encore ouvertes certaines questions relatives aux mécanismes susceptibles de soutenir durablement leur engagement.

Certains chercheurs et coachs soutiennent ainsi l'idée que les femmes peuvent bénéficier de programmes spécifiques de développement du leadership et d'un coaching adapté (Ely, et al., 2011). Une raison de considérer le coaching des femmes comme un cas particulier est que de nombreuses femmes sont confrontées à des décisions que les hommes n'ont généralement pas à prendre, notamment celle de concilier la vie familiale et une carrière exigeante (De Vries, et al., 2016). De Vries et al. (2016) soulignent toutefois que l'accompagnement des femmes ne doit pas conduire à les appréhender exclusivement à travers leur identité genrée, chaque personne présentant des caractéristiques, des besoins et des trajectoires qui lui sont propres.

Au-delà de cette contextualisation, une distinction conceptuelle supplémentaire s'impose. Certains travaux appréhendent l'engagement non pas à l'égard du projet entrepreneurial, mais à l'égard de la relation avec le coach. Cet engagement relationnel renvoie à la volonté de poursuivre la relation d'accompagnement et peut comporter des dimensions : affective, normative ou de continuité. Il s'agit toutefois d'un objet conceptuellement distinct de l'engagement de l'entrepreneure envers son projet et son activité, qui demeure au centre de la présente contribution.

Cette distinction conduit à préciser la portée de certains travaux antérieurs. Les recherches consacrées à la stabilité ou à la qualité de la relation entrepreneur-coach apportent des éléments utiles pour comprendre les conditions de réussite de l'accompagnement ; elles ne permettent cependant pas, à elles seules, d'établir que le coaching soutient l'engagement entrepreneurial. Elles constituent dès lors un corpus complémentaire plutôt qu'une démonstration directe de la relation examinée ici.

Cette asymétrie apparaît clairement dans l'étude de Mohamed et Karoui Zouaoui (2021), qui analyse l'influence de l'engagement de l'entrepreneur sur la réussite de la relation entrepreneur-coach et conclut que cette relation dépend du niveau d'engagement de l'entrepreneur. Le lien étudié va donc de l'engagement vers la relation de coaching. La présente contribution s'intéresse au mouvement inverse : elle cherche à théoriser la manière dont le coaching pourrait soutenir l'engagement entrepreneurial. La lacune identifiée tient précisément à cette relation encore insuffisamment conceptualisée.

Cette question revêt un intérêt particulier lorsqu'elle est mise en regard des travaux consacrés aux biais décisionnels des femmes entrepreneures. Nouri (2021) souligne notamment le manque de recherches

sur ces biais et attire l'attention sur l'escalade de l'engagement, dont les implications peuvent être importantes pour la prise de décision entrepreneuriale. Cette perspective invite à ne pas considérer la persistance comme nécessairement souhaitable en toutes circonstances, mais à interroger également les conditions dans lesquelles le maintien de l'engagement demeure pertinent pour la trajectoire entrepreneuriale.

Les recherches menées en contexte salarié offrent par ailleurs un éclairage utile, à condition d'en circonscrire strictement la portée. Woo (2017) examine les liens entre « mentoring », « managerial coaching » et engagement organisationnel des employés. Ces résultats ne sauraient être transposés directement aux entrepreneures, l'engagement organisationnel d'un salarié ne se confondant pas avec l'engagement d'une entrepreneure envers son propre projet. Ils suggèrent néanmoins que les pratiques de coaching peuvent être appréhendées à travers les mécanismes motivationnels et les ressources qu'elles mobilisent, ce qui ouvre une voie d'articulation avec le modèle JD-R.

Dans cette perspective, le modèle JD-R offre un cadre particulièrement utile pour penser l'articulation entre exigences et ressources. Dans sa formulation fondatrice, il distingue les caractéristiques du travail selon qu'elles constituent des exigences ou des ressources et montre qu'elles s'inscrivent dans des processus différenciés (Demerouti, et al., 2001). Bakker et Demerouti (2007) définissent les ressources comme des aspects du travail qui contribuent à l'atteinte des objectifs, réduisent le coût associé aux exigences ou favorisent l'apprentissage et le développement. Le modèle n'ayant pas été élaboré spécifiquement pour l'entrepreneuriat, sa mobilisation revêt ici une fonction heuristique : il fournit une logique permettant d'interpréter certaines fonctions du coaching comme des ressources mobilisables dans l'activité entrepreneuriale.

Dans le cadre JD-R, les ressources possèdent un potentiel motivationnel en ce qu'elles peuvent favoriser l'apprentissage, le développement et l'engagement au travail ; le feedback, l'autonomie et le soutien social figurent notamment parmi les ressources discutées par Bakker et Demerouti (2007). Cette transposition appelle toutefois une distinction conceptuelle claire. Le « work engagement » auquel se réfère le modèle relève de la psychologie du travail, tandis que l'engagement entrepreneurial renvoie ici à la persistance et à l'investissement de l'entrepreneure dans son propre projet. Le JD-R est donc mobilisé pour sa logique explicative des ressources et non pour établir une équivalence entre ces deux formes d'engagement.

À partir de cette lecture, la mise en relation des fonctions du coaching entrepreneurial avec la notion de ressource permet d'établir une cohérence théorique entre ces deux approches. Les fonctions de soutien, de réflexivité, de feedback, de développement des compétences et de soutien à la mise en œuvre des actions identifiées par Kotte et al. (2021) présentent, à cet égard, des convergences avec les ressources décrites dans le modèle JD-R (Bakker, et Demerouti, 2007). Le coaching entrepreneurial peut dès lors être appréhendé comme une ressource de développement susceptible de soutenir l'engagement entrepreneurial, la nature et les mécanismes de cette contribution restant toutefois à examiner empiriquement.

5. Conclusion

Cette revue narrative met en évidence la pertinence d'appréhender le coaching entrepreneurial comme une ressource susceptible de soutenir l'engagement entrepreneurial des femmes. Les fonctions qui lui sont associées, notamment le soutien, le feedback, la réflexivité, le développement des compétences et l'accompagnement dans la mise en œuvre des actions, rejoignent plusieurs dimensions de la logique des ressources développée dans le modèle Job Demands-Resources (Kotte, et al., 2021 ; Bakker, et Demerouti, 2007). Cette mise en perspective permet ainsi d'envisager le coaching au-delà de sa

fonction d'accompagnement, comme une ressource mobilisable dans la poursuite de l'action entrepreneuriale.

L'apport théorique de cette analyse réside dans le rapprochement de deux champs encore insuffisamment articulés : celui du coaching entrepreneurial et celui de l'engagement entrepreneurial. Il conduit également à distinguer l'engagement de l'entrepreneure envers son propre projet de l'engagement envers la relation de coaching et du « work engagement » étudié dans le contexte salarié. Cette distinction permet de préciser la portée du modèle JD-R dans le cadre de cette recherche : celui-ci est mobilisé pour sa logique d'analyse des exigences et des ressources, et non pour établir une équivalence entre des formes d'engagement conceptuellement distinctes. La prise en compte de l'entrepreneuriat féminin souligne, en outre, que la contribution du coaching ne peut être dissociée des besoins de l'entrepreneure et des conditions dans lesquelles s'exerce son activité (Nicholls-Nixon, et Maxheimer, 2022).

Ces apports doivent néanmoins être appréciés au regard de plusieurs limites. La revue narrative ne repose pas sur un protocole de sélection systématique de la littérature, tandis que le modèle JD-R, initialement élaboré dans le champ de la psychologie du travail, n'est mobilisé ici qu'à titre heuristique. Les mécanismes mis en évidence demeurent dès lors à examiner empiriquement. Les recherches futures pourraient notamment analyser les relations entre les différentes fonctions du coaching et les dimensions de l'engagement entrepreneurial, en mobilisant des dispositifs longitudinaux ainsi que des approches qualitatives sensibles aux contextes d'exercice de l'activité.

Une nuance importante doit toutefois être apportée. Le maintien de l'engagement ne constitue pas nécessairement une finalité souhaitable en toutes circonstances : la persistance peut également prendre la forme d'une escalade de l'engagement, dont Nouri (2021) souligne les implications dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin. L'enjeu du coaching ne réside donc pas uniquement dans le soutien à la poursuite du projet, mais aussi dans sa capacité à favoriser une réflexion permettant à l'entrepreneure d'envisager, lorsque la situation l'exige, son ajustement ou sa réorientation. Le coaching peut ainsi être envisagé comme un accompagnement du discernement entrepreneurial, plutôt que comme un mécanisme visant systématiquement à intensifier l'engagement (Azizi, et al., 2023).

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

1. Audet, J., & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 471-489. <https://doi.org/10.1080/08276331.2005.10593354>
2. Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: Features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531. <https://doi.org/10.1108/14626001211250207>
3. Azizi, M., Hosseinloo, H., Maley, J. F., & Dabić, M. (2023). Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 696-714. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0546>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
5. Barès, F., Cova, B., & Hombourger-Barès, S. (2017). Coaching entrepreneurial : comment intégrer la passion ? *Entreprendre & Innover*, 35(4), 7-18. <https://doi.org/10.3917/entin.035.0007>
6. Ben Salem, A., & Lakhal, L. (2018). Entrepreneurial coaching: How to be modeled and measured? *Journal of Management Development*, 37(1), 88-100. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0292>
7. Berman, W. H. (2019). Coaching C-suite executives and business founders. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(2), 72-85. <https://doi.org/10.1037/cpb0000128>
8. Brodack, F., & Sinell, A. (2017). Promoting entrepreneurial commitment: The benefits of interdisciplinarity. *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 6-13. <https://doi.org/10.22215/timreview/1123>
9. Crompton, B. M., & Smyrniotis, K. X. (2011). What difference does business coaching make to entrepreneurs' firm performance and future growth? Paper presented at the 56th International Council for Small Business World Conference, Stockholm, Sweden, 15-18 June, 1-20. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/15625641.pdf>

10. De Vries, M. F. K., Rook, C., & Engellau, E. (2016). Coaching across the gender divide—Creating people-friendly organizations. In *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders* (pp. 241-252). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-137-56161-9_15
11. Deiorio, N. M., Moore, M., Santen, S. A., Gazelle, G., Dalrymple, J. L., & Hammoud, M. (2022). Coaching models, theories, and structures: An overview for teaching faculty in the emergency department and educators in the offices. *AEM Education and Training*, 6(5), e10801. <https://doi.org/10.1002/aet2.10801>
12. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
13. Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
14. Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: The emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 275-290. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00062-8)
15. Hentic-Gilberto, M., & Paturel, R. (2017). Nature de l'engagement du créateur et choix du statut de son entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 285-286(3-4), 13-29. <https://doi.org/10.3917/rsg.285.0013>
16. Hernandez, E.-M. (2005). Le coaching au service de l'organisation entrepreneuriale. *L'Expansion Management Review*, 116(1), 54-62. <https://doi.org/10.3917/emr.116.0054>
17. Jaouen, A. (2022). Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 21(1), 65-92. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0013>
18. Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two-dimensional framework in context. *Applied Psychology*, 70(2), 518-555. <https://doi.org/10.1111/apps.12264>
19. Kuo, M.-H. C., Chang, Y., & Chang, W.-C. (2014). Perceived organizational support as a mediator of managerial coaching skills and occupational commitment. *Public Administration Research*, 3(1), 17-32. <https://doi.org/10.5539/par.v3n1p17>
20. Kutzhanova, N., Lyons, T. S., & Lichtenstein, G. A. (2009). Skill-based development of entrepreneurs and the role of personal and peer group coaching in enterprise development. *Economic Development Quarterly*, 23(3), 193-210. <https://doi.org/10.1177/0891242409336547>
21. Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*, 84-85, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.03.001>
22. Mohamed, F., & Karoui Zouaoui, S. (2021). Impact of entrepreneur's commitment on entrepreneurial coaching relationship. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1989995. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1989995>
23. Nicholls-Nixon, C. L., & Maxheimer, M. M. (2022). How coaching services help early stage entrepreneurs: An exploration of gender differences. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5), 742-763. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2021-0355>
24. Nouri, P. (2021). That's why they didn't let it go: Exploring the roots of women entrepreneurs' escalation of commitment. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 213-230. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2020-0034>
25. Parente, R., & Feola, R. (2013). Entrepreneurial intent and entrepreneurial commitment of young researchers. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 12(2), 155-166. https://doi.org/10.1386/tmsd.12.2.155_1
26. Saadaoui, S., & Affess, H. (2015). Evaluating the role of coaching on developing entrepreneurial self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(11), 54-61. <https://europub.co.uk/search?keyword=self-efficacy&page=2&type=article>
27. Salomaa, R. (2018). Coaching of global careerists. In M. Dickmann, V. Suutari, & O. Wurtz (Eds.), *The Management of Global Careers: Exploring the Rise of International Work* (pp. 91-116). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76529-7_4
28. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
29. St-Jean, É. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(1), 65-84. <https://www.abacademies.org/articles/aejvol17no12011.pdf>
30. Tasnim, R., & Singh, H. (2016). "What, exactly, is entrepreneurial commitment?": Modeling the commitment of successful entrepreneurs. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(3), 6-35. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2016.ju.00003>

31. Williams, P. (2008). The emergence of coaching as a new profession and its global influence. In A. Kinder, R. Hughes, & C. L. Cooper (Eds.), *Employee Well-Being Support: A Workplace Resource* (pp. 285-296). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470773246.ch23>
32. Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9(2), 181. <https://doi.org/10.3390/su9020181>.