

Mobilisation des stratégies du coaching par le consultant dans l'accompagnement à la certification ISO 9001 : Motivation et implication

Mobilization of coaching strategies by the consultant in supporting ISO 9001 certification: Motivation and involvement

Soumia EL BYERE

Doctorante en Science de Gestion
ENCG Tanger
Université Abdelmalek Essadi
ERMSI
Maroc

Mohamed Amine M'BARKI

Professeur de l'enseignement supérieur
ENCG Tanger
Université Abdelmalek Essadi
ERMSI
Maroc

Date de soumission : 13/09/2025

Date d'acceptation : 25/10/2025

Pour citer cet article :

EL BYERE S. & M'BARKI M. A. (2025) «Mobilisation des stratégies du coaching par le consultant dans l'accompagnement à la certification ISO 9001 : Motivation et implication», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1235 - 1263

Résumé

Cet article explore comment les consultants mobilisent des stratégies de coaching pour accompagner les représentants qualité dans la certification ISO 9001. L'objectif est d'analyser comment ces stratégies stimulent la motivation et l'implication, deux leviers essentiels à la réussite et à la durabilité du Système de Management de la Qualité (SMQ). La certification ISO 9001 est appréhendée comme un processus de transformation organisationnelle qui dépasse la conformité technique pour valoriser l'engagement humain. Les consultants instaurent un partenariat fondé sur la confiance et utilisent diverses approches de coaching, telles que la clarification des objectifs, le développement des compétences et la création d'un environnement favorable au changement. Ces pratiques favorisent la motivation intrinsèque, ancrée dans le sens et la compétence, et la motivation extrinsèque, liée aux exigences organisationnelles.

L'article conclut que l'intégration du coaching dans l'accompagnement qualité transforme les contraintes normatives en opportunités d'apprentissage et d'amélioration continue. Cette dynamique contribue à ancrer une culture qualité durable au sein des organisations et ouvre des perspectives pour renforcer la motivation et l'implication des acteurs.

Mots clés : Stratégies de coaching, Motivation, Implication, ISO 9001, Représentants qualité

Abstract

This article explores how consultants apply coaching strategies to support quality representatives in achieving ISO 9001 certification. The objective is to analyze how these strategies stimulate motivation and engagement, two essential levers for the success and sustainability of the Quality Management System (QMS). ISO 9001 certification is understood as an organizational transformation process that goes beyond technical compliance to highlight human commitment. Consultants establish trust-based partnerships and use various coaching approaches, such as clarifying objectives, developing competencies, and creating an environment conducive to change. These practices foster intrinsic motivation, rooted in meaning and competence, as well as extrinsic motivation, linked to organizational requirements.

The article concludes that integrating coaching into quality support transforms normative constraints into opportunities for learning and continuous improvement. This dynamic helps embed a lasting quality culture within organizations and opens new perspectives for strengthening the motivation and engagement of actors.

Keywords : Coaching strategies, Motivation, involvement, ISO 9001, Quality representatives

Introduction

La certification ISO 9001 constitue un levier stratégique de transformation organisationnelle et managériale, offrant aux entreprises l'opportunité de revoir, formaliser et harmoniser leurs processus internes tout en consolidant la dynamique d'organisation apprenante et la relation avec la clientèle (Grillet, 2005). Ce processus repose sur une gestion documentaire structurée et favorise le transfert de savoir-faire, contribuant à la performance globale et à la conformité aux exigences normatives. Dans ce cadre, les entreprises peuvent s'appuyer sur un responsable qualité interne ou sur un consultant externe, dont l'expertise est déterminante pour le pilotage du Système de Management de la Qualité (SMQ), la transmission des compétences et l'accompagnement vers la conformité normative (Giesen, 2008).

Toutefois, l'observation du terrain montre que la fonction qualité n'est pas toujours portée par un responsable qualité à temps plein. Elle peut être assumée par des acteurs occupant d'autres postes (manager, responsable QHSE, responsable de production, etc.) et qui se voient en parallèle chargés de la démarche qualité. C'est pourquoi nous adoptons dans cette recherche l'appellation « représentant qualité », qui reflète plus justement cette diversité de profils et la réalité organisationnelle.

Dans cette perspective, la réussite du projet de certification ISO 9001 ne se limite pas au déploiement technique du SMQ : elle dépend également de la motivation et de l'implication des représentants qualité, dont l'engagement constitue un facteur central de succès et de pérennité. L'action du consultant ne peut donc se restreindre à un transfert de savoir-faire technique ; elle doit intégrer des dimensions relationnelles et motivationnelles, mobilisées à travers des stratégies de coaching adaptées.

Dans ce contexte, cette étude s'attache à répondre à la question suivante : **comment les consultants déploient-ils des stratégies de coaching afin de renforcer simultanément la motivation et l'implication des représentants qualité tout au long du projet de certification ISO 9001 ?**

Cette recherche adopte une approche qualitative, fondée sur un paradigme constructiviste social. Elle explore la co-construction du sens dans les interactions entre consultants et représentants qualité, en recueillant et analysant des données à travers des entretiens semi-directifs, dans le respect des principes éthiques de la recherche qualitative. L'analyse se focalise sur l'articulation entre le coaching et la démarche qualité, en examinant des leviers tels que la construction d'un partenariat de confiance, le développement des compétences,

l'autonomisation progressive et la mobilisation conjointe de motivations intrinsèques et extrinsèques.

Dans un premier temps, l'article présente les concepts et réflexions essentiels pour comprendre le rôle du consultant dans l'accompagnement à la certification ISO 9001 et la manière dont les stratégies de coaching peuvent être mobilisées pour renforcer la motivation et l'implication des représentants qualité. Il met en évidence les enjeux liés à la transformation organisationnelle, à la structuration des pratiques et à la consolidation des compétences et de l'engagement des acteurs impliqués dans la démarche qualité.

Dans un second temps, l'article expose les observations et analyses issues de l'étude menée auprès des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la norme, afin d'identifier les stratégies de coaching effectivement utilisées et leur contribution à la mobilisation des participants. Cette présentation permet de comprendre comment la combinaison d'approches relationnelles et techniques contribue à la réussite et à la pérennité du système de management de la qualité.

1. Fondements théoriques

1.1. Le rôle du consultant dans l'accompagnement à la certification ISO 9001

1.1.1 La certification ISO 9001 et le rôle du conseil en management dans la transformation organisationnelle

La certification ISO 9001 joue un rôle majeur comme levier de transformation organisationnelle et managériale. Elle offre aux entreprises une opportunité de revoir leurs processus internes, d'éliminer les pratiques inefficaces et de mieux harmoniser leurs méthodes de travail. Par ailleurs, la formalisation des procédures permet d'instaurer un cadre structuré, facilitant leur appropriation par les collaborateurs et renforçant la dynamique d'entreprise apprenante. Ceci est notamment possible grâce à une gestion documentaire adaptée, un transfert de savoir-faire plus fluide et une intégration accélérée des nouveaux arrivants.

Sur le plan commercial, bien que cette certification ne garantisse pas nécessairement la conquête de nouveaux marchés, elle consolide la relation avec la clientèle existante et permet de préserver les contrats en cours (Grillet, 2005).

En effet, la conduite du changement induite par ISO 9001:2015 nécessite l'application rigoureuse des sept principes fondamentaux du management de la qualité : orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, amélioration continue, prise de décision fondée sur des preuves et gestion des relations avec les parties intéressées (Kirmi & Chahouati, 2019). Ce changement structurel suppose également une organisation claire des

responsabilités, d'où la nécessité dans le cadre de la mise en œuvre de la norme ISO 9001, les entreprises ont le choix entre désigner un responsable qualité interne, souvent en cumul avec une autre fonction, ou faire appel à un consultant externe.

La première option, plus flexible, permet de démarrer la démarche sans créer immédiatement un poste dédié, tandis que la seconde nécessite un financement adapté et doit impérativement être soutenue par un responsable qualité interne pour garantir la continuité du système. Dans les deux cas, le responsable qualité occupe une position clé dans le pilotage du système, assurant la conformité à la norme, la coordination des audits internes, l'animation des réunions qualité, la supervision des actions correctives, ainsi que la mise à jour constante de la documentation (Giesen, 2008).

Plus largement, le conseil en management se présente comme une aide fonctionnelle apportée à la structure, au contenu ou au processus d'une tâche, ou encore comme un service professionnel visant à améliorer une situation sans intervenir directement dans sa mise en œuvre (Steele, 1975 ; Block, 2000 ; Kubr, 2002 ; cité par Schmuck, 2020). Le consultant ne se limite pas à une expertise technique, il contribue aussi à renforcer l'autonomie organisationnelle encourageant le développement de compétences internes de conseil (Miller & Whitney, 2003, cité par Schmuck, 2020). Des études récentes soulignent que la réussite des projets dépend davantage du leadership et des compétences communicationnelles du consultant que de ses seules aptitudes techniques (Ceptureanu et al., 2017). Le transfert de connaissances constitue ainsi un enjeu crucial, facilité par le professionnalisme et le comportement du consultant, alors que ni son niveau de savoir ni les caractéristiques du client ne jouent un rôle déterminant (Alaa El Dine & Taher, 2020). Enfin, l'activité de conseil s'inscrit dans un environnement concurrentiel marqué par une forte dépendance aux contrats publics, l'importance des relations personnelles, la réputation de la marque et une grande diversité d'acteurs (Tăchiciu et al., 2011). L'influence du consultant est également affectée par le prestige des managers accompagnés, qui orientent les choix en matière de systèmes de contrôle de gestion selon qu'ils privilégient l'innovation ou la conformité aux pratiques établies (D'Aveni, 1990 ; Jensen & Roy, 2008 ; Hayward et al., 2004 ; Philippe & Durand, 2011 ; cité par Leiby, 2018).

1.1.2 L'évolution et la valeur ajoutée du conseil en management

Le conseil en management de projet a connu une évolution notable au cours des décennies (Ceptureanu, 2015 ; cité par Ceptureanu et al., 2017). Une revue de littérature réalisée par

Müller et Jugdev (2012) sur une période de quarante ans met en évidence une diversification croissante des facteurs influençant le succès des projets, souvent sous l'influence des consultants. Durant les années 1980, l'attention portait essentiellement sur les outils de planification, le respect des délais, des budgets et des spécifications techniques, ainsi que sur la professionnalisation des équipes et la relation client (Morris, 1988 ; Pinto & Slevin, 1988). Progressivement, l'évaluation de la performance s'est élargie à des critères plus qualitatifs tels que la satisfaction des clients, et dans les années 1990, les dimensions comportementales et relationnelles ont pris de l'importance, reconnaissant que le management de projet dépasse la simple gestion des tâches pour englober la gestion des ressources humaines (Turner & Müller, 2006). Par la suite, Müller et Turner (2007) ont montré que la perception même du succès d'un projet varie en fonction de la culture locale et de la complexité du projet (Ceptureanu et al., 2017).

Le secteur du conseil en management a suivi cette dynamique, étendant son périmètre d'intervention tant en termes de taille que de diversité de services, tout en intégrant les technologies numériques pour répondre aux attentes évolutives des clients (Alaa El Dine & Taher, 2020). La véritable valeur ajoutée des cabinets repose sur le capital immatériel constitué par les savoir-faire, l'expérience et les compétences spécifiques de leurs consultants, qui agissent comme des catalyseurs du changement, même si la réussite de leurs recommandations n'est jamais garantie. Leur rôle premier est d'accompagner l'organisation dans la gestion des imprévus, en jouant le rôle d'une « main secourable » (Biswas & Twitchell, 2006, cité par Schmuck, 2020). Dans le cadre du conseil stratégique, qui partage les mêmes principes contractuels et éthiques — notamment l'indépendance des consultants et leur non-substitution à la prise de décision —, la démarche exige une vision systémique et une bonne connaissance de l'environnement et des ressources de l'organisation (Hoványi, 1997 ; Moussetis, 2011). Elle intègre également des techniques de gestion du changement pour accompagner les ajustements organisationnels inévitables (Maria & Little, 2006), avec pour objectif de construire un avantage concurrentiel durable adapté aux spécificités de chaque entreprise (Hoványi, 1999, cité par Schmuck, 2020). Certains auteurs suggèrent même que les consultants devraient offrir une garantie de remboursement afin de rassurer leurs clients sur la qualité des prestations (Biech, 2006).

La confiance constitue un enjeu majeur dans la relation entre clients et cabinets de conseil, lesquelles s'engagent dans leur ensemble, et non seulement à travers un consultant isolé. Cette dynamique impose un recrutement et une fidélisation de professionnels hautement qualifiés,

un investissement coûteux souvent compensé par des politiques de formation et de motivation adaptées (Kubr, 2002 ; Karolinyé-Poór, 2016 ; Crăciun, 2013, cités par Schmuck, 2020). Néanmoins, cette relation est parfois marquée par des tensions, les consultants étant perçus au service privilégié du management plutôt que de l'ensemble de l'entreprise, ce qui peut induire des biais dans les choix organisationnels, notamment dans l'adoption des systèmes de contrôle de gestion (Malmendier & Tate, 2009 ; Staw & Epstein, 2000 ; cité par Leiby, 2018). Le prestige de certains managers peut amplifier ce phénomène, avec des recommandations visant à valoriser leur image par des solutions innovantes mais pas toujours adaptées, souvent au détriment de pratiques éprouvées (Elbashir et al., 2011 ; Fayard et al., 2012).

Un autre acteur essentiel du processus est l'organisme certificateur. Accrédités par le CoFrac (le comité français d'accréditation), de nombreux cabinets de conseil en France se sont transformés en certificateurs. Leur méconnaissance du monde de la recherche peut parfois poser problème, mais la norme ISO 9001 étant généraliste, elle s'applique à tous les secteurs selon les mêmes exigences (Giesen, 2008). La qualité du contact avec l'auditeur, sa diplomatie et ses recommandations lors de l'analyse documentaire et des audits sur site constituent des leviers puissants pour corriger les non-conformités et progresser dans l'amélioration continue.

Cependant, la démarche qualité rencontre aussi des limites. La lourdeur administrative est fréquemment critiquée, car elle peut freiner l'innovation et la créativité (Berny & Peyrat, 1995). Certains cabinets choisissent de contourner ce problème en adoptant des solutions numériques, comme le zéro papier, afin d'éviter une bureaucratie excessive. La résistance au changement représente également un obstacle, notamment lorsque les collaborateurs doivent passer d'une culture orale à une formalisation écrite plus rigoureuse (Barkia, 2001 ; Grillet, 2005).

Enfin, bien que les entreprises aient recours au management de la qualité principalement pour renforcer la compétitivité de leurs produits et services (Deming, 1982 ; Garvin, 1988 ; Steeples, 1992), les cabinets de conseil l'utilisent davantage pour assurer la performance de leurs projets. Dans le secteur des infrastructures, les donneurs d'ordre exigent souvent l'intégration de dispositifs de contrôle qualité dans les contrats, conférant ainsi au consultant un rôle central dans l'évaluation et le suivi des performances selon des critères définis du point de vue du client (Ahmed et al., 2005 ; Ceptureanu et al., 2017).

1.1.3 Les facteurs clés de succès et les missions opérationnelles du consultant

Les consultants et leurs équipes doivent identifier précisément l'impact de chaque facteur de succès d'un projet afin d'en améliorer la performance et d'augmenter le taux de réussite, tout en tenant compte des contraintes habituelles de temps, de ressources et de budget (Ceptureanu et al., 2017). La recherche de Ceptureanu et al. (2017), menée sur des projets d'infrastructure, révèle que la satisfaction du client et le facteur temps entretiennent une relation positive et significative avec les variables du management de la qualité, bien que cette corrélation demeure faible. En revanche, le facteur coût n'influence pas directement la qualité, en raison de la complexité de ce type de projets et des coûts additionnels imprévus souvent pris en charge par les entrepreneurs principaux après la clôture du projet.

Dans la seconde partie de l'étude de Ceptureanu et al. (2017), seule la « compétence de l'équipe de consultants » apparaît comme facteur critique commun à cette recherche et à celle d'Alexandrova et Ivanova. Il est cohérent que la « qualité du contrôle des consultants sur les activités des entrepreneurs » et sur les activités mises en œuvre figure parmi les cinq principaux facteurs, compte tenu du type de projets analysés (infrastructure, transport, environnement, énergie, déchets). Le facteur le plus déterminant reste le « style de management du consultant », qui dépasse la simple compétence technique et confirme les résultats d'études récentes montrant que le leadership constitue un facteur critique de succès (Atencio, 2013 ; Müller & Turner, 2007). L'importance de ce leadership est renforcée par le travail d'équipe, comme le souligne Jiang (2014) via le modèle de Yang (2011), qui classe la compétence collective de l'équipe comme second facteur critique de succès (Ceptureanu et al., 2017).

Historiquement, le rôle du consultant a évolué depuis les années 1950-1960, passant d'une approche technique issue du management scientifique à une vision intégrant des valeurs et théories comportementales, centrées sur les processus et les pratiques organisationnelles (Sadler, 2001 ; Kubr, 1996 ; Noha A. Alaa El Dine & Ahmed Taher, 2020). Aujourd'hui, le consultant doit s'impliquer dans la recommandation et la supervision de changements apportant une valeur réelle et mesurable, notamment par le transfert de savoir-faire et de connaissances aux différents niveaux de management. Il contribue ainsi à améliorer durablement les pratiques et performances organisationnelles (Noha A. Alaa El Dine & Ahmed Taher, 2020 ; Clark, 1995 ; Watson & Hewett, 2006 ; Chang & Ahn, 2005).

Les consultants en management stratégique se concentrent sur les objectifs fondamentaux, la mission, la planification, la structuration et le contrôle des organisations, en se distinguant de

ceux spécialisés dans des fonctions telles que la finance ou le marketing (Kubr, 2002 ; Schmuck, 2020). Les entreprises en crise ou en difficulté peuvent nécessiter l'intervention de ces consultants, lorsque le management peine à définir ou mettre en œuvre ses stratégies. La qualité du conseil demeure difficile à évaluer, car certaines méthodes classiques, comme les « clients mystères », sont inapplicables. Néanmoins, des enquêtes de satisfaction et des boucles de rétroaction continue permettent d'identifier les points critiques et de renforcer la valeur ajoutée du service (Schmuck, 2020 ; Center for the Study of Social Policy, 2017).

Les consultants jouent un rôle central dans la planification et la coordination des ressources nécessaires à la réussite d'un projet. Ils veillent à ce que la matière, le matériel, le milieu, les méthodes et la main-d'œuvre — les « 5 M » — soient disponibles et correctement organisés. Ils attribuent les locaux, constituent les équipes, définissent les hiérarchies et répartissent les moyens de travail de manière structurée, assurant ainsi une maîtrise efficace des opérations. Cette organisation permet de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 et d'optimiser la performance des projets (Giesen, 2008).

1.2. Stratégies de coaching mobilisées dans l'accompagnement organisationnel

1.2.1. Clarification des objectifs et structuration de l'action

Les stratégies de coaching varient selon les objectifs et le contexte spécifiques à chaque coach. Néanmoins, plusieurs d'entre elles sont fréquemment employées et largement reconnues dans la pratique professionnelle (Olson et al., 2016). La clarification des objectifs et de la vision constitue un levier fondamental pour orienter l'action et favoriser l'engagement. Dunbar (2010a) insiste sur l'importance de structurer le processus en planifiant des actions concrètes, transformant ainsi les aspirations en étapes réalistes et atteignables. Hogbin-Mills (2010b) complète cette approche en soulignant le rôle d'une vision claire de carrière, facilitant les choix professionnels et renforçant la cohérence des décisions. Olson et al. (2016) rappellent que le coaching technique, en fournissant un cadre structuré, aide à clarifier les objectifs et à s'y tenir avec rigueur. Bournois et al. (2008) ajoutent qu'une stratégie de coaching efficace nécessite un alignement entre les intentions individuelles et la stratégie globale de l'organisation.

Certaines stratégies visent également à renforcer l'adhésion à la vision par une dimension plus inspirante et réflexive. Champion (2010a) recommande de construire une vision mobilisatrice et tournée vers l'avenir, source de motivation et de sens. Dans une perspective complémentaire, Dickers (2010b) privilégie une stratégie créative qui invite à puiser dans le

passé pour visualiser les objectifs futurs, renforçant ainsi la continuité et la cohérence personnelle. Enfin, Olson et al. (2016) montrent que toute stratégie de coaching débute souvent par une évaluation approfondie des besoins, une phase diagnostique qui identifie les ressources disponibles et les zones de progrès, traduisant ces éléments en objectifs clairs et contextualisés, base solide pour l'accompagnement.

1.2.2. Prise de décision, résolution de problèmes et stimulation de la créativité

Les stratégies dédiées à la prise de décision et à la résolution de problèmes occupent une place centrale en coaching. Elles visent à renforcer l'autonomie du coaché tout en l'aidant à clarifier et structurer ses choix dans des contextes complexes. Dunbar (2010b) propose le « Clean Language », une technique non directive qui facilite l'exploration des pensées sans intrusion du coach, favorisant l'émergence de solutions personnelles. Cusack (2010) encourage également à laisser le client tirer ses propres conclusions, valorisant ainsi son pouvoir décisionnel. Ces approches s'inscrivent dans une posture facilitatrice du coach (Castel-Girard, 2021), qui accompagne l'élaboration de plans d'action adaptés au contexte, conformément aux principes de Whitmore (2009) visant à structurer la réflexion décisionnelle.

Par ailleurs, des outils visuels comme le « mind mapping » ou l'analyse du champ de force sont recommandés par Champion (2010b) pour organiser les idées et clarifier les influences en jeu. Adams (2010b) propose en complément la « pensée disruptive » pour sortir des cadres conventionnels et favoriser l'innovation. Olson et al. (2016) soulignent l'importance de la supervision, de l'évaluation continue et du feedback pour améliorer la qualité des décisions et ajuster l'accompagnement. Le coaching stimule aussi la créativité individuelle et collective. Adams (2010b), avec sa méthode « Unlocking Creativity », utilise la poésie comme levier d'introspection favorisant l'émergence d'idées nouvelles et la consolidation de la confiance au sein des équipes. Sa technique « More/Less/Stop » encourage quant à elle à identifier les comportements à intensifier, atténuer ou arrêter pour libérer la créativité.

Dunbar (2010c) emploie le « Clean Language » pour aider à clarifier motivations, talents et aspirations, construisant ainsi un positionnement personnel cohérent et propice à l'expression créative. Rogers (2005) voit dans le coaching un espace de contact authentique avec soi-même, condition essentielle à la créativité. Olson et al. (2016) insistent sur le coaching réflexif qui pousse à interroger ses pratiques pour générer des idées nouvelles, tout en promouvant l'innovation organisationnelle par l'expérimentation et la remise en question des normes (Hicks, 2010 ; Raczy, 2012).

1.2.3. Développement de la conscience de soi, compétences et leadership

Le développement de la conscience de soi et l'exploration personnelle sont des leviers essentiels pour favoriser l'autonomie, l'alignement personnel et la transformation durable. Dickers (2010a) propose le processus « Articulating own goals, developing goal-setting strategies », basé sur un cadre structuré tel que le modèle GROW de Whitmore (2009). Ce processus favorise un coaching mutuel fondé sur l'écoute active et les questions ouvertes. Olson et al. (2016) définissent le coaching de réforme comme une dynamique de changement à grande échelle, impliquant plusieurs niveaux et visant à instaurer une culture d'innovation organisationnelle.

Grimley (2010) suggère la stratégie « New Behaviour Generator », qui aide à imaginer et adopter de nouveaux comportements via la visualisation mentale, mobilisant la puissance de l'inconscient. Arewa (2010) complète par des exercices de respiration pour dépasser la zone de confort et renforcer la confiance en soi. Bournois et al. (2008) insistent sur la nécessité d'une transformation durable structurée autour du sens et de l'action, tandis que Melrose (2010b) rappelle que tout changement requiert un désir conscient. Olson et al. (2016) ajoutent que le coaching doit intégrer la planification de l'évaluation et de la pérennisation des transformations.

Enfin, le coaching contribue au développement de compétences clés, notamment en leadership et en interactions humaines, favorisant la communication, la collaboration et la création d'une communauté d'apprentissage où les pairs se coachent mutuellement (Amado, 2004 ; Hicks, 2010 ; Warner, 2010 ; Olson et al., 2016 ; Andaloussi & Achour, 2022 ; Dickers, 2010a ; Campbell, 2010). L'évaluation continue et le feedback constructif sont des leviers cruciaux pour soutenir durablement ce développement.

1.2.4. Consolidation de l'engagement, des compétences et de l'environnement favorable au changement

Les stratégies de coaching proposées par Peterson (2006) offrent un éclairage complémentaire en ciblant divers leviers du processus de développement. La stratégie « Établir un partenariat » (Forge a partnership) consiste à instaurer une relation basée sur la confiance et la co-construction entre le coach et le coaché. « Inspirer l'engagement » (Inspire commitment) vise à mobiliser à la fois la prise de conscience et la motivation, éléments essentiels pour faire émerger des objectifs clairs et pertinents. Avec « Développer les compétences » (Grow skills),

l'accent est mis sur le renforcement des capacités nécessaires pour soutenir la progression du coaché.

Par ailleurs, « Encourager la persévérance » (Promote persistence) favorise l'application concrète des acquis dans des situations réelles et responsabilise le coaché face à ses engagements. Enfin, « Façonner l'environnement » (Shape the environment) souligne l'importance de créer un cadre organisationnel favorable au changement, en éliminant les obstacles et en stimulant les soutiens internes qui facilitent la transformation (Peterson, 2006).

1.3. Motivation et implication des représentants qualité dans la certification ISO 9001

1.3.1. Les leviers de motivation intrinsèque et extrinsèque pour une implication durable

La motivation des représentants qualité et des auditeurs internes constitue un élément fondamental pour la réussite et la pérennité du Système de Management de la Qualité (SMQ). Elle combine des facteurs extrinsèques, tels que la pression concurrentielle ou la recherche d'une meilleure image de l'entreprise, et des facteurs intrinsèques, issus du ressenti personnel et de l'engagement individuel (Kaboré et al., 2022).

Les motivations extrinsèques sont souvent le déclencheur initial de la mise en place d'un SMQ (Kaboré et al., 2022). Toutefois, la motivation intrinsèque est nécessaire pour une implication profonde et durable (Yakoubi, 2013). La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) montre que l'engagement personnel naît lorsque les individus trouvent du sens dans leur activité, se sentent compétents et jouissent d'un sentiment d'autonomie (Bouzida & Malek, 2023 ; Armand, 2023). Dans le cadre de l'ISO 9001, cela s'exprime par une volonté interne d'améliorer la performance de l'organisation, la qualité des produits et la satisfaction des clients (Bounabri et al., 2019).

Pour les auditeurs internes, la théorie de Hackman et Oldham (1979, cité par Maurand-Valet, 2004) insiste sur le fait que la motivation intrinsèque résulte du sentiment de responsabilité, du sens attribué à leur travail et du retour sur les résultats obtenus. Une motivation basée uniquement sur des récompenses financières est moins efficace et peut poser des problèmes éthiques, car l'audit interne exige neutralité et impartialité (Maurand-Valet, 2004). En effet, la démotivation ou la lassitude des auditeurs est un facteur de risque pour la continuité et la qualité des audits, surtout lorsqu'ils sont perçus comme une simple formalité (Maurand-Valet, 2004).

1.3.2. L'impact d'une culture qualité et d'un leadership participatif

L'engagement des équipes qualité dépend fortement de la culture de l'entreprise et du style de leadership adopté. La culture qualité ne doit pas se réduire à un simple processus formalisé, mais doit s'appuyer sur un ensemble d'attitudes collectives et individuelles qui favorisent l'amélioration continue (Reichert, 2007, cité par Sakr et al., 2019). Ainsi, la qualité devient une responsabilité partagée par tous les membres de l'organisation, quel que soit leur statut (Bounabri et al., 2019).

Le leadership participatif, caractérisé par une hiérarchie rapprochée et une communication ouverte, joue un rôle clé dans cette dynamique. Le manager devient un animateur et un conseiller qui collabore avec ses collaborateurs, valorisant le travail d'équipe et encourageant la prise d'initiative (Kélada, 1994 ; Arabeche, 2019). Ce type de management stimule la motivation, mobilise les énergies et permet à chacun de participer à la prise de décision (Ben Fadhel.A, cité Par Arabeche, 2019 ; Loubat, 2014). Christophe Villalonga souligne que sans implication du personnel, une démarche qualité ne peut réussir (Villalonga, 2005).

L'implication correspond à un attachement psychologique à l'organisation, une adhésion aux valeurs partagées et une volonté de s'investir (Mowday et al., 1982, cité par Yakoubi, 2013). Elle ne peut être imposée mais doit émerger d'un environnement favorable (Yakoubi, 2013).

1.3.3. Les défis pratiques : reconnaissance, formation et moyens

Sur le terrain, la motivation est fortement influencée par des conditions pratiques telles que la reconnaissance, la formation et les moyens disponibles. La reconnaissance du personnel, qu'elle soit verbale ou par des opportunités de développement (promotions, formations), est un facteur puissant de motivation (Armand, 2023 ; Belaid et al., 2018, cité par Armand, 2023). Une étude sur le contexte marocain montre que la connaissance par les employés des avantages internes liés à la norme ISO 9001 accroît leur motivation à s'investir dans les missions qualité (Bounabri et al., 2019).

La formation est également cruciale. Les collaborateurs doivent acquérir des compétences spécifiques au management de la qualité pour éviter la résistance au changement et renforcer leur confiance (Singh et Smith, 2006 ; Psomas et Antony, 2015, cités par Bounabri et al., 2019). Une formation ciblée facilite l'acceptation des nouvelles pratiques et l'implication.

Enfin, la disponibilité des moyens matériels et le temps alloué à ces tâches jouent un rôle déterminant. La réalisation d'audits internes nécessite du temps, des compétences et des outils adaptés. Leur absence risque de décourager même les personnes les plus motivées (Maurand-Valet, 2004 ; Aké-Tano et al., 2018, cité par Armand, 2023). La reconnaissance du travail

fourni, en particulier face à la charge croissante liée à l'amélioration continue, est indispensable pour maintenir l'engagement.

1.4. Interactions entre les stratégies de coaching et la motivation et l'implication des représentants qualité dans l'accompagnement à la certification ISO 9001

Le rapprochement entre les stratégies du coaching et la motivation et l'implication des représentants qualité dans l'accompagnement à la certification ISO 9001 constitue une articulation encore rarement étudiée dans la littérature. Cette rareté confère à l'analyse une dimension novatrice, en soulignant le rôle du coaching non seulement comme outil de développement des compétences, mais aussi comme levier de mobilisation individuelle et collective. Trois dynamiques principales pourraient permettre de mettre en évidence cette articulation :

Mobilisation de la motivation intrinsèque et extrinsèque par l'engagement et le partenariat

Les stratégies de coaching telles que « forger un partenariat » et « inspirer l'engagement » (Peterson, 2006) semblent susceptibles de favoriser la confiance, la co-construction et l'alignement des motivations. Elles pourraient stimuler à la fois la motivation intrinsèque (autonomie, sentiment de compétence, reconnaissance) (Whitmore, 2009) et la motivation extrinsèque (réponse aux exigences normatives et recherche de performance organisationnelle) (Kokkina et al., 2020 ; Benammi & Taj, 2021). Cet équilibre pourrait contribuer à renforcer l'implication des représentants qualité dans le processus de certification.

Développement des compétences comme levier d'implication durable

Les stratégies de renforcement, telles que « développer les compétences » et « encourager la persévérance » (Peterson, 2006), pourraient soutenir le développement continu des savoirs et savoir-faire. En consolidant leurs compétences, les représentants qualité pourraient accroître leur sentiment d'efficacité personnelle et leur capacité à maintenir leur engagement sur le long terme (Moukhafi, 2019). L'apprentissage soutenu par le coaching s'inscrirait alors dans la logique d'amélioration continue propre au SMQ (ICF, 2025).

Autonomie, responsabilisation et proactivité dans la gestion de la qualité

Enfin, les dimensions d'adaptabilité, de conscience et de responsabilisation progressive (De Haan et al., 2011 ; Whitmore, 2009) pourraient favoriser une posture proactive des représentants qualité face aux exigences de la norme ISO 9001. Cette dynamique semblerait

les amener à transformer les exigences normatives en opportunité d'apprentissage, en intégrant la prévention des écarts, la gestion des risques et la recherche de conformité (Alahmad, 2008 ; ISO 9001, 2015b).

Ainsi, le rapprochement entre stratégies de coaching et motivation/implication des représentants qualité pourrait révéler des interactions directes susceptibles de soutenir leur engagement et de renforcer la réussite du processus de certification ISO 9001.

2. Méthodologie

2.1. Positionnement épistémologique et approche qualitative

La recherche adoptée est qualitative, inscrite dans un paradigme constructiviste social, qui permet de saisir la co-construction du sens dans les interactions entre consultants et représentants qualité. Elle vise à analyser comment les stratégies de coaching influencent la motivation et l'implication des acteurs. Le raisonnement abductif guide la démarche, favorisant des allers-retours itératifs entre données empiriques et cadre théorique pour produire des interprétations ancrées dans les expériences des participants (El Byere & M'Barki, 2025).

2.2. Collecte des données et participants

Les données ont été recueillies par entretiens semi-directifs, guidés par deux guides distincts : un pour les consultants et un pour les représentants qualité. Cette méthode permet d'explorer les pratiques, dynamiques relationnelles et stratégies de coaching mobilisées lors de l'accompagnement à la certification ISO 9001.

Le terrain couvre des entreprises situées à Tanger, Casablanca et Rabat. L'échantillonnage dirigé a été adopté pour garantir la sélection de participants possédant des caractéristiques spécifiques en lien avec l'objet de recherche, et la taille de l'échantillon n'est pas fixée a priori mais déterminée par le principe de saturation, aboutissant à un total de 14 participants sélectionnés pour la richesse de leur expérience et leur implication dans le déploiement du SMQ.

Dans cette perspective, nous avons également retenu comme critère essentiel l'instauration d'une relation de confiance avec les personnes interviewées, cette relation étant déterminante pour accéder à des données riches, sincères et pertinentes. Pour que l'entretien favorise une expression libre et authentique de leur vécu, il est indispensable que les participants se sentent en sécurité, écoutés et respectés. Comme le souligne Jean Poupart, cette confiance se construit progressivement grâce à plusieurs éléments : la transparence sur les objectifs de la recherche,

le respect des principes éthiques (anonymat, consentement et confidentialité), une posture d'écoute bienveillante et non jugeante de la part du chercheur, ainsi qu'un cadre d'échange propice à la libre parole (Doucet, 2002). Sans cette relation de confiance, les entretiens pourraient ne livrer qu'un aperçu partiel, sans rendre compte de la richesse et de la complexité des expériences vécues.

2.3. Analyse des données et rigueur scientifique

Les données ont été analysées avec NVivo 15, selon une approche constructiviste sociale. Les passages pertinents des entretiens ont été identifiés et regroupés en sous-codes, puis organisés en codes correspondant aux thèmes principaux de l'étude. Cette structuration a permis de synthétiser les informations et de faire émerger les concepts clés à partir des expériences des participants.

L'analyse a été réalisée de manière itérative, en confrontant les données aux cadres théoriques pour produire des interprétations ancrées dans les pratiques et perceptions des acteurs. Les caractéristiques des participants, telles que le genre, la tranche d'âge et la durée d'expérience, sont présentées pour décrire l'échantillon.

Pour assurer la rigueur de l'analyse, la traduction et le traitement des données ont été réalisés de manière systématique et encadrée. Comme le souligne Squires (2009), le cumul des rôles de chercheur et de traducteur, lorsqu'il est rigoureusement encadré, renforce la fidélité aux propos recueillis et approfondit l'analyse qualitative. Cette approche a permis de garantir que la traduction n'influence pas la neutralité des données ni la qualité de l'analyse, assurant ainsi la fiabilité et la cohérence des résultats.

3. Résultats

3.1. Profil des participants et description de l'échantillon

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des participants. L'échantillon met en évidence une répartition équilibrée entre consultants (CN) et représentants qualité (RQ), une diversité en termes de genre, d'âge et de durée d'expérience, ainsi qu'une variété de secteurs d'activité et de fonctions exercées.

Tableau 1 : Profil sociodémographique et professionnel des participants à l'étude

Critère	Synthèse
Genre	50 % hommes – 50 % femmes
Catégories professionnelles	7 consultants (CN) – 7 représentants qualité (RQ)
Professions exercées	Consultants (senior, fondateur, indépendant, auditeur IRCA) ; Responsables (QHSE, qualité, production, service) ; Office manager
Niveau d'études	Majorité Bac+5 et plus, dont doctorants et titulaires de doctorat
Tranches d'âge	23–57 ans (cinq tranches illustrant une diversité générationnelle)
Expérience professionnelle	3 à 28 ans
Secteurs d'activité	Transport, ingénierie, hygiène, laboratoires médicaux, services portuaires, carrosserie, conseil, multinationales
Répartition géographique	Tanger (50 %), Casablanca (29 %), Rabat (21 %)
Durée des entretiens	25 min à 1h30 (plus longs avec les consultants)

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessus illustre la diversité de l'échantillon. La répartition équilibrée entre hommes et femmes ainsi qu'entre consultants (CN) et représentants qualité (RQ) permet d'obtenir une vision croisée des pratiques d'accompagnement. Les profils sont variés tant sur le plan professionnel (consultants seniors, auditeurs, responsables qualité, managers) que sur le plan académique, avec une majorité de diplômés Bac+5 et plusieurs doctorants. L'échantillon reflète également une diversité générationnelle (23 à 57 ans) et des parcours professionnels hétérogènes (3 à 28 ans d'expérience). Les entreprises accompagnées et participantes à l'étude sont toutes certifiées ISO 9001, ce qui garantit la pertinence du contexte étudié. Enfin, la représentativité sectorielle et géographique (Tanger, Casablanca, Rabat) assure un ancrage contextuel riche, renforcé par des entretiens d'une durée allant de 25 minutes à 1h30, se justifie par la densité des échanges : les consultants ont souvent développé plus longuement leurs réponses en raison de la complexité et de la richesse de leur expérience.

3.2. Identification et définition des stratégies de coaching selon les participants

Le tableau ci-dessous présente les stratégies de coaching mobilisées par les consultants dans l'accompagnement des représentants qualité en vue de l'obtention de la certification ISO 9001. Chaque stratégie est décrite à partir des perceptions des participants et structurée en

codes et sous-codes, permettant de rendre compte à la fois de la démarche générale et des actions concrètes mises en œuvre. Cette présentation met en évidence la manière dont les consultants favorisent la motivation, l'engagement et l'implication des représentants qualité, tout en soulignant les pratiques les plus mobilisées dans le cadre de l'accompagnement. Les définitions reflètent les expériences rapportées par les participants et offrent un cadre analytique clair pour l'interprétation des données.

Tableau 2 : Tableau des codes et sous-codes des stratégies de coaching avec leurs définitions

Code	Définition du code	Sous-code	Définition du sous-code
1. Forger un partenariat	Créer une relation de collaboration fondée sur la confiance, la compréhension mutuelle et l'engagement réciproque entre le consultant et le représentant qualité.	1.1 Établissement de la compréhension	Processus par lequel le consultant aide le représentant qualité à comprendre et appliquer les exigences et normes de manière pratique, via des formations adaptées et un accompagnement régulier.
		1.2 Établissement de la confiance	Processus de création d'une relation de confiance fondée sur la transparence, le respect mutuel et une communication ouverte, renforçant l'implication du représentant qualité.
2. Susciter l'engagement	Motiver et impliquer le représentant qualité dans la mise en œuvre du SMQ, en clarifiant le sens et les objectifs des actions.	2.1 Développement de la motivation	Efforts pour maintenir la motivation du représentant qualité, valoriser sa contribution et clarifier les bénéfices du projet.
		2.2 Développement de la perspicacité	Accompagnement visant à renforcer la capacité d'analyse et de jugement du représentant qualité via un

			processus de réflexion active et décision éclairée.
3. Développer les compétences	Renforcer les savoirs, savoir-faire et savoir-être du représentant qualité afin qu'il puisse mieux répondre aux exigences de son rôle.	3.1 Développement des capacités	Renforcement des compétences techniques et comportementales via expériences pratiques, mentorat personnalisé et implication dans les tâches du SMQ.
4. Favoriser la persévérance	Soutenir l'acquisition d'une discipline durable et maintenir l'implication du représentant qualité sur le long terme.	4.1 Développement de la discipline	Renforcement de la rigueur et de l'engagement dans les responsabilités quotidiennes, en établissant une relation respectueuse et encourageante.
5. Façonner l'environnement	Créer un soutien organisationnel pour encourager l'apprentissage et éliminer les obstacles à l'atteinte des objectifs.	5.1 Création d'un climat favorable	Établissement d'un environnement de travail basé sur la confiance, la communication, l'engagement et la reconnaissance, favorisant l'efficacité et l'amélioration continue.

Source : Auteurs

Le tableau présente les codes et sous-codes des stratégies de coaching, accompagnés de leurs définitions détaillées, telles qu'identifiées à partir des réponses des participants. Il met en évidence la manière dont chaque stratégie contribue à structurer l'accompagnement des représentants qualité dans la mise en œuvre du SMQ et dans l'atteinte de la certification ISO 9001. Les définitions montrent que les stratégies ne se limitent pas à des actions ponctuelles, mais englobent des processus visant à instaurer la compréhension et la confiance, à stimuler l'engagement, à développer les compétences et la persévérance, ainsi qu'à créer un environnement favorable. Cette structuration permet de clarifier le rôle de chaque action de

coaching et de souligner leur contribution complémentaire au renforcement de la motivation et de l'implication des acteurs dans le cadre du projet de certification ISO 9001.

3.3. Stratégies de coaching mobilisées dans l'accompagnement à la certification ISO 9001

Répartition et fréquence des stratégies de coaching dans le processus de certification ISO 9001

Cette section présente les stratégies de coaching mobilisées par les consultants lors de l'accompagnement des représentants qualité dans le cadre de la certification ISO 9001. Les stratégies ont été identifiées à partir des entretiens semi-directifs et structurées en codes et sous-codes, reflétant les pratiques concrètes observées et rapportées par les participants. Le tableau ci-dessous synthétise les stratégies principales, leurs manifestations concrètes et la fréquence de mention par les participants, ce qui permet de visualiser les pratiques les plus mobilisées dans le cadre de l'accompagnement à la certification ISO 9001.

Tableau 3 : Encodage des stratégies de coaching : nombre de références et fréquences

Stratégies du coaching (SC)			
Codes	Sous-codes	Nombre de références d'encodage	Fréquence en %
1. Forger un partenariat	1.1 Etablissement de la compréhension	13	92.86%
	1.2 Etablissement de la confiance	14	100 %
2. Susciter l'engagement	2.1 Développement de la motivation	10	71,43 %
	2.2 Développement de la perspicacité	9	64,29 %
3. Développer les compétences	3.1 Développement des capacités	14	100 %
4. Favoriser la persévérance	4.1 Développement de la discipline	10	71,43 %
5. Façonner l'environnement	5.1 Création d'un climat favorable	14	100 %

Source : Auteurs

L'analyse montre que certaines stratégies de coaching sont particulièrement mobilisées. L'établissement de la confiance, le développement des capacités et la création d'un climat favorable atteignent une fréquence maximale de 100 %, soulignant leur rôle central dans l'accompagnement des acteurs vers l'appropriation du SMQ. D'autres dimensions, comme le développement de la motivation ou de la perspicacité, bien que moins fréquentes (71 % et 64 % respectivement), restent significatives pour comprendre l'engagement des participants. Ces résultats mettent en évidence l'importance relative des différentes stratégies dans la mise en œuvre de la démarche qualité et permettent de prioriser les leviers d'action dans un contexte de certification ISO 9001.

Articulation des stratégies de coaching dans la mise en œuvre du SMQ pour la certification ISO 9001

Le tableau ci-dessous présente le nombre de passages encodés simultanément dans les stratégies de coaching et dans la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité (SMQ) en vue de la certification ISO 9001. Cette représentation permet d'identifier les stratégies de coaching les plus mobilisées et leur articulation avec les différentes étapes de la mise en œuvre du SMQ. Le croisement des codes fournit une vision empirique des interactions entre les pratiques de coaching et le processus de certification.

Tableau 4 : Passages encodés croisés : stratégies de coaching et mise en œuvre du SMQ pour la certification ISO 9001

Stratégies du coaching	Nombre de références d'encodage
1. Stratégies du coaching	74
1.1 Forger un partenariat	18
└─ Établissement de la compréhension	10
└─ Établissement de la confiance	8
1.2 Susciter l'engagement	18
└─ Développement de la motivation	10
└─ Développement de la perspicacité	8
1.3 Développer les compétences	14
└─ Développement des capacités	14
1.4 Favoriser la persévérance	8

— Développement de la discipline	8
1.5 Façonner l'environnement	10
— Création d'un climat favorable	10

Source : Auteurs

L'analyse du tableau montre que l'ensemble des stratégies de coaching est mobilisé dans l'accompagnement à la mise en œuvre du SMQ pour la certification ISO 9001, avec un total de 74 passages croisés. Les stratégies Forger un partenariat et Susciter l'engagement sont les plus fréquentes (18 références chacune), traduisant l'importance de la relation de confiance et de l'engagement des acteurs dans le processus de certification. Les stratégies Développer les compétences (14 références) et Façonner l'environnement (10 références) apparaissent également comme significatives, tandis que Favoriser la persévérance est moins représentée (8 références). Ces résultats illustrent l'articulation concrète entre les pratiques de coaching et le déploiement du SMQ dans le cadre de la certification ISO 9001.

4. Discussion

Les résultats présentent les codes et sous-codes des stratégies de coaching identifiés à partir des réponses des participants, en lien avec la mise en œuvre du SMQ pour la certification ISO 9001. Il illustre comment chaque stratégie, depuis la création de partenariats et l'établissement de la confiance jusqu'au développement des compétences, de la persévérance et de l'environnement, contribue à mobiliser les représentants qualité. L'analyse des références d'encodage montre que certaines stratégies, telles que le développement des capacités, l'établissement de la confiance et la création d'un climat favorable, sont particulièrement fréquentes, ce qui souligne leur rôle central dans le soutien de la motivation et de l'implication des acteurs. Ces résultats mettent en évidence l'importance d'une approche de coaching structurée et cohérente pour favoriser l'engagement et l'efficacité dans le processus de certification ISO 9001.

L'analyse des données recueillies auprès des consultants et des représentants qualité montre que les stratégies de coaching identifiées ont une influence directe sur la motivation et l'implication des acteurs dans la mise en œuvre du SMQ pour la certification ISO 9001. Les stratégies telles que forger un partenariat, susciter l'engagement, développer les compétences, favoriser la persévérance et façonner l'environnement agissent de manière complémentaire pour mobiliser les représentants qualité et assurer leur engagement actif.

La stratégie de forger un partenariat, comprenant l'établissement de la compréhension et l'établissement de la confiance, apparaît comme un levier central pour initier et maintenir la motivation. CN2 souligne l'importance de la reconnaissance et du soutien de la direction : « Bien sûr, nous essayons également, avec l'entreprise ou la direction, de motiver le responsable qualité. Parce que, lorsque nous parlons d'un système jusqu'à la certification, il s'agit d'un projet qui nécessite une motivation, que ce soit financière ou sous forme de reconnaissance de la direction envers le responsable qualité. » Ce verbatim illustre que la création d'un partenariat solide et basé sur la confiance constitue une condition nécessaire pour engager le représentant qualité dès le début du projet.

La stratégie de susciter l'engagement, incluant le développement de la motivation et le développement de la perspicacité, permet de maintenir la mobilisation des acteurs tout au long de la mise en œuvre du SMQ. CN5 indique comment le suivi rapproché peut remotiver un acteur démotivé : « Bon en moment de démotivation j'ai assisté j'ai coaché j'ai été c'est-à-dire j'ai augmenté un petit peu la fréquence des entrevues. On se voyait presque deux fois par semaine comme ça je l'aurais remotivé. Je le mettais encore dans le contexte pour le remettre dans le contexte. » Les représentants qualité confirment également l'effet de ces pratiques sur leur motivation. RQ3 note : "Le consultant aussi fourni un soutien pour résoudre les problèmes et les différents contraintes par les personnels pendant la transition. Donc reconnaître les récompenses et les progrès donc il peut mettre en place des systèmes de reconnaissance et de récompense pour célébrer le progrès et les efforts du personnel dans la mise en œuvre du système de management de la qualité. Et cela sincèrement peut aider à renforcer la motivation et l'engagement c'est par ces...je peux dire les secrets ou les clés avec lesquels on retrouve la motivation." RQ7 renforce ce constat en précisant : « Oui, il avait toujours des outils de coaching, même dans la vie quotidienne lors des réunions. Il utilisait ces outils de coaching, ce qui créait une motivation interne pour travailler sur n'importe quelle mission, pas seulement celle du SMQ. Oui, il y avait les deux : des outils à la fois moraux et pratiques. »

La stratégie de développer les compétences, notamment le développement des capacités, favorise l'implication active des représentants qualité. RQ3 explique : « Mais oui bien sûr à travers la formation continue sur les principes de la qualité et les outils et les techniques d'amélioration continue. La création des structures de reconnaissance et de récompense pour les contributions au développement qualité. L'implication dans la résolution des problèmes et dans l'amélioration des processus et en encourageant la participation active. Sont tous des clés

qui nous ont motivé de compléter le chemin vers la certification et vers l'implantation du système de management de la qualité. » Cette citation montre que le renforcement des compétences techniques et comportementales est un levier important pour accroître l'implication et la contribution des représentants qualité.

La stratégie visant à favoriser la persévérance, à travers le développement de la discipline, soutient une implication durable. CN6 indique : « Oui, oui il était impliqué. Il était impliqué et bien sur le consultant il développe son implication. » Cette observation souligne que le suivi et la discipline structurée encouragée par le consultant permettent de maintenir l'engagement sur le long terme.

Enfin, la stratégie de façonner l'environnement, par la création d'un climat favorable, favorise un contexte propice à la motivation et à l'implication. RQ4 illustre cet aspect : « Dans cette séance de formation on essaye de simplifier le système et de montrer les bénéfices de système au gens. Et là on va organiser les choses de manière à attirer leur attention et à attirer leur implication. » L'environnement de travail structuré, la valorisation des efforts et la clarté des formations contribuent à mobiliser les représentants qualité et à soutenir leur engagement continu.

Ainsi, l'ensemble des stratégies de coaching identifiées montre que la motivation et l'implication des représentants qualité sont soutenues par des actions coordonnées et ciblées. La combinaison de partenariats solides, d'un suivi rapproché, du développement des compétences, du maintien de la discipline et de la création d'un environnement favorable constitue un levier déterminant pour la réussite de la mise en œuvre du SMQ et l'obtention de la certification ISO 9001.

Conclusion

L'article met en évidence le rôle déterminant des stratégies de coaching déployées par les consultants dans l'accompagnement des représentants qualité au cours du processus exigeant de certification ISO 9001. Loin de se réduire à un transfert de compétences techniques, ces stratégies s'inscrivent dans une dynamique relationnelle et organisationnelle, visant à instaurer un climat de confiance, à renforcer la coopération et à stimuler une implication durable des acteurs.

La mobilisation de la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, repose sur plusieurs leviers complémentaires : la clarification des objectifs, le développement progressif des compétences et la responsabilisation des représentants qualité. Ces éléments apparaissent

comme des conditions essentielles pour assurer une implication pérenne, laquelle favorise non seulement la conformité aux exigences normatives, mais également une démarche continue d'amélioration des pratiques.

De plus, le coaching agit comme un levier structurant pour façonner un environnement organisationnel propice au changement. En réduisant les résistances, en renforçant les soutiens internes et en simplifiant l'appropriation des outils, il facilite l'intégration progressive des nouvelles pratiques au sein des équipes. Ainsi, il contribue à transformer l'exigence de conformité en une véritable opportunité de progression collective et d'apprentissage organisationnel.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives pour une réflexion approfondie sur l'intégration systématique des approches de coaching dans les démarches de certification et de management de la qualité. En mobilisant à la fois l'expertise technique et le soutien psychosocial, le coaching favorise une appropriation durable des processus normatifs, tout en stimulant la transformation organisationnelle et l'adaptation aux évolutions internes et externes.

En définitive, garantir la pérennité et l'efficacité des systèmes de management de la qualité nécessite de reconnaître le rôle central du coaching comme catalyseur d'engagement, de motivation et d'implication. Ce double apport, technique et humain, constitue l'une des clés majeures de la réussite et de la durabilité des certifications ISO 9001.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, D. (2010b). Unlocking creativity. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- Alahmad, K. (2008). Systèmes de contrôle de la qualité de production : Méthodologie de Modélisation, de Pilotage et d'Optimisation des Systèmes de Production. L'université Paul Verlaine-Metz.
- Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? Connexions, 81(1), 43. <https://doi.org/10.3917/cnx.081.0043>
- Andaloussi, S., & Achour, F. Z. (2022). Analyse de la pratique du coaching exécutif au Maroc analysis of executive coaching practice in morocco. 3(5).
- Arabeche, Z. (2019). Les préalables culturels et le processus de la gestion intégrale de la qualité : Application aux entreprises algériennes. Colloque Management de la qualité: Coûts et rentabilité de la qualité.
- Arewa, C. S. (Éd.). (2010). Moving beyond comfort zones. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- Armand, K. N. F. (2023). Les déterminants de la motivation au travail du personnel soignant des zones rurales de la region sanitaire du haut sassandra (côte d'ivoire). Revue Internationale des Sciences de Gestion, 6(4).
- Bounabri, N., Zerrouk, L., Saad, E., & Ibnlfassi, A. (2019). Proposition d'un modèle de mesure d'efficacité du système de management de la qualité pour les organisations marocaines. Colloque Management de la qualité: Coûts et rentabilité de la qualité.
- Bournois, F., Chavel, T., & Filleron, A. (2008). Le grand livre du coaching. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
- Campbell, E. (2010). Enriching a leader's influence style through a deepening understanding of their impact on others. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203854419>
- Ceptureanu, E.-G., Ceptureanu, S.-I., Luchian, C.-E., & Luchian, I. (2017). Quality Management in Project Management Consulting. A Case Study in an International Consulting Company. Amfiteatru Economic, 19(44).
- Champion, C. K. (2010b). Mind mapping for insight and problem solving based on the work of Tony Buzan. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- Cusack, J. (2010). Letting them draw their own conclusions. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.

- Dickers, G. (2010a). A strengths and skills exercise. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203854419>
- Doucet, H. (2002). L'éthique de la recherche, Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.13750>
- Dunbar, A. (2010c). Finding your niche (using Clean Language). In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- El Byere S, & M'barki M.A. (2025). La diversité des paradigmes épistémologiques : vers une approche Multi-Paradigme. International Journal Of Applied Management And Economics, 2(13), 275 –. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15258496>
- Elbashir, M., Collier, P., & Sutton, S. (2011). The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. The Accounting Review, 86, 155–184.
- Fayard, D., Lee, L., Leitch, A., & Kettinger, W. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. Accounting, Organizations and Society, 37(3), 168–187.
- Giesen, E. (2008). Démarche qualité et norme ISO 9001 : Une culture managériale appliquée à la recherche. IRD.
- Grillet, C. (2005). ISO 9001 : Les enjeux du recours a un referentiel qualite supplémentaire pour la profession comptable. Congrès AFC.
- Grimley, B. (Éd.). (2010). The new behaviour generator. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- Hicks, G. (2010). Attitude awareness – impact and influencing. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- Hogbin-Mills, D. (2010b). Career visioning. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- ICF. (2025). Continuing Coach Education (CCE). <https://coachingfederation.org/education-professional-development/find-professional-development/continuing-coach-education>
- ISO 9001. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems : Requirements. International Organization for Standardization (ISO).

- Kaboré, Z., Houssas, M., & Bourma, K. (2022). Étude des motivations en tant que facteur d'impact de la norme ISO 9001 sur la performance. Moroccan journal of Business Studies, 3.
- Kirmi, B., & Chahouati, W. (2019). Le changement dans le milieu hospitalier : Revue de la littérature et proposition d'un modèle de changement par une démarche Qualité. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 4(2), 441-449.
- Kokkina, D., Chountalas, P. T., & Magoutas, A. (2020). Key Antecedents and Consequences of Employee Engagement : Empirical Evidence from ISO9001 Certified Organizations Operating in the ICT Sector. QUALITY MANAGEMENT, 21(179).
- Krabti, H., & Belkhoutout, K. (2016). Les chapitres clés de la norme ISO 9001 version 2008 et la dynamique de l'amélioration continue : Cas d'une PME du sud du Maroc. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, 15.
- Lange Muzaliwa, J.-B., Bayubasire Ishingwa, A., & Barhinjibanwa Kalembure, A. B. (2021). La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA. Revue Internationale du Chercheur, 2(2).
- Leiby, J. (2018). The role of consultants and management prestige in management control system adoption. Accounting, Organizations and Society, 66, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.03.003>
- Maurand-Valet, A. (2004). La norme entre paradoxe et necessite : Une etude du role du responsable qualite. Universite Montpellier II.
- Melrose, P. (2010b). Hold up a mirror and the client will do the rest. In 101 coaching strategies and techniques. Routledge.
- Morris, P.W. and Hough, G.H., 1987. The Anatomy of Major Projects . New York : John Wiley and Sons.
- Müller, R. and Jugdev, K., 2012. Critical Success Factors in Projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. International Journal of Managing Projects in Business, 5(4), pp. 757-775.
- Muller, R. and Turner, J., 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. International Journal of Project Management, 25, pp. 21-32.
- Noha A. Alaa El Dine & Ahmed Taher. (2020). Knowledge Transfer and Management Consulting : The Effect of Consultant and Client Characteristics. Management Studies, 8(3). <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.03.003>

- Nouri, S. (2019). Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la qualité de ses produits. Colloque Management de la qualité: Coûts et rentabilité de la qualité.
- Olson, J., Hawkey, K., Smith, B., Perkins, D., & Borden, L. (2016). Applying Coaching Strategies to Support Youth- and Family-Focused Extension Programming. *Journal of Extension*, 54(1). <https://doi.org/10.34068/joe.54.01.32>
- Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : Résultats d'enquêtes. Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME).
- Peterson, D. B. (2006). People Are Complex and the World Is Messy : A Behavior-Based Approach to Executive Coaching. In *Evidence-based coaching handbook : Putting best practices to work with clients* (p. 33 56). Wiley.
- Pinto, J.K. and Slevin, D.P., 1988. Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), pp. 67-2.
- Raczky, D. (2012). Coaching Individuel et Collectif. IOD Facteurs Humains. <https://www.iod.nc/>
- Rogers, C. (2005). *Le Développement de la Personne* (2e éd.). InterEditions.
- Sakr, R., Ismail, A., & Besson, D. (2019). Quality Assurance Practices in Higher Education Institutions : Proposal of Contingent Assessment System. Colloque Management de la qualité: Coûts et rentabilité de la qualité.
- Schmuck, R. (2020, juillet 10). The Quality Assurance of Strategic Management Consulting Firms. Proceedings of the 25th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. 25th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-386-2_10
- Tăchiciu, L., Dinu, V., & Kerbalek, I. (2011). Quality uncertainty as a barrier to Business Services Development. *Amfiteatru Economic*, 5.
- Warner, H. (2010). Building a high performing team. In *101 coaching strategies and techniques*. Routledge.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance : GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership* (4th ed). Nicholas Brealey.
- Yakoubi, K. (2013). L'implication Du Personnel Dans Une Démarche Qualité. *Revue scientifique avenir économique*, 1(1), 206-224.