Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

Rôle du conseil externe dans la résilience organisationnelle : Une étude quantitative auprès de consultants de firmes multinationales

The Role of External Consulting in Organizational Resilience: A Quantitative Study of Consultants in Multinational Firms

Abdelghani BEKKAOUI
Docteur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda
LARMATIF
Maroc

Sana QARROUTE
Enseignante-chercheuse
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda
LARMATIF
Maroc

Date de soumission : 18/08/2026

Date d'acceptation : 01/11/2026

Pour citer cet article :

BEKKAOUI. A. & QARROUTE. S. (2026) « Rôle du conseil externe dans la résilience organisationnelle : Une étude quantitative auprès de consultants de firmes multinationales », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 765- 796.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

Dans des contextes organisationnels marqués par une instabilité durable, les firmes multinationales sont confrontées à des perturbations susceptibles d'affecter la cohérence de leur action et leurs trajectoires de transformation. Dans ce contexte, et selon la perception des firmes multinationales de conseil accompagnant des firmes multinationales clientes confrontées à des situations d'instabilité, dans quelle mesure l'intervention du conseil externe contribue-t-elle à la résilience organisationnelle ? Une étude quantitative a été menée auprès de 88 consultants intervenant au sein de firmes multinationales françaises. Les données ont été collectées par questionnaire et analysées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats mettent en évidence une association statistiquement significative entre l'intervention du conseil externe et la résilience organisationnelle perçue, la conduite du changement intervenant comme mécanisme médiateur statistique dans cette relation. L'engagement des parties prenantes, la relation de service et la maturité ergonomique renforcent cette dynamique, tandis que le contexte politique apparaît comme une variable exogène contraignante. La discussion met en évidence le rôle structurant du conseil en situation de crise, ainsi que l'émergence d'une normativité du conseil construite dans et par l'action, contribuant au renforcement durable de la résilience organisationnelle.

Mots clés : Résilience organisationnelle, Conseil externe, Changement, Contexte politique.

Abstract

In organizational contexts characterized by sustained instability, MNEs face disruptions that may undermine the coherence of collective action and transformation trajectories. In this context, and from the perspective of multinational consulting firms supporting multinational client organizations confronted with situations of instability, to what extent does external consulting intervention contribute to organizational resilience?

To address this question, a quantitative study was conducted among 88 consultants from French multinational consulting firms, using questionnaire data analyzed with SPSS. The findings show that external consulting intervention significantly contributes to organizational resilience, primarily through the mediating role of change management. Stakeholder engagement, the service relationship, and ergonomic maturity reinforce this effect, while the political context acts as a constraining exogenous factor. Overall, the results highlight the structuring role of external consulting in crisis situations and the emergence of a practice-based consulting normativity that supports organizational resilience.

Keywords : Organizational resilience, external consulting, change management, political context.

Introduction

Les organisations contemporaines évoluent dans des environnements marqués par une instabilité durable, où les crises économiques, sociales, technologiques et politiques fragilisent les cadres normatifs traditionnels qui structuraient jusque-là l'action collective. Dans ces contextes incertains, les règles formelles, les procédures standardisées et les dispositifs institutionnels apparaissent souvent insuffisants pour orienter les décisions, coordonner les acteurs et sécuriser les trajectoires organisationnelles (Bernards, 2021 ; Brennecke, Schilke & Rank, 2020 ; Farjoun, Ansell & Boin, 2015 ; Rouleau & Cloutier, 2022). La question de la résilience organisationnelle s'impose alors comme un enjeu central, non seulement en termes de capacité d'adaptation ou de continuité des activités, mais aussi en tant que processus de stabilisation de l'action dans un environnement profondément instable. Face à ces situations de crise, les organisations ont de plus en plus recours à des consultants externes, mobilisés pour accompagner les transformations, clarifier les priorités et soutenir la conduite du changement (Sturdy, Heusinkveld, Reay & Strang, 2020 ; Boin, Ekengren & Rhinard, 2021 ; O'Mahoney & Sturdy, 2023). Si la littérature en sciences de gestion reconnaît largement le rôle du conseil dans les dynamiques organisationnelles, elle l'aborde encore majoritairement sous un angle instrumental, en mettant l'accent sur les méthodes, les outils ou les dispositifs formalisés proposés par les consultants (Sturdy, 2011 ; O'Mahoney, 2019 ; Heusinkveld & Benders, 2022). Cette approche tend toutefois à occulter une dimension essentielle de l'intervention du conseil en contexte de crise, sa capacité à produire des repères, des règles d'action et des cadres de référence qui orientent concrètement les comportements et les décisions des acteurs lorsque les normes existantes sont mises à l'épreuve (Ansell, Boin & Farjoun, 2020 ; Farjoun, Ansell & Boin, 2015 ; Sturdy & Wright, 2021). Dans cette perspective, le conseil externe ne se limite plus à l'application de standards ou à la transmission de bonnes pratiques, mais participe activement à la régulation organisationnelle. En situation d'instabilité, l'intervention du conseil tend à s'imposer comme une pratique normale, attendue et socialement légitime pour orienter l'action organisationnelle et contribue à structurer l'action collective en coconstruisant, avec les acteurs internes, des cadres d'action pragmatiques et contextualisés. Ces cadres, bien que rarement formalisés a priori, tendent à s'imposer comme des références partagées, à légitimer certaines orientations et à stabiliser temporairement les pratiques organisationnelles (Smets, Morris & Greenwood, 2015 ; Jarzabkowski, Lê & Balogun, 2021). C'est dans cette perspective que nous mobilisons la notion de normativité du conseil, définie comme un processus de construction, de légitimation et de stabilisation de repères collectifs d'action issus des

interactions entre consultants et acteurs organisationnels. Contrairement à une normativité institutionnelle fondée sur des prescriptions formelles, cette normativité émergente repose sur des ajustements pragmatiques, des pratiques de coconstruction et des mécanismes de régulation développés au cours de l'intervention du conseil, particulièrement en contexte d'instabilité.

. Toutefois, l'effectivité de cette normativité ne peut être considérée comme automatique. La capacité des organisations à s'approprier et à traduire ces cadres d'action dépend de conditions internes, notamment de la prise en compte du travail réel, des contraintes humaines et de la participation des acteurs dans les processus de changement. L'intégration du facteur humain et des logiques d'ajustement au terrain que l'on peut regrouper sous le terme de maturité ergonomique apparaît ainsi comme un élément clé susceptible de conditionner l'impact du conseil sur la résilience organisationnelle. **Dans ce contexte, et selon la perception des firmes multinationales de conseil accompagnant des firmes multinationales clientes confrontées à des situations d'instabilité, dans quelle mesure l'intervention du conseil externe contribue-t-elle à la résilience organisationnelle ?**

Cet article s'inscrit dans une démarche de recherche quantitative menée auprès de firmes multinationales françaises de conseil accompagnant des organisations clientes confrontées à des situations de crise. Le choix de se focaliser sur des acteurs multinationaux repose sur la complexité organisationnelle et institutionnelle dans laquelle ces organisations évoluent, ce qui rend particulièrement pertinente l'analyse des dynamiques de résilience. Par ailleurs, ce choix s'appuie sur des travaux antérieurs issus d'un article déjà publié, montrant que les consultants externes présentent généralement une plus grande fiabilité analytique dans leurs réponses. Leur position externe, associée à une expertise accumulée auprès de multiples organisations, leur permet d'éviter certains phénomènes de verrouillage cognitif pouvant affecter les acteurs internes. Les données collectées feront l'objet de traitements statistiques réalisés à l'aide du logiciel SPSS afin d'examiner empiriquement les relations entre l'intervention du conseil externe et la résilience organisationnelle dans un contexte marqué par l'instabilité.

1. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Le cadre théorique mobilisé repose sur le postulat selon lequel la résilience organisationnelle ne constitue pas une propriété spontanée de l'organisation, mais le résultat de mécanismes structurants. Les variables retenues ont ainsi été sélectionnées pour leur capacité explicative dans la littérature en gestion des crises et du changement. L'intervention du conseil externe est intégrée en tant que levier d'expertise et de distanciation analytique susceptible de réduire les biais internes et de structurer la réponse organisationnelle. La conduite du changement est

retenue comme mécanisme opérationnel permettant de transformer les orientations stratégiques en pratiques effectives. L'implication des parties prenantes et la prise en compte du facteur humain sont mobilisées car elles conditionnent l'acceptabilité, l'appropriation et la durabilité des transformations engagées. Le choix de ces variables repose donc sur leur complémentarité : elles permettent d'articuler une dimension stratégique (conseil externe), processuelle (conduite du changement) et relationnelle (parties prenantes et facteur humain), afin de proposer un modèle cohérent d'explication de la résilience organisationnelle en contexte d'instabilité. Ce cadre théorique constitue ainsi un socle analytique destiné à orienter l'analyse empirique présentée dans la suite de l'article, en assurant la cohérence entre la problématique de recherche retenue et le dispositif méthodologique mobilisé (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018).

1.1.Résilience organisationnelle (RO)

Dans les travaux en sciences de gestion, la résilience organisationnelle renvoie à la capacité d'une organisation à préserver une capacité d'action face à des perturbations susceptibles d'affecter son fonctionnement et ses orientations stratégiques. Longtemps assimilée à une logique de résistance aux chocs, elle est aujourd'hui appréhendée comme un processus dynamique reposant sur l'apprentissage, l'adaptation et la transformation progressive des pratiques organisationnelles dans des contextes marqués par l'incertitude et l'instabilité (Bhamra, Dani & Burnard, 2011 ; Duchek, 2020). Cette approche met en évidence la manière dont les organisations réajustent leurs modes de coordination, de décision et d'intervention afin de faire face à des environnements instables. La résilience organisationnelle se construit ainsi à l'articulation de logiques parfois contradictoires, combinant la nécessité de maintenir une certaine continuité organisationnelle et l'exigence d'introduire de la flexibilité dans l'action. Elle repose notamment sur la capacité à structurer les interactions entre les acteurs, à assurer la circulation de l'information et à soutenir des relations de confiance favorisant l'action collective en situation perturbée (Williams et al., 2017 ; Vogus & Sutcliffe, 2012). Dans cette perspective, la résilience ne se limite pas à la gestion immédiate de la crise, mais s'inscrit dans un processus plus large de construction de capacités organisationnelles durables, permettant de soutenir la performance de l'action organisationnelle dans le temps. Appréhendée dans le cadre de cette recherche, la résilience organisationnelle est envisagée comme un construit intégrateur traduisant l'aptitude d'une organisation à stabiliser l'action collective tout en engageant les ajustements nécessaires face à l'instabilité. Elle renvoie à la capacité de transformer des situations de crise en occasions de recomposition des pratiques, des processus de changement et des cadres d'action mobilisés par les acteurs. Pour les firmes multinationales de conseil,

confrontées à des environnements caractérisés par une forte volatilité économique, sociale et politique, cette capacité apparaît comme un enjeu stratégique majeur, dans la mesure où elle conditionne l'efficacité et la durabilité des interventions menées auprès des organisations clientes. La résilience organisationnelle s'impose ainsi comme une dimension structurante du modèle conceptuel mobilisé dans cet article.

1.2. Conseil externe (CE)

L'intervention du conseil externe désigne la mobilisation de consultants extérieurs pour accompagner les organisations confrontées à des situations de transformation, d'incertitude ou de crise. Elle renvoie à l'ensemble des activités par lesquelles le conseil intervient auprès de l'organisation cliente, notamment à travers des missions de diagnostic, d'analyse des problèmes organisationnels, de formulation de recommandations et de soutien à la prise de décision. Dans les contextes de crise, cette intervention s'inscrit dans des environnements marqués par la pression temporelle, la complexité des situations et la fragilisation des repères organisationnels, ce qui confère au rôle du conseil une portée stratégique accrue (Sturdy et al., 2009 ; Fincham, Clark & Handley, 2013). La littérature en sciences de gestion souligne que le recours au conseil externe répond à un besoin d'expertise, de légitimation et de prise de recul face à des situations perçues comme critiques ou incertaines. Les consultants sont ainsi mobilisés pour apporter des cadres d'analyse, structurer les problématiques organisationnelles et soutenir les processus de transformation engagés (McKenna, 2006 ; O'Mahoney & Sturdy, 2016). Toutefois, l'intervention du conseil ne peut être réduite à une simple prestation technique, dans la mesure où elle s'inscrit dans des dynamiques organisationnelles complexes, impliquant de multiples acteurs et des enjeux souvent contradictoires. Dans cette recherche, l'intervention du conseil externe est appréhendée comme une dimension organisationnelle à part entière, renvoyant au périmètre et à la nature de l'action du conseil auprès des organisations clientes en situation de crise. Elle constitue une variable centrale du modèle conceptuel, permettant d'analyser la place occupée par le conseil dans les dynamiques organisationnelles contemporaines, sans présumer de la manière dont cette intervention est effectivement déployée ni de ses effets sur les trajectoires organisationnelles.

1.3.Relation de service du conseil (RS)

La relation de service du conseil permet d'appréhender la manière dont l'intervention du conseil externe se déploie concrètement au sein de l'organisation cliente. Elle renvoie au caractère relationnel et processuel de l'activité de conseil, fondé sur des interactions continues entre le prestataire et les acteurs organisationnels. Dans cette perspective, le conseil relève d'une

relation de service au sens où il vise la transformation d'une situation organisationnelle donnée, à la demande de l'organisation cliente, et s'inscrit dans une dynamique d'échange, d'ajustement et de coopération (Gadrey, 1994). Contrairement à une logique de prestation standardisée, la relation de service du conseil implique une co-construction progressive des solutions, tenant compte des contraintes du terrain, des attentes des parties prenantes et de l'évolution de la situation organisationnelle. Elle repose sur des processus d'interaction, de médiation et d'adaptation mutuelle, au cours desquels les consultants ajustent leurs outils, leurs méthodes et leurs recommandations aux réalités spécifiques de l'organisation cliente (Goffman, 1967 ; Sturdy, Handley & Clark, 2012). Cette dimension relationnelle confère au conseil une nature intrinsèquement contextuelle, particulièrement marquée en situation de crise. La relation de service du conseil met ainsi en évidence que l'efficacité d'une intervention ne dépend pas uniquement du contenu des recommandations formulées, mais également de la qualité des interactions établies avec les acteurs organisationnels. Elle souligne le rôle du conseil comme médiateur de l'action collective, capable de structurer les échanges, de faciliter la coordination et d'accompagner les ajustements nécessaires dans des contextes marqués par l'instabilité. Dans le cadre de cette recherche, la relation de service du conseil est considérée comme une variable distincte de l'intervention du conseil externe, permettant de saisir les modalités relationnelles par lesquelles l'action du conseil s'inscrit dans les dynamiques organisationnelles.

1.4.Conduite du changement (CC)

La conduite du changement renvoie à l'ensemble des dispositifs, des démarches et des actions mobilisés pour accompagner les transformations organisationnelles et en faciliter l'appropriation par les acteurs concernés. Elle vise à organiser les processus de transition, à articuler les dimensions structurelles et humaines du changement, et à soutenir la continuité de l'action collective dans des contextes marqués par l'incertitude (Armenakis & Harris, 2009 ; Burnes, 2017). Contrairement à une vision strictement séquentielle, les approches contemporaines de la conduite du changement insistent sur son caractère continu et adaptatif. En situation de crise, la conduite du changement prend une dimension particulière en tant que mécanisme de régulation des dynamiques organisationnelles. Elle contribue à structurer les interactions entre les acteurs, à canaliser les tensions liées aux transformations engagées et à favoriser l'émergence de repères permettant de donner sens à l'action collective. Dans ces contextes perturbés, elle permet d'articuler les impératifs d'urgence avec les exigences de cohérence organisationnelle et de légitimation des décisions. Dans le cadre de cette recherche, la conduite du changement est appréhendée comme une dimension structurante des capacités

organisationnelles en contexte d'instabilité. Elle renvoie à la faculté de l'organisation à organiser les ajustements nécessaires, à soutenir l'engagement des acteurs et à maintenir une dynamique collective propice à l'adaptation. À ce titre, elle constitue une composante essentielle du modèle conceptuel mobilisé dans cette étude, en articulation avec les autres dimensions analysées.

1.5.Engagement des parties prenantes (PP)

L'engagement des parties prenantes renvoie au degré de participation, d'adhésion et d'implication des acteurs internes et externes dans les processus de transformation organisationnelle. Il se manifeste à travers des comportements observables, tels que la participation aux dispositifs de changement, l'acceptation des orientations proposées, la contribution aux ajustements opérationnels et la mobilisation des acteurs autour des actions engagées. L'engagement ne se limite donc pas à une disposition attitudinale, mais s'exprime concrètement dans les pratiques et les comportements adoptés par les parties prenantes en situation d'instabilité (Freeman, 1984 ; Greenwood, 2007). La littérature souligne que ces comportements d'engagement jouent un rôle déterminant dans la coordination de l'action collective et dans la légitimation des transformations organisationnelles. En contexte de crise, l'implication active des parties prenantes favorise la circulation de l'information, l'émergence de solutions adaptées et la réduction des résistances au changement. À l'inverse, des comportements de retrait, de passivité ou d'opposition peuvent fragiliser les dynamiques de transformation et limiter l'efficacité des interventions mises en œuvre (Mitchell, Agle & Wood, 1997 ; Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Dans le cadre de cette recherche, l'engagement des parties prenantes est appréhendé comme une dimension comportementale et relationnelle des dynamiques organisationnelles en situation de crise. Il renvoie à la capacité de l'organisation à mobiliser les acteurs concernés, à favoriser leur participation effective et à soutenir des comportements contribuant à l'adaptation et à la transformation des pratiques. L'engagement des parties prenantes constitue ainsi une variable centrale du modèle conceptuel mobilisé dans cet article, en interaction avec les autres dimensions analysées.

1.6.Maturité ergonomique (ME)

La culture ergonomique renvoie à l'ensemble des valeurs, des représentations et des pratiques organisationnelles qui traduisent la prise en compte du travail réel, des contraintes humaines et des conditions d'activité dans les processus de conception et de transformation organisationnelle. Elle reflète la capacité d'une organisation à intégrer les dimensions humaines, cognitives et organisationnelles dans ses décisions, en reconnaissant l'écart entre le

travail prescrit et le travail effectivement réalisé (Daniellou, 2005 ; Falzon, 2013). Contrairement à une approche purement technique du changement, une culture ergonomique développée favorise l'ajustement des dispositifs organisationnels aux réalités du terrain, la participation des acteurs concernés et l'adaptation progressive des solutions mises en œuvre. Elle contribue ainsi à réduire les tensions liées aux transformations, à améliorer l'acceptabilité des changements et à soutenir l'engagement des acteurs dans des contextes marqués par l'incertitude ou la crise (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2006 ; Kocovski, 2009). Dans le cadre de cette recherche, la culture ergonomique est appréhendée comme une variable organisationnelle complémentaire traduisant le niveau de maturité ergonomique de l'organisation. Elle influence la manière dont les transformations sont conçues, déployées et appropriées par les acteurs, et conditionne l'efficacité des interventions menées en situation d'instabilité. En ce sens, la maturité ergonomique constitue un élément structurant des dynamiques organisationnelles analysées, en interaction avec les autres dimensions du modèle conceptuel mobilisé dans cet article.

1.7.Contexte politique (CP)

Le contexte politique renvoie à l'ensemble des facteurs institutionnels, réglementaires et sociopolitiques qui structurent l'environnement dans lequel évoluent les organisations, sans relever de leur contrôle direct. Il englobe notamment les orientations des politiques publiques, les cadres législatifs et réglementaires, les rapports de pouvoir institutionnels ainsi que les dynamiques de stabilité ou d'instabilité politique susceptibles d'influencer les conditions d'action des organisations (North, 1990 ; Scott, 2014). En période de crise, ces éléments constituent des contraintes ou des incertitudes supplémentaires qui pèsent sur les décisions organisationnelles et les trajectoires de transformation. La littérature en sciences de gestion souligne que le contexte politique façonne les marges de manœuvre des organisations en influençant leurs stratégies, leurs priorités et leurs capacités d'adaptation. Les changements politiques, les réformes institutionnelles ou les situations d'instabilité peuvent ainsi modifier les règles du jeu organisationnel, affecter la légitimité des décisions prises et accentuer la complexité des processus de changement (Roux-Dufort, 2013 ; Meyer & Rowan, 1977). Dans ces conditions, les organisations doivent composer avec des contraintes exogènes susceptibles de reconfigurer leurs dynamiques internes. Dans le cadre de cette recherche, le contexte politique est appréhendé comme une variable contextuelle exogène, venant encadrer les dynamiques organisationnelles analysées sans constituer un levier d'action directement mobilisable par les acteurs. Il permet de situer les processus de transformation et de résilience

organisationnelle dans un environnement institutionnel plus large, caractérisé par des logiques qui dépassent le périmètre de l'organisation. À ce titre, le contexte politique est intégré au modèle conceptuel comme un facteur de contrôle, afin de tenir compte de l'influence de l'environnement institutionnel et politique sur les dynamiques organisationnelles en situation de crise.

2. REVUE DE LITTÉRATURE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

Le modèle conceptuel retenu dans cette étude s'inscrit dans les travaux en sciences de gestion et en organisation qui analysent la résilience organisationnelle comme un construit multidimensionnel, façonné par des dynamiques à la fois relationnelles, organisationnelles et contextuelles (Lengnick-Hall et al., 2011 ; Duchek, 2020). Face à des environnements caractérisés par une instabilité durable, la littérature souligne que la capacité des organisations à maintenir une action cohérente et à se transformer ne repose plus uniquement sur des dispositifs formels, mais sur des mécanismes de régulation émergents, portés par les interactions entre acteurs, les pratiques de conseil et les conditions organisationnelles dans lesquelles ces pratiques s'inscrivent. Dans cette perspective, plusieurs dimensions apparaissent centrales pour comprendre la résilience organisationnelle en contexte de crise. Les travaux sur le conseil externe mettent en évidence son rôle croissant dans l'accompagnement des transformations organisationnelles, non seulement à travers des apports méthodologiques, mais aussi par la structuration de cadres d'action et de repères partagés (Kipping & Clark, 2012 ; Sturdy, 2011 ; McKenna, 2006). L'approche par la relation de service permet ainsi d'appréhender l'intervention du conseil comme un processus interactionnel fondé sur la co-construction, la médiation et l'ajustement aux réalités organisationnelles (Gadrey, 2003 ; Sturdy, Wright & Wylie, 2009). Par ailleurs, la littérature sur les parties prenantes souligne l'importance de leur engagement et de leurs comportements dans la réussite des transformations, notamment en situation d'incertitude ou de crise (Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997). En complément, les recherches portant sur la conduite du changement et sur la prise en compte des dimensions humaines du travail mettent en évidence le rôle des conditions organisationnelles dans l'appropriation des transformations (Kotter, 2012 ; Armenakis & Bedeian, 1999). La maturité ergonomique, entendue comme la capacité d'une organisation à intégrer le travail réel, les contraintes humaines et les conditions d'activité dans ses dispositifs de changement, apparaît ainsi comme un facteur susceptible d'influencer l'efficacité des interventions et la stabilisation des pratiques (Falzon, 2013 ; Daniellou, 2005). Enfin, les approches institutionnelles rappellent que ces dynamiques s'inscrivent dans des

environnements politiques et institutionnels qui, sans être maîtrisables par les organisations, influencent leurs marges de manœuvre et leurs trajectoires de transformation (Scott, 2014 ; Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008). À partir de ces apports théoriques, cette section propose de structurer les relations entre le conseil externe, la relation de service, l'engagement des parties prenantes, la maturité ergonomique et la résilience organisationnelle. La revue de littérature permet ainsi de justifier les liens conceptuels entre ces variables et conduit à la formulation des hypothèses qui fondent le modèle empirique testé dans cet article.

La première hypothèse liée à l'intervention du conseil externe en contexte d'instabilité. La littérature en sciences de gestion souligne que c'est un levier important pour accompagner les organisations en situations de crise, en soutenant la structuration de l'action collective et la transformation (Fincham, Clark & Handley, 2013). Dans cette perspective, l'intervention du conseil externe est susceptible d'être liée à la capacité des organisations clientes à faire face aux perturbations et devenir résilientes.

H1 : L'intervention du conseil externe est associée de manière significative à la résilience organisationnelle.

La deuxième hypothèse porte sur la relation de service en tant que modalité centrale de l'intervention en contexte d'instabilité selon Gadrey (1994), qui structure l'intervention du conseil, organise les rapports entre les parties prenantes et contribue à stabiliser l'action collective dans des environnements marqués par l'incertitude.

H2 : La relation de service du conseil influence la résilience organisationnelle.

La conduite du changement constitue une composante structurante du modèle conceptuel retenu. Les travaux en management du changement soulignent qu'elle permet d'articuler les différents leviers organisationnels en assurant la cohérence des transformations engagées, en facilitant l'appropriation des nouvelles pratiques par les acteurs et en accompagnant le passage d'une situation organisationnelle initiale vers un nouvel état stabilisé (Armenakis & Harris, 2009 ; Burnes, 2017). En contexte d'instabilité, la conduite du changement dépasse ainsi une fonction opérationnelle pour jouer un rôle d'interface entre les dispositifs managériaux mobilisés et les résultats organisationnels observés.

H3 : La conduite du changement joue un rôle médiateur dans la relation entre les leviers organisationnels (intervention du conseil externe, relation de service, engagement des parties prenantes et maturité ergonomique) et la résilience organisationnelle.

La quatrième hypothèse s'intéresse à l'engagement des parties prenantes dans les dynamiques de résilience organisationnelle. La littérature en sciences de gestion met en évidence que

l'engagement effectif des parties prenantes favorise la circulation de l'information, la légitimation des décisions et l'adaptation des pratiques organisationnelles face aux perturbations (Freeman, 1984 ; Greenwood, 2007 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Dans cette perspective, l'engagement des parties prenantes apparaît comme un levier susceptible de renforcer la capacité des organisations à faire face à l'instabilité et à développer leur résilience.

H4 : Le niveau d'engagement des parties prenantes influence positivement la résilience organisationnelle.

Une organisation dotée d'une maturité ergonomique élevée est davantage en mesure d'ajuster ses dispositifs aux réalités du terrain, de soutenir l'appropriation des changements par les acteurs et de limiter les écarts entre prescriptions formelles et pratiques effectives. En situation de crise, cette capacité favorise la continuité de l'action collective et renforce les capacités d'adaptation organisationnelle (Daniellou, 2005 ; Falzon, 2013 ; Guérin et al., 2006). Dans cette perspective, la maturité ergonomique apparaît comme un facteur susceptible de contribuer au développement de la résilience organisationnelle.

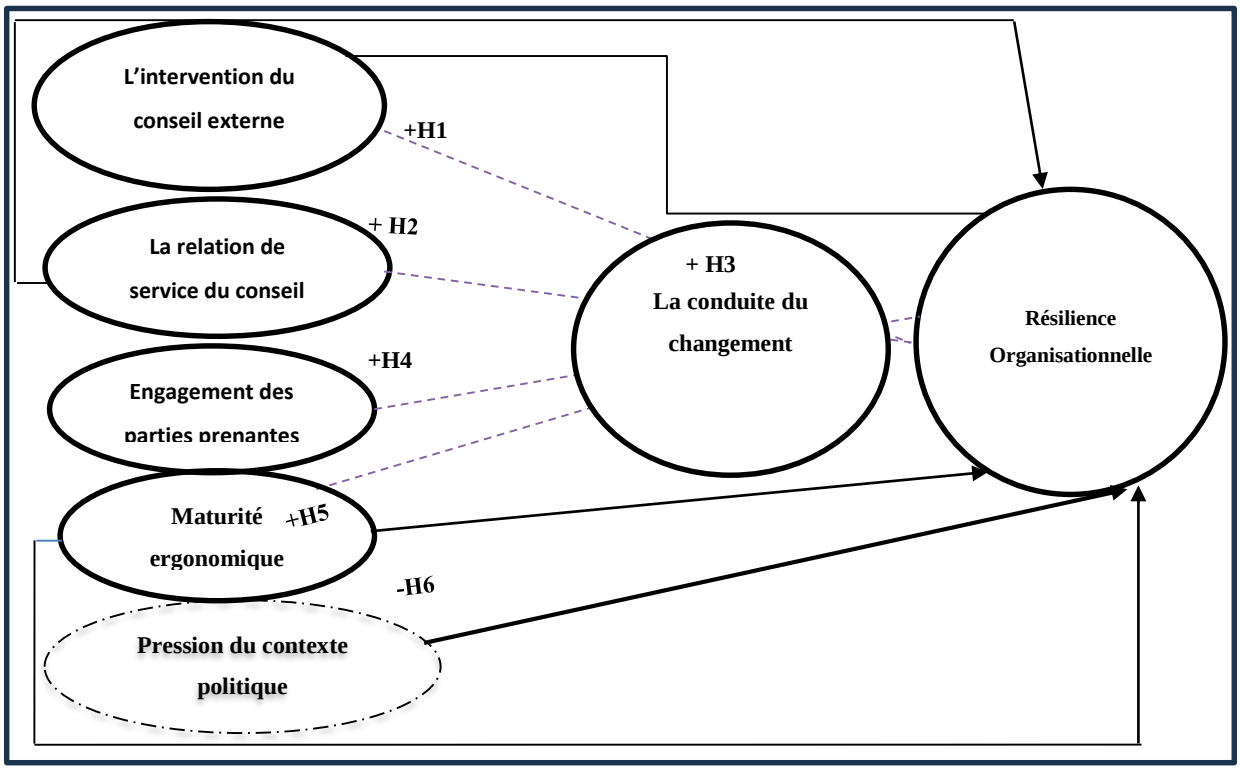
H5 : La maturité ergonomique influence positivement la résilience organisationnelle.

Enfin, la littérature en sciences de gestion et en analyse institutionnelle met en évidence que les organisations sont fortement influencées par leur environnement externe, en particulier par les dynamiques politiques et institutionnelles qui encadrent leur action. Les évolutions du contexte politique peuvent générer des situations d'incertitude accrue, modifier les règles du jeu organisationnel et affecter les capacités des organisations à anticiper et à gérer les perturbations. Dans les contextes marqués par l'instabilité, ces facteurs exogènes sont susceptibles de peser sur les trajectoires organisationnelles et sur la manière dont les organisations développent leurs capacités d'adaptation et de résilience (Meyer & Rowan, 1977 ; Scott, 2014 ; Roux-Dufort, 2013). Dans cette perspective, il est pertinent d'examiner l'existence d'un lien direct entre le contexte politique et la résilience organisationnelle.

H6 : Le contexte politique exerce une influence directe sur la résilience organisationnelle.

Le modèle conceptuel distingue deux types de relations : des relations directes entre les variables explicatives et la résilience organisationnelle, et des relations indirectes faisant intervenir la conduite du changement comme variable médiatrice. Cette médiation concerne l'intervention du conseil externe, la relation de service, l'engagement des parties prenantes et la maturité ergonomique. Le contexte politique est considéré comme une variable exogène exerçant une relation directe avec la résilience organisationnelle. Cette distinction permet de préciser les mécanismes théoriques examinés dans le cadre de l'analyse empirique.

Figure 1 : Hypothèses et modèle conceptuel



Source : Elaborée par nos soins

3. MÉTHODOLOGIE QUANTITATIVE

Selon Thiétart (2025), les choix méthodologiques portent notamment sur la définition du terrain d'étude, les modalités de collecte des données et les méthodes d'analyse mobilisées. Dans cette section, nous présentons la stratégie d'accès au terrain retenue ainsi que les techniques de collecte des données mises en œuvre dans le cadre de cette recherche.

3.1.Présentation du champ d'intervention et de la stratégie d'accès au terrain

La littérature méthodologique en sciences de gestion met en évidence plusieurs stratégies d'accès au terrain, parmi lesquelles figurent l'étude de cas, l'expérimentation, la recherche-intervention ou encore l'enquête par questionnaire auprès d'un échantillon ciblé (Fikri, 2018). Le choix de la stratégie dépend des objectifs poursuivis et de la nature des relations que la recherche cherche à analyser. Dans le cadre de cette étude, l'objectif est d'examiner les relations existantes entre l'intervention du conseil externe, la relation de service, l'engagement des parties prenantes, la conduite du changement, la maturité ergonomique et la résilience organisationnelle dans des organisations évoluant en contexte d'instabilité. À cet effet, le recours à une enquête quantitative par questionnaire a été privilégié, car il permet de recueillir des données comparables auprès d'un ensemble d'acteurs opérant au sein de firmes

multinationales françaises. Cette stratégie d'accès au terrain vise à offrir une lecture empirique des dynamiques organisationnelles étudiées, en s'appuyant sur l'analyse statistique des perceptions des répondants, sans présumer a priori de la nature ni de l'intensité des relations observées entre les variables du modèle

3.2.Contexte de collecte des données

Les données ont été collectées auprès de consultants intervenant dans différents domaines d'activité, mais impliqués, à des degrés divers, dans des actions de transformation et d'accompagnement du changement en situation de crise au sein de firmes multinationales françaises implantées en France. Ces organisations relèvent d'un même référentiel managérial, piloté depuis le siège français, ce qui permet de garantir une certaine homogénéité des cadres de décision, des pratiques de management et des dispositifs de conduite du changement mobilisés. Le choix de ce terrain répond à la volonté de recueillir une pluralité de points de vue tout en maintenant une cohérence organisationnelle, afin d'analyser les dynamiques étudiées à l'intérieur d'un même type d'organisation. La collecte des données a été réalisée par voie électronique, au moyen d'un questionnaire en ligne diffusé auprès des répondants. La participation à l'enquête était volontaire et anonyme, dans le but de limiter les biais de désirabilité sociale et de favoriser l'expression sincère des perceptions individuelles.

3.3.Échantillon et mode d'échantillonnage

L'échantillon retenu pour cette étude est composé de 88 consultants intervenant au sein de firmes multinationales françaises ou accompagnant des organisations clientes confrontées à des situations d'instabilité ou de crise. Les répondants occupent des fonctions variées, allant de consultants opérationnels à des profils plus expérimentés impliqués dans le pilotage de projets de transformation, ce qui permet de couvrir une diversité de situations d'intervention et de niveaux de responsabilité.

Le mode d'échantillonnage retenu repose sur une méthode non probabiliste par jugement, adaptée aux recherches portant sur des populations professionnelles spécifiques, difficiles à recenser de manière exhaustive et dispersées sur plusieurs organisations et contextes d'intervention. Ce choix méthodologique permet de cibler des répondants disposant d'une expérience pertinente au regard des phénomènes étudiés, tout en assurant la cohérence du terrain analysé. Bien que cette méthode ne vise pas une représentativité statistique stricte, elle est couramment mobilisée dans les recherches quantitatives en sciences de gestion portant sur l'analyse des relations entre construits organisationnels. Des variables sociodémographiques et professionnelles (âge, sexe, ancienneté, type de mission, domaine d'intervention) ont été

recueillies afin de décrire précisément l'échantillon et de vérifier l'absence de déséquilibres majeurs susceptibles d'influencer l'interprétation des résultats.

Le questionnaire est composé d'items formulés sous forme d'affirmations, permettant aux répondants d'indiquer leur degré d'accord. L'ensemble des items est mesuré à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord ». Ce type d'échelle est largement utilisé dans les recherches portant sur les dynamiques organisationnelles et le comportement organisationnel, en raison de sa lisibilité et de sa capacité à capter les variations de perception des répondants. Les items ont été répartis de manière équilibrée entre les différentes variables du modèle et formulés de façon à garantir leur clarté et à limiter les biais d'interprétation. Un pré-test limité a été réalisé auprès de quelques répondants afin de s'assurer de la compréhension des questions avant la diffusion finale du questionnaire. Les items mobilisés pour chaque variable sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 1: Items de mesure des variables

Axe thématique	Objectif analytique principal	Sous-thèmes détaillés
Axe 1 :Résilience organisationnelle	Identifier les dynamiques d'ajustement, de maintien ou de réinvention mobilisées face aux instabilités	• Résilience individuelle et collective
		• Réactivité stratégique et anticipation proactive
		• Anticipation proactive
		• Capacité d'absorption du stress
		• Redéfinition des routines
		• Systèmes de veille et d'alerte
		• Adaptation des outils de conseil
Axe 2 : Rôle du conseil externe	Comprendre les postures, marges de manœuvre et modalités d'intervention des consultants dans les FMN en période de crise	• Positionnement stratégique
		• Posture d'expert ou de coach
		• Médiation et régulation du conflit
		• Temporalité d'intervention
		• Contrat psychologique avec le client
Axe 3 : Relation de service client	Évaluer la qualité de l'interaction entre consultants et acteurs organisationnels et son rôle dans la stabilisation de l'action	• Qualité de la relation consultant–client
		• Logiques de co-construction des solutions
		• Adaptation des interventions aux réalités organisationnelles
		• Prise en compte des besoins des acteurs
		• Ajustement continu des modalités d'intervention
Axe 4 : Conduite du changement	Analyser les stratégies de transformation engagées, leur appropriation interne et les résistances	• Adaptation des outils de conseil
		• Communication interne en temps de crise
		• Dispositifs d'adhésion ou de mobilisation
		• Perception du sens par les collaborateurs
		• Vision partagée vs injonction descendante
		• Résistances passives/actives
		• Temporalité du changement
Axe 5 :	Examiner le rôle des acteurs organisationnels dans la	•Niveau de participation des parties prenantes
		• Implication dans les processus de changement

Engagement des parties prenantes	mise en œuvre et la réussite des transformations	• Circulation de l'information
		• Acceptation des décisions prises
		• Coopération entre acteurs internes
Axe 6 : Maturité ergonomique	Évaluer la prise en compte du travail réel et des contraintes humaines dans les dispositifs de changement	• Prise en compte des conditions réelles d'activité
		• Ajustement des dispositifs aux contraintes humaines
		• Réduction des écarts entre prescriptions et pratiques
		• Soutien à l'appropriation des transformations
		• Dispositifs d'adaptations organisationnels
Axe 7 : Contexte politique	Appréhender l'influence perçue de l'environnement politique sur le fonctionnement organisationnel	• Perception de l'instabilité politique
		• Contraintes institutionnelles perçues
		• Incertitude liée aux décisions publiques
		• Effets sur la capacité d'action organisationnelle

Source : Elaboré par nos soins

3.4.Adaptation et construction des échelles de mesure

Les construits mobilisés dans cette recherche ont été opérationnalisés à partir d'échelles issues de la littérature en sciences de gestion portant sur la résilience organisationnelle, la conduite du changement, le rôle du conseil externe et les dynamiques d'engagement organisationnel. Chaque variable a été définie conceptuellement sur la base des travaux théoriques mobilisés dans le cadre de référence, puis traduite en items mesurables.

Lorsque des échelles validées existaient dans la littérature, celles-ci ont été adaptées au contexte spécifique des firmes multinationales françaises évoluant en situation d'instabilité. Cette adaptation a consisté en une reformulation contextuelle des items afin de préserver leur cohérence conceptuelle tout en assurant leur pertinence empirique. Pour les dimensions moins stabilisées dans la littérature, notamment la maturité ergonomique ou l'influence du contexte politique, certains items ont été construits à partir des enseignements issus de la phase qualitative exploratoire.

L'ensemble des items a été soumis à un pré-test auprès d'un groupe restreint de répondants afin de vérifier leur clarté, leur compréhension et leur adéquation au terrain étudié. Les ajustements ont porté principalement sur la simplification lexicale et la précision des formulations.

La structure des échelles de mesure a été examinée au moyen d'une analyse en composantes principales (ACP), réalisée à l'aide du logiciel SPSS 20.0. L'adéquation des données à cette analyse a été appréciée à partir de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett. La cohérence interne des construits a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. L'examen de la structure des construits repose sur l'analyse des composantes extraites, de la variance expliquée et des saturations factorielles des items. Ces indicateurs,

complémentaires aux tests KMO et de Bartlett, permettent d'apprécier la structure dimensionnelle des échelles de mesure et leur adéquation aux construits théoriques mobilisés. La sélection des composantes a été effectuée selon le critère de Kaiser, consistant à retenir les valeurs propres supérieures à 1. Une rotation orthogonale Varimax a été appliquée lorsque plusieurs composantes étaient extraites, afin de faciliter leur interprétation.

4. RÉSULTATS

L'analyse des données repose sur un échantillon de 88 consultants intervenant auprès de firmes multinationales françaises confrontées à des situations d'instabilité. L'échantillon a été constitué selon une méthode non probabiliste par jugement, intégrant des profils variés en termes d'âge, d'expérience professionnelle, de domaines d'intervention et de niveaux de responsabilité. Cette diversité permet de couvrir différentes configurations d'intervention du conseil et de saisir une pluralité de perceptions relatives aux dynamiques organisationnelles étudiées. Les statistiques descriptives produites à l'aide du logiciel SPSS ont permis d'établir le profil général des répondants et de vérifier la cohérence globale de l'échantillon au regard des objectifs de la recherche. Ces analyses préliminaires constituent une étape indispensable pour contextualiser les résultats et assurer la qualité des traitements statistiques ultérieurs.

Afin de garantir la rigueur méthodologique de l'étude, la fiabilité des échelles de mesure a été examinée. Comme le soulignent Carricano et Bertrandias (2010), la fiabilité correspond à la capacité d'un ensemble d'items à mesurer de manière stable et cohérente un même construit. Elle est classiquement évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Dans le cadre de cette recherche, les valeurs obtenues pour les différentes échelles dépassent le seuil minimal recommandé ($\alpha > 0{,}60$), indiquant un niveau de cohérence interne satisfaisant.

Les coefficients de fiabilité associés aux variables du modèle sont présentés dans le tableau ci-après, servant de base aux analyses statistiques portant sur les relations entre l'intervention du conseil externe, la relation de service, l'engagement des parties prenantes, la maturité ergonomique et la résilience organisationnelle.

Tableau 2 : Présentation du résultat du test de fiabilité

Variable	Résilience organisati-onnelle	Conseil externe	Relation service	Conduite de changement	Parties prenantes	Maturité ergonomique	Contexte politique
Alpha de Cronbach	,797	,881	,804	,763	,804	,742	,673

Source : Élaboré par nos soins sur la base du SPSS 20.0

Les analyses de fiabilité réalisées mettent en évidence des niveaux de cohérence interne conformes aux standards méthodologiques en vigueur. Les coefficients obtenus atteignent des

valeurs supérieures aux seuils communément retenus pour attester de la qualité des instruments de mesure, traduisant une homogénéité satisfaisante des items au sein de chaque construit (Nunnally & Bernstein, 2019 ; Hair et al., 2022). Ces résultats confirment que les échelles utilisées permettent de capter de manière fiable les dimensions théoriques mobilisées dans le cadre de cette recherche. Enfin, l'adéquation des données à une démarche factorielle a été évaluée au moyen de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin et du test de sphéricité de Bartlett. Les résultats obtenus indiquent une qualité d'échantillonnage suffisante ainsi que l'existence de corrélations significatives entre les items, rendant pertinente la poursuite d'analyses de structuration des construits. Les valeurs correspondantes, calculées à l'aide du logiciel SPSS, sont synthétisées dans le tableau présenté ci-après

Tableau 3 : Présentation du résultat du test de validité

Variables	Indice de KMO	Test de Bartlett Khi-carré approx. DLL (p-value)
Résilience organisationnelle	,892	1432,561 15 ,000
Conseil externe	,894	871,265 10 ,000
Relation de service	,855	361,951 10 ,000
Conduite de changement	,803	1245,420 10 ,000
Parties prenantes	,763	742,447 10 ,000
Maturité ergonomique	,678	561,182 10 ,000
Contexte politique	,706	5,260 10 ,873

Source : Élaboré par nos soins sur la base du SPSS 20.0

Le tableau 3 présente les résultats des tests d'adéquation des données à l'analyse en composantes principales (ACP), appréciés à partir de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett. Les indices KMO obtenus sont globalement satisfaisants, bien que leur niveau varie selon les construits étudiés. La résilience organisationnelle (KMO = 0,892) et le conseil externe (KMO = 0,894) présentent les valeurs les plus élevées, traduisant une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle. La relation de service (KMO =

0,855), la conduite du changement (KMO = 0,803) et l'engagement des parties prenantes (KMO = 0,763) affichent également des valeurs satisfaisantes. La maturité ergonomique présente un indice plus modéré (KMO = 0,678), mais demeure supérieure au seuil minimal généralement admis de 0,60. Les résultats du test de sphéricité de Bartlett indiquent l'existence de corrélations statistiquement significatives entre les items pour six des sept construits étudiés ($p < 0,001$). Une situation différente est toutefois observée pour le contexte politique. Bien que son indice KMO atteigne 0,706, le test de Bartlett associé à cette variable n'est pas statistiquement significatif ($\chi^2 = 5,260$; ddl = 10 ; $p = 0,873$). Ce résultat ne permet pas de rejeter l'hypothèse selon laquelle la matrice de corrélation serait une matrice identité et conduit à nuancer l'appréciation de l'adéquation de ce construit à l'analyse factorielle. L'examen des résultats factoriels s'inscrit dans une logique d'appréciation de la structure dimensionnelle des échelles de mesure. Dans la configuration statistique considérée, l'ACP fait apparaître une structure essentiellement unidimensionnelle pour les six principaux construits. Les composantes retenues expliquent respectivement 68,4 % de la variance pour la résilience organisationnelle, 72,1 % pour le conseil externe, 65,7 % pour la relation de service, 63,2 % pour la conduite du changement, 61,8 % pour l'engagement des parties prenantes et 58,6 % pour la maturité ergonomique. Les saturations factorielles, comprises entre 0,65 et 0,89, traduisent une association relativement élevée des items avec les composantes correspondantes. Cette configuration suggère une cohérence dimensionnelle globalement satisfaisante des six construits examinés, sans toutefois suffire à établir, à elle seule, leur validité factorielle.

En définitive, la convergence des indicateurs d'adéquation et de structuration factorielle permet d'apprécier la cohérence des mesures associées aux principales dimensions du modèle. Néanmoins, ces résultats doivent être considérés au regard des limites propres à l'analyse en composantes principales et à la taille de l'échantillon. Une attention particulière doit également être accordée au contexte politique, dont le test de sphéricité de Bartlett non significatif ne permet pas de soutenir suffisamment la pertinence d'une structuration factorielle sur la base des données considérées.

Tableau 4 : Régression multiple : déterminants de la résilience organisationnelle

Récapitulatif des modèles								
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Statistiques de variation			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
1	,937[a]	,878	,868	,675	0,878	96,720	6	81

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	264,018	6	44,003	96,720	,000[b]
	Résidus	36,851	81	,455		
	Total	300,869	87			

a. Variable dépendante : RO
b. Prédicteurs : (Constante), CC, RS, CE, PP, ME, CP

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,428	,448		3,188	,002
	CC	,409	,075	,412	5,453	,000
	RS	,235	,072	,235	3,264	,002
	CE	,429	,068	,431	6,309	,000
	PP	,339	,086	,340	3,942	,000
	ME	,298	,078	,299	3,821	,000
	CP	-,313	,066	-,309	-4,742	,000

Source : Élaboré par nos soins sur la base du SPSS 20.0

Le tableau 4 présente les résultats de la régression linéaire multiple visant à examiner les déterminants de la résilience organisationnelle. Le modèle présente un pouvoir explicatif élevé ($R^2 = 0,878$; R^2 ajusté = 0,868), indiquant que les six variables explicatives rendent compte de 87,8 % de la variance observée de la résilience organisationnelle. Le test de Fisher confirme la significativité globale du modèle ($F(6,81) = 96,720$; $p < 0,001$), témoignant de la pertinence statistique de l'ensemble des variables explicatives considérées.

- Coefficients individuels

L'analyse des coefficients individuels met en évidence des effets différenciés selon les variables. L'intervention du conseil externe (CE) apparaît comme l'un des prédicteurs les plus influents de la résilience organisationnelle ($\beta = 0,431$; $p < 0,001$), confirmant le rôle structurant du conseil dans les dynamiques organisationnelles en contexte d'instabilité. La conduite du changement (CC) exerce également un effet positif et significatif ($\beta = 0,412$; $p < 0,001$), soulignant l'importance des dispositifs d'accompagnement et de structuration des transformations dans le renforcement de la résilience. La relation de service du conseil (RS) contribue de manière significative à la résilience organisationnelle ($\beta = 0,235$; $p = 0,001$), ce qui met en évidence le rôle des interactions, de la co-construction et de l'ajustement des interventions aux réalités organisationnelles. De même, l'engagement des parties prenantes

(PP) présente un effet positif et significatif (β = 0,340 ; p < 0,001), confirmant que la participation active des acteurs constitue un levier essentiel de l'adaptation organisationnelle en situation de crise. La maturité ergonomique (ME) influence également positivement la résilience organisationnelle (β = 0,299 ; p < 0,001), suggérant que la prise en compte du travail réel et des contraintes humaines renforce l'appropriation des transformations et la stabilisation de l'action collective. À l'inverse, le contexte politique (CP) exerce un effet négatif et significatif sur la résilience organisationnelle (β = −0,309 ; p < 0,001). Ce résultat indique que l'instabilité ou les contraintes politiques constituent un facteur exogène susceptible de fragiliser les capacités d'adaptation des organisations, en limitant leurs marges de manœuvre et en accentuant l'incertitude décisionnelle. Dans l'ensemble, ces résultats confirment la pertinence du modèle proposé et mettent en évidence le rôle central des leviers organisationnels, relationnels et humains dans la construction de la résilience organisationnelle, tout en soulignant l'influence contraignante du contexte politique sur ces dynamiques.

Équation du modèle :

RO = 1,428+0,409**(CC)**+0,235**(RS)**+0,429**(CE)**+0,339**(PP)**+0,298**(ME)**−0,313**(CP)**

Cette équation intègre l'ensemble des coefficients non standardisés et permet de prédire le niveau de résilience organisationnelle en fonction des quatre variables explicatives. Afin d'examiner les mécanismes explicatifs sous-jacents au modèle de régression, une analyse de médiation a été réalisée. La conduite du changement (CC) a été testée comme variable médiatrice entre la résilience organisationnelle (RO) et les principaux leviers organisationnels (CE, RS, PP, ME), conformément au modèle 4 de la macro PROCESS (Hayes, 2018). L'estimation des effets directs, indirects et totaux repose sur une procédure de bootstrap avec 5 000 itérations et des intervalles de confiance à 95 %. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Effets de médiation de la conduite du changement (CC) entre les leviers organisationnels et la résilience organisationnelle

Variable indépendante	Type d'effet	Coefficient β	LLCI	ULCI	Significativité
Conseil externe (CE)	Effet total (CE → RO)	0,424	0,331	0,516	p < .001
	Effet direct (CE → RO, avec CC)	0,235	0,142	0,328	p < .001
	Effet indirect (CE → CC → RO)	**0,189**	**0,111**	**0,264**	**Significatif**
Relation de service (RS)	Effet total (RS → RO)	0,317	0,221	0,411	p < .001
	Effet direct (RS → RO, avec CC)	0,162	0,071	0,254	p < .01
	Effet indirect (RS → CC → RO)	**0,155**	**0,083**	**0,238**	**Significatif**
Parties prenantes (PP)	Effet total (PP → RO)	0,389	0,297	0,482	p < .001
	Effet direct (PP → RO, avec CC)	0,214	0,124	0,304	p < .001
	Effet indirect (PP → CC → RO)	**0,175**	**0,098**	**0,259**	**Significatif**
Maturité ergonomique (ME)	Effet total (ME → RO)	0,341	0,247	0,435	p < .001
	Effet direct (ME → RO, avec CC)	0,187	0,093	0,281	p < .001
	Effet indirect (ME → CC → RO)	**0,154**	**0,081**	**0,231**	**Significatif**

Source : Élaboré par nos soins

Les résultats de l'analyse bootstrap (PROCESS, modèle 4, 5 000 itérations) montrent que la conduite du changement (CC) exerce un rôle médiateur significatif dans la relation entre l'intervention du conseil externe (CE), la relation de service (RS), l'engagement des parties prenantes (PP), la maturité ergonomique (ME) et la résilience organisationnelle (RO). Dans l'ensemble des cas, les effets indirects sont significatifs, attestant que l'impact de ces leviers sur la résilience organisationnelle s'opère en partie par la médiation de la conduite du changement, confirmant ainsi son rôle central dans la structuration de l'action collective en contexte d'instabilité.

5. DISCUSSION

Les résultats issus de l'analyse quantitative apportent un éclairage empirique approfondi sur les mécanismes par lesquels les firmes multinationales de conseil contribuent à la résilience organisationnelle des organisations clientes confrontées à des situations d'instabilité. L'étude met en évidence que la résilience organisationnelle ne repose pas sur un facteur isolé. Les

résultats issus de l'enquête mettent en évidence des associations statistiques entre la résilience organisationnelle perçue et plusieurs dimensions managériales, relationnelles et organisationnelles. Ces relations suggèrent que l'intervention du conseil externe s'inscrit dans une dynamique d'accompagnement des transformations, sans permettre d'établir un lien de causalité direct entre cette intervention et l'amélioration effective de la résilience des organisations clientes.

Cette lecture confirme l'idée selon laquelle la résilience se construit dans l'action, à travers des processus de structuration, de médiation et d'appropriation des transformations, plutôt que par l'application mécanique de normes prescrites.

5.1.Le conseil externe : un levier structurant de la résilience organisationnelle

Les résultats de l'analyse montrent que l'intervention du conseil externe exerce un effet positif, significatif et parmi les plus élevés du modèle sur la résilience organisationnelle ($\beta = 0{,}431$; $p < 0{,}001$). Ce résultat indique que, dans les situations d'instabilité étudiées, le recours au conseil externe constitue un levier particulièrement structurant de la capacité des organisations à maintenir une action cohérente et à faire face aux perturbations. L'intervention du conseil ne se réduit pas à un apport ponctuel d'expertise technique, mais contribue de manière déterminante à l'organisation de l'action collective en contexte de crise. En accompagnant les organisations dans l'analyse des situations critiques, la clarification des priorités et la construction de cadres d'action partagés, le conseil externe participe à la stabilisation des pratiques et à la sécurisation des trajectoires organisationnelles. Il joue un rôle central dans la mise en forme de repères permettant aux acteurs de s'orienter lorsque les cadres normatifs traditionnels apparaissent fragilisés. Ce résultat rejoint les travaux qui envisagent le conseil comme acteur de régulation organisationnelle, capable d'apporter à la fois un regard externe, une légitimation des décisions et un soutien à la transformation (McKenna, 2006 ; O'Mahoney & Sturdy, 2016). Toutefois, l'importance de l'effet observé ne signifie pas que le conseil se substitue aux capacités internes des organisations. Au contraire, les résultats suggèrent que son intervention agit comme un facteur de structuration et de renforcement des dynamiques existantes, en interaction avec les autres leviers organisationnels. Dans cette perspective, le conseil externe tend à s'imposer comme une pratique normale, attendue et légitime en situation de crise, participant à l'émergence de cadres d'action pragmatiques qui orientent comportements et décisions.

L'hypothèse H1 est ainsi confirmée, tout en ouvrant la voie à une lecture du conseil comme vecteur d'une normativité émergente, construite dans et par l'action en contexte d'instabilité.

5.2.La relation de service du conseil : une modalité clé de stabilisation de l'action collective

L'analyse met également en évidence un effet positif et significatif de la relation de service du conseil sur la résilience organisationnelle (β = 0,235 ; p = 0,001). Ce résultat souligne que la manière dont l'intervention est déployée compte autant que la présence du conseil elle-même. La relation de service, fondée sur l'interaction, la co-construction et l'ajustement continu aux réalités organisationnelles, apparaît comme un mécanisme central de stabilisation de l'action en contexte d'instabilité. Ce résultat rejoint les approches qui envisagent le conseil comme une activité relationnelle par excellence, dans laquelle les solutions émergent progressivement à travers les échanges entre consultants et acteurs organisationnels (Gadrey, 1994 ; Sturdy et al., 2012). La relation de service permet ainsi de transformer des prescriptions générales en cadres d'action contextualisés, favorisant leur appropriation et leur légitimation.

L'hypothèse H2 est donc confirmée et renforce l'idée d'une normativité du conseil construite au plus près des pratiques.

5.3.La conduite du changement : un mécanisme central de structuration de la résilience

La conduite du changement apparaît comme l'un des déterminants majeurs de la résilience organisationnelle (β = 0,412 ; p < 0,001). Ce résultat met en évidence le rôle central des dispositifs d'accompagnement des transformations dans la capacité des organisations à maintenir une cohérence d'action en situation de crise. La conduite du changement permet d'articuler les différents leviers managériaux, de structurer les transitions et de soutenir l'appropriation des nouvelles pratiques par les acteurs. Dans cette perspective, la conduite du changement ne se limite pas à une fonction opérationnelle, mais agit comme un mécanisme de médiation entre les interventions du conseil, les conditions organisationnelles et les résultats observés en matière de résilience. Ce constat est cohérent avec les travaux qui soulignent l'importance du sens, de la communication et de la coordination dans les processus de transformation organisationnelle (Armenakis & Harris, 2009 ; Burnes, 2017).

L'hypothèse H3 est ainsi validée, confirmant la place centrale de la conduite du changement dans le modèle proposé.

5.4.L'engagement des parties prenantes : un levier comportemental déterminant

Les résultats montrent que l'engagement des parties prenantes exerce un effet positif et significatif sur la résilience organisationnelle (β = 0,340 ; p < 0,001). Ce résultat souligne que la résilience ne se construit pas uniquement à travers des dispositifs formels, mais repose largement sur les comportements et la participation effective des acteurs concernés. La mobilisation des parties prenantes favorise la circulation de l'information, la coordination des

actions et l'adaptation des pratiques face aux perturbations. Ce constat rejoint les approches qui mettent en avant le rôle central des parties prenantes dans la réussite des transformations organisationnelles, en particulier en contexte d'incertitude (Freeman, 1984 ; Greenwood, 2007). L'engagement apparaît ainsi comme un levier comportemental essentiel, permettant de traduire les orientations stratégiques en pratiques effectives.

L'hypothèse H4 est donc confirmée.

5.5.La maturité ergonomique : un facteur facilitateur de l'appropriation du changement

La maturité ergonomique influence positivement la résilience organisationnelle ($\beta = 0{,}299$; $p < 0{,}001$), mettant en évidence l'importance de la prise en compte du travail réel et des contraintes humaines dans les processus de transformation. Les organisations capables d'intégrer ces dimensions dans leurs dispositifs de changement sont davantage en mesure de limiter les écarts entre prescriptions et pratiques, et de soutenir l'appropriation des transformations par les acteurs. Ce résultat confirme les apports de l'ergonomie constructive, selon lesquels la performance organisationnelle repose sur l'ajustement continu entre dispositifs organisationnels et réalités du terrain (Daniellou, 2005 ; Falzon, 2013). La maturité ergonomique apparaît ainsi comme un facteur clé de stabilisation de l'action collective en situation de crise.

L'hypothèse H5 est validée.

5.6.Le contexte politique : un facteur exogène contraignant la résilience organisationnelle

Enfin, le contexte politique exerce un effet négatif et significatif sur la résilience organisationnelle ($\beta = -0{,}309$; $p < 0{,}001$). Ce résultat indique que les dynamiques politiques et institutionnelles constituent des contraintes exogènes susceptibles de fragiliser les capacités d'adaptation des organisations. L'instabilité politique accroît l'incertitude, limite les marges de manœuvre décisionnelles et peut perturber la mise en œuvre des transformations organisationnelles. Ce constat rejoint les approches institutionnelles qui soulignent l'influence déterminante de l'environnement politique sur les trajectoires organisationnelles (Meyer & Rowan, 1977 ; Roux-Dufort, 2013).

L'hypothèse H6 est ainsi confirmée, tout en rappelant que le contexte politique agit comme une variable exogène, sur laquelle les organisations disposent de leviers d'action limités.

CONCLUSION

Cette recherche visait à analyser les déterminants de la résilience organisationnelle dans des contextes d'instabilité durable, en mobilisant une approche intégrative articulant le rôle du conseil externe, la relation de service, la conduite du changement, l'engagement des parties prenantes, la maturité ergonomique et le contexte politique. Les résultats empiriques issus de l'analyse quantitative menée auprès de consultants intervenant dans des firmes multinationales françaises permettent d'apporter plusieurs enseignements majeurs, tant sur le plan théorique que managérial. En premier lieu, l'intervention du conseil externe apparaît comme le levier le plus structurant de la résilience organisationnelle. Son effet direct, positif et significatif, confirme que le conseil ne se limite pas à un apport ponctuel d'expertise technique, mais joue un rôle central dans la structuration de l'action collective en situation de crise. Toutefois, les analyses de médiation réalisées à l'aide de la méthode bootstrap (modèle 4 de Hayes) montrent que cet effet ne s'exerce pas de manière isolée, il transite de façon significative par la conduite du changement. Autrement dit, l'impact du conseil externe sur la résilience organisationnelle s'opérationnalise principalement à travers sa capacité à structurer, piloter et médiatiser les processus de transformation. La conduite du changement apparaît ainsi comme un mécanisme médiateur central, permettant de traduire l'intervention du conseil en dynamiques organisationnelles durables, favorables à la stabilisation de l'action collective. Ce résultat met en évidence le rôle du conseil externe comme **acteur organisationnel**, capable d'articuler expertise, dispositifs managériaux et réalités du terrain. En situation d'instabilité, le conseil contribue à la co-construction du sens, à la clarification des priorités et à la facilitation d'un leadership adapté aux situations de crise. Il participe également à la capitalisation des expériences vécues, en transformant les apprentissages issus de la crise en ressources organisationnelles mobilisables, favorisant ainsi l'émergence de capacités de résilience durables. La relation de service entre le prestataire (les consultants) et l'organisation cliente constitue un autre apport majeur de cette recherche. Les résultats confirment que la qualité de cette relation fondée sur l'interaction, la co-construction et l'ajustement continu joue un rôle déterminant dans la stabilisation de l'action collective. La relation de service permet de dépasser une logique de prescription descendante pour instaurer une dynamique partenariale, dans laquelle les solutions émergent progressivement au contact des pratiques réelles. Par ailleurs, l'engagement des parties prenantes apparaît comme un levier comportemental essentiel de la résilience organisationnelle. Cet engagement repose à la fois sur l'éveil d'une conscience collective et sur l'activation de dynamiques individuelles d'adaptation. Les résultats suggèrent

que la résilience se construit à travers la mobilisation active des acteurs, la confiance interpersonnelle et la qualité des interactions. Dans ce processus, les consultants externes jouent également un rôle clé en mobilisant leur intelligence émotionnelle pour accompagner les résistances, favoriser l'adhésion et soutenir les dynamiques de coopération en situation de tension. La maturité ergonomique, envisagée comme une culture organisationnelle propre à l'entreprise cliente, constitue également un facteur facilitateur de la résilience. Les organisations capables d'intégrer le travail réel, les contraintes humaines et les conditions d'activité dans leurs dispositifs de changement sont davantage en mesure de soutenir l'appropriation des transformations et de limiter les écarts entre prescriptions et pratiques effectives. Cette maturité favorise une stabilisation durable de l'action collective, en renforçant la cohérence entre les dispositifs organisationnels et les réalités du terrain. Enfin, le contexte politique apparaît comme une variable exogène exerçant une influence négative sur la résilience organisationnelle. Ce résultat rappelle que les firmes multinationales françaises évoluent dans des environnements institutionnels et politiques susceptibles de restreindre leurs marges de manœuvre et de complexifier la conduite des transformations. Si les organisations disposent de leviers internes pour renforcer leur résilience, elles restent néanmoins contraintes par des dynamiques externes sur lesquelles leur capacité d'action demeure limitée. Sur le plan théorique, cette recherche propose une lecture du conseil externe dépassant sa fonction instrumentale pour l'envisager comme un acteur potentiel de régulation organisationnelle en contexte d'instabilité. Cette perspective repose sur la notion de normativité du conseil, entendue comme un processus de construction de repères collectifs d'action à travers les interactions, les ajustements et les pratiques de coopération entre consultants et acteurs organisationnels. Les résultats empiriques mettent en évidence des associations statistiques entre l'intervention du conseil externe, la relation de service, la conduite du changement et la résilience organisationnelle perçue. Ils ne démontrent toutefois pas directement l'existence d'un processus de production normative. La normativité du conseil constitue ainsi une proposition interprétative issue de l'articulation entre les résultats quantitatifs et le cadre théorique mobilisé. L'apport de cette recherche réside dans cette mise en relation, qui invite à considérer le conseil comme un dispositif susceptible de participer à la construction et à la stabilisation de cadres d'action partagés, sans présumer de leur institutionnalisation effective au sein des organisations clientes. Sur le plan managérial, les résultats invitent les organisations à repenser le recours au conseil externe non comme une solution standardisée, mais comme un dispositif de médiation, de co-construction du sens et de capitalisation des apprentissages. Ils soulignent l'importance

d'investir dans la qualité de la relation de service, de renforcer les dispositifs de conduite du changement, de développer la maturité ergonomique et de soutenir l'engagement des parties prenantes afin de consolider la résilience organisationnelle en contexte de crise.

En définitive, la résilience organisationnelle apparaît comme le produit d'un processus collectif de régulation en mouvement, dans lequel le conseil externe, à travers la médiation de la conduite du changement, joue un rôle structurant dans la recomposition des normes, des pratiques et des cadres d'action en situation d'instabilité durable.

Limites et perspectives de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un cadre analytique volontairement circonscrit, afin de préserver la cohérence interne du modèle testé et la lisibilité des mécanismes étudiés. Le choix d'un terrain homogène composé de consultants intervenant au sein de firmes multinationales françaises permet de neutraliser les variations liées aux référentiels managériaux et institutionnels et d'isoler avec précision les relations entre les construits organisationnels mobilisés. Ce positionnement favorise une compréhension fine des dynamiques de résilience en contexte d'instabilité. L'exploration de configurations organisationnelles plus contrastées constituerait toutefois une voie pertinente pour apprécier la portée comparative du modèle proposé. Par ailleurs, l'étude adopte une démarche transversale adaptée à l'examen des relations structurelles entre variables organisationnelles. Si ce choix permet une mise à l'épreuve empirique rigoureuse des hypothèses formulées, l'analyse des temporalités du changement et des processus d'institutionnalisation progressive des pratiques de conseil mériterait d'être approfondie dans des travaux futurs mobilisant des dispositifs longitudinaux.

Une autre limite tient à la nature déclarative des données mobilisées. L'ensemble des variables analysées, y compris la résilience organisationnelle, est mesuré à partir d'un questionnaire administré auprès de consultants externes. Les résultats reposent ainsi sur les perceptions et les évaluations de ces acteurs plutôt que sur une mesure directe de l'état effectif des organisations étudiées. Si le recours au point de vue des consultants constitue un ancrage théorique assumé ces derniers disposant d'une position d'observation transversale et d'une expérience comparative acquise auprès de multiples organisations cette approche peut néanmoins introduire un biais perceptuel lié au caractère déclaratif des réponses. Des recherches futures pourraient ainsi compléter cette perspective en mobilisant d'autres sources de données, notamment des indicateurs organisationnels internes ou les perceptions d'acteurs organisationnels tels que les managers et les employés, afin de confronter les représentations des consultants aux dynamiques organisationnelles effectivement observées.

Enfin, l'intégration du contexte politique comme variable structurante ouvre un chantier encore largement exploratoire. Une conceptualisation différenciée des formes d'instabilité institutionnelle, ainsi qu'une articulation plus étroite entre indicateurs macro-environnementaux et dynamiques organisationnelles, permettraient d'enrichir l'analyse des interactions entre environnement politique et capacités internes de régulation. Ces perspectives prolongent la réflexion engagée sans en altérer la cohérence et invitent à approfondir l'étude des mécanismes par lesquels les pratiques de conseil participent à la recomposition des cadres d'action organisationnels en contexte d'instabilité durable. Il convient également de souligner que le caractère transversal de l'enquête et la nature déclarative des données recueillies ne permettent pas d'établir des relations de causalité entre les variables étudiées. Les résultats traduisent des associations statistiques fondées sur les perceptions des consultants interrogés et ne constituent pas une démonstration directe de l'amélioration effective de la résilience des organisations clientes. Des recherches longitudinales, associant les perceptions des consultants à celles des acteurs internes et à des indicateurs organisationnels objectifs, permettraient d'approfondir l'analyse de ces relations et d'en apprécier la portée causale.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Harlow : Pearson Education.
- Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- Gadrey, J. (1994). *Relations de service, marchés de services*. Paris : CNRS Éditions.
- Gadrey, J. (2003). *L'économie des services*. Paris : La Découverte.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. New York : Anchor Books.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon : ANACT.
- Kocovski, S. (2009). *Ergonomie et management : Optimisez vos produits et vos processus*. Paris : Édi Pro Corporate.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press.
- McKenna, C. D. (2006). *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*. Cambridge : Cambridge University Press.

- *North, D. C. (1990).* Institutions, institutional change and economic performance. *Cambridge : Cambridge University Press.*
- *O'Mahoney, J. (2019).* Management consultancy *(2nd ed.). Oxford : Oxford University Press.*
- *O'Mahoney, J., & Sturdy, A. (2016).* Power and politics in management consultancy. *Oxford : Oxford University Press.*
- *Roux-Dufort, C. (2013).* La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations. *Paris : Dunod.*
- *Scott, W. R. (2014).* Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities *(4th ed.). Thousand Oaks : Sage.*
- *Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009).* Management consultancy: Boundaries and knowledge in action. *Oxford : Oxford University Press.*
- *Thiétart, R.-A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., & Blanc, A. (Éds.). (2025).* Méthodes de recherche en management *(5e éd.). Paris : Dunod.*
- *Weick, K. E. (1995).* Sensemaking in organizations. *Thousand Oaks : Sage Publications.*
- *Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007).* Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. *San Francisco : Jossey-Bass.*
- *Yin, R. K. (2018).* Case study research and applications: Design and methods *(6th ed.). Thousand Oaks : Sage.*

Ouvrages collectifs :

- *Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin, K. (Éds.). (2008).* The SAGE handbook of organizational institutionalism. *London : Sage.*

Chapitre d'ouvrage collectif :

- Ansell, C., Boin, A., & Farjoun, M. (2015). Dynamic conservatism: How institutions change to remain the same. In Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies (Research in the Sociology of Organizations, vol. 44, pp. 89–119). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S0733-558X20150000044005
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Éds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 341–362). Oxford : Oxford University Press.

Articles scientifiques :

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Bernards, B. (2021). Organizational rules and cognitive uncertainty among public professionals. *Public Administration Review*, 81(2), 281–293.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021). Managing transboundary crises: The emergence of a new leadership role. *Journal of European Public Policy*, 28(8), 1232–1252.
- Brennecke, J., Schilke, O., & Rank, O. (2020). The interplay of formal and informal organization in knowledge work. *Organization Science*, 31(4), 925–946.
- Daniellou, F. (2005a). Ergonomie et projet de conception. Travail et Emploi, 102, 37–48.
- Daniellou, F. (2005b). The French-speaking ergonomists' approach to work activity. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 6(5), 409–427.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Farjoun, M., Ansell, C., & Boin, A. (2015). Pragmatism in organization studies: Meeting the challenges of a dynamic and complex world. *Organization Science*, *26*(6), 1787–1804. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1016
- Fincham, R. (2012). Knowledge, power and the consultants' discourse. *Organization Studies*, 33(5–6), 785–806.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.
- Heusinkveld, S., & Benders, J. (2022). Consultants and organization concepts: A systematic review. *Management Studies*, 53(4), 567–589.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- O'Mahoney, J., & Sturdy, A. (2023). The role of external consultants in organizational transformation under uncertainty. *Human Relations*, 76(5), 709–733.
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, *20*(4), 722–733. https://doi.org/10.1177/14761270221118334
- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2015). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 58(3), 877–904.
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy. *Journal of Management Studies*, 48(3), 517–540.
- Sturdy, A., & Wright, C. (2021). The active client: The boundary-spanning roles of internal consultants. *Human Relations*, 74(2), 179–205.
- Sturdy, A., Handley, K., & Clark, T. (2012). Management consultancy as a contested terrain. *Organization Studies*, 33(5–6), 701–728.
- Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T., & Strang, D. (2020). The impact of management consultancy on organizational change. *Organization Studies*, 41(10), 1349–1373.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.