ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND

Construction de la résilience organisationnelle en contexte de transformation : Apports d'une étude qualitative exploratoire

Building organizational resilience in a context of transformation: Insights from an exploratory qualitative study

Abdelghani BEKKAOUI, *(Docteur)*
LARMATIF
École nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohamed Premier d'Oujda, Maroc

Sana QARROUTE, *(Enseignante-chercheuse)*
LARMATIF
École nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohamed Premier Oujda

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda, Complexe universitaire, BP 658, 60000 Oujda, Maro Université Mohamed Premier Oujda
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BEKKAOUI, A., & QARROUTE, S. (2026). Construction de la résilience organisationnelle en contexte de transformation : Apports d'une étude qualitative exploratoire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(14), 174–193. https://doi.org/10.5281/zenodo.23860233
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 02/10/2026 *Accepted: 04/10/2026*

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Construction de la résilience organisationnelle en contexte de transformation : Apports d'une étude qualitative exploratoire

Résumé

Les recherches sur la résilience organisationnelle abordent généralement le conseil externe, la conduite du changement, l'engagement des parties prenantes et la maturité ergonomique de manière distincte, laissant insuffisamment explorée leur articulation dans les processus de transformation. Cette étude vise à comprendre comment ces dimensions interagissent dans la construction de la résilience organisationnelle. Elle repose sur vingt-deux entretiens semi-directifs réalisés en France auprès de consultants externes accompagnant des organisations clientes, notamment des firmes multinationales, dans leurs transformations. Inscrite dans une posture de positivisme aménagé et suivant une logique abductive, l'analyse mobilise un codage ouvert et axial ainsi qu'une comparaison constante des données. Les résultats mettent en évidence cinq mécanismes complémentaires : la médiation stratégique du conseil, la co-construction des solutions, la régulation du rythme du changement, la mobilisation des parties prenantes et l'ajustement aux contraintes institutionnelles et politiques. L'étude propose ainsi une lecture systémique de la résilience organisationnelle, envisagée comme un processus d'adaptation collective reposant sur l'articulation entre dispositifs de transformation, dynamiques relationnelles et caractéristiques organisationnelles. Elle contribue à préciser les conditions de construction de cette résilience à partir des représentations et expériences des consultants interrogés.

Mots-clés : Résilience organisationnelle ; Conduite du changement ; Conseil externe ; Engagement des parties prenantes ; Maturité ergonomique ; Contexte politique.
Classification JEL proposée : M10 ; M12 ; M16.
Type d'article : Article de recherche empirique : Étude qualitative exploratoire.

Abstract

Research on organizational resilience often examines external consulting, change management, stakeholder engagement, and ergonomic maturity separately, leaving their interactions within organizational transformation processes insufficiently explored. This study investigates how these dimensions interact in the development of organizational resilience. It draws on twenty-two semi-structured interviews conducted in France with external consultants supporting organizational transformations, particularly within multinational client firms. Adopting a modified positivist stance and an abductive research logic, the study combines open and axial coding with constant comparison. The findings identify five complementary mechanisms: strategic mediation by external consultants, collaborative solution development, regulation of the pace of change, stakeholder mobilization, and adaptation to institutional and political constraints. The study provides an integrated understanding of organizational resilience as a collective adaptation process shaped by the interaction between change management practices, relational dynamics, and organizational characteristics. By examining consultants' experiences and perceptions, it contributes to explaining how external interventions and internal organizational dynamics jointly shape resilience-building processes under conditions of uncertainty.

Keywords: Organizational Resilience; Change Management; External Consulting; Stakeholder Engagement; Ergonomic Maturity; Political Context.
JEL Classification : M10 ; M12 ; M16.
Paper Type: Empirical Research Article: Exploratory Qualitative Study.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

Dans un environnement organisationnel marqué par l'incertitude, la complexité et l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociopolitiques, les organisations sont confrontées à la nécessité de préserver la continuité de leurs activités tout en développant des capacités d'adaptation face aux perturbations. Cette exigence place la résilience organisationnelle au centre des préoccupations contemporaines en sciences de gestion. Loin de se limiter à une capacité de résistance ou de rétablissement à la suite d'une crise, la résilience organisationnelle s'inscrit dans un processus dynamique mobilisant des mécanismes d'anticipation, d'adaptation, d'apprentissage et de reconfiguration des pratiques organisationnelles (Linnenluecke, 2017 ; Duchek, 2020). Elle repose ainsi sur l'articulation de ressources organisationnelles, de dynamiques collectives et de capacités d'ajustement permettant aux organisations de faire face à des environnements instables.

La littérature consacrée à la résilience organisationnelle a connu un développement important, donnant lieu à une diversité d'approches conceptuelles et empiriques. Linnenluecke (2017) met notamment en évidence la pluralité des courants de recherche mobilisés pour appréhender la résilience, tandis que Hillmann et Guenther (2021) soulignent les difficultés persistantes liées à sa conceptualisation et à son opérationnalisation. Ces contributions montrent que la résilience constitue un phénomène multidimensionnel dont la compréhension nécessite une attention particulière aux mécanismes organisationnels qui participent à sa construction. Dans cette perspective, plusieurs travaux ont permis d'éclairer le rôle de la conduite du changement (Armenakis & Harris, 2009 ; Burnes, 2017), de l'engagement des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Greenwood, 2007), des pratiques organisationnelles attentives aux conditions réelles de travail (Falzon, 2013), ainsi que de l'intervention des consultants externes dans les processus de transformation (Kipping & Clark, 2012).

Toutefois, malgré ces avancées, l'articulation de ces différentes dimensions dans les processus de construction de la résilience organisationnelle mérite d'être davantage approfondie. Les travaux existants apportent des éclairages sur les capacités d'adaptation des organisations et sur les modalités d'accompagnement des transformations, mais ne permettent pas toujours de comprendre comment les interventions du conseil externe s'articulent concrètement avec les dispositifs de conduite du changement, les dynamiques internes d'engagement et les caractéristiques organisationnelles des entreprises accompagnées. Le principal questionnement de cette recherche porte ainsi sur les mécanismes relationnels et organisationnels par lesquels ces dimensions interagissent dans des situations de transformation. À cette interrogation s'ajoute celle du contexte politique, entendu comme l'ensemble des contraintes institutionnelles, réglementaires et sociopolitiques susceptibles d'influencer les décisions et les marges de manœuvre organisationnelles (North, 1990 ; Scott, 2014). Plutôt que de considérer ce contexte uniquement comme un environnement général, la présente étude cherche à comprendre la place qu'il occupe dans les expériences et les pratiques d'accompagnement du changement rapportées par les consultants.

Dans cette perspective, la recherche vise à répondre à la question principale suivante : *Comment l'articulation entre l'intervention du conseil externe, les dispositifs de conduite du changement et les dynamiques internes des organisations contribue-t-elle, selon la perspective des FMN de conseil, à la construction de la résilience organisationnelle dans des contextes incertains et complexes ?* Les dispositifs de conduite du changement désignent ici les démarches et les actions mobilisées pour préparer, accompagner et faciliter l'appropriation des transformations organisationnelles. Les dynamiques internes renvoient, quant à elles, aux processus d'engagement des parties prenantes, aux modalités de coordination collective et aux capacités d'ajustement des organisations. Cette problématique se décline en trois interrogations complémentaires : comment les consultants structurent-ils leurs interventions et leurs relations de service dans les processus de transformation ? Quels mécanismes d'interaction entre conduite du changement, engagement

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

des acteurs et maturité ergonomique ressortent de leurs expériences ? Enfin, comment les contraintes politiques et institutionnelles interviennent-elles dans les trajectoires d'adaptation organisationnelle décrites par les répondants ? Pour répondre à ces interrogations, cette recherche s'appuie sur une étude qualitative exploratoire issue d'un travail doctoral consacré aux mécanismes de construction de la résilience organisationnelle. Le matériau empirique est constitué de vingt-deux entretiens semi-directifs menés auprès de consultants externes expérimentés intervenant dans l'accompagnement de transformations au sein de firmes multinationales françaises. Le choix de ces répondants se justifie par leur position d'interface entre les orientations stratégiques des organisations clientes, les exigences de transformation et les réalités opérationnelles rencontrées lors des interventions. Cette position leur permet de rendre compte des tensions, des interactions et des ajustements qui accompagnent les changements organisationnels. Néanmoins, le recours exclusif aux discours de consultants présente une limite importante, dans la mesure où ces acteurs peuvent valoriser leur propre contribution aux transformations observées. Les données recueillies sont donc appréhendées comme des représentations et des expériences professionnelles situées, et non comme une mesure directe de la résilience effective des organisations clientes.

Sur le plan méthodologique, l'étude s'inscrit dans une posture de positivisme aménagé et privilégie une démarche qualitative exploratoire articulant un cadre conceptuel initial et une analyse progressive des données empiriques. Le traitement des entretiens repose sur un codage ouvert et axial, complété par une comparaison constante des discours, afin d'identifier les régularités, les divergences et les mécanismes émergents relatifs à la construction de la résilience organisationnelle. Cette démarche permet d'examiner les relations entre les dimensions théoriques retenues tout en maintenant une ouverture aux éléments contextuels et aux significations exprimées par les participants.

La contribution de cet article se situe à trois niveaux. Sur le plan théorique, il propose une lecture intégrée de la résilience organisationnelle en articulant les dimensions structurelles, relationnelles, comportementales et contextuelles des processus de transformation. Sur le plan empirique, il apporte un éclairage qualitatif sur les mécanismes d'interaction entre conseil externe, relation de service, conduite du changement, engagement des parties prenantes et maturité ergonomique, à partir des expériences de consultants intervenant auprès de firmes multinationales. Sur le plan managérial, il souligne l'intérêt d'une approche contextualisée de l'accompagnement du changement, attentive à la coordination des acteurs, à l'appropriation des transformations et aux contraintes environnementales. Bien qu'issue d'un travail doctoral plus large, la présente contribution se distingue par son centrage sur l'analyse qualitative des mécanismes de construction de la résilience et par l'examen des interactions entre les différentes dimensions du cadre conceptuel. L'article est organisé en quatre étapes complémentaires. La première présente les fondements conceptuels et théoriques permettant de situer les dimensions mobilisées dans l'analyse de la résilience organisationnelle. La deuxième expose le positionnement épistémologique, le dispositif d'enquête et les modalités de traitement des données qualitatives. La troisième présente les résultats issus de l'analyse des entretiens, en mettant en évidence les interactions entre les différentes dimensions étudiées. Enfin, la discussion confronte les résultats aux travaux antérieurs, en dégage les implications théoriques et managériales, puis examine les limites de la recherche et les perspectives qu'elle ouvre.

2. Cadre conceptuel et théorique

Cette section propose de poser les bases théoriques qui structurent la recherche. Elle s’inscrit dans le prolongement d’un travail doctoral consacré à l’analyse des mécanismes par lesquels les firmes multinationales françaises développent des capacités favorisant leur résilience organisationnelle (RO) dans des environnements caractérisés par l’incertitude et des exigences accrues de transformation. La compréhension des mécanismes de construction de la résilience organisationnelle nécessite une approche intégrée des dimensions organisationnelles,

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

comportementales, relationnelles et contextuelles qui structurent les processus de transformation. Les recherches sur la résilience soulignent la diversité des capacités mobilisées par les organisations face aux perturbations, mais également les difficultés à articuler les différents niveaux d'analyse et à identifier les mécanismes par lesquels ces capacités se construisent (Linnenluecke, 2017 ; Hillmann & Guenther, 2021). Dans cette perspective, le présent cadre conceptuel s'appuie principalement sur la théorie de la construction collective du sens (*sensemaking*), développée par Weick (1995), qui permet d'analyser la manière dont les acteurs interprètent les situations incertaines et reconstruisent des repères favorisant l'action collective. Cette perspective est complétée par la théorie néo-institutionnelle, qui met en évidence l'influence des pressions réglementaires, normatives et institutionnelles sur les comportements organisationnels (DiMaggio & Powell, 1983). L'articulation de ces deux approches permet d'appréhender la résilience comme un processus de construction collective inscrit dans des environnements institutionnels spécifiques. Le cadre proposé distingue sept dimensions complémentaires : la résilience organisationnelle (RO), qui constitue le phénomène central étudié ; le conseil externe (CE), la relation de service (RS), la conduite du changement (CC), l'engagement des parties prenantes (PP) et la maturité ergonomique (ME), qui représentent les principales dimensions organisationnelles et relationnelles examinées ; ainsi que le contexte politique (CP), envisagé comme une dimension contextuelle susceptible d'influencer leurs interactions. Ces dimensions constituent des catégories analytiques dont les relations sont explorées à partir des expériences rapportées par les consultants.

2.1 Résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle occupe une place croissante dans les recherches en sciences de gestion, sans pour autant faire l'objet d'une définition entièrement stabilisée. Les travaux existants distinguent plusieurs conceptions, appréhendant la résilience comme une capacité organisationnelle, un processus dynamique ou un résultat observable à la suite d'une perturbation (Linnenluecke, 2017 ; Hillmann & Guenther, 2021). Cette pluralité reflète la complexité d'un phénomène qui mobilise simultanément des ressources, des comportements et des mécanismes d'adaptation. Une première approche considère la résilience comme une capacité à anticiper les perturbations, à maintenir un fonctionnement acceptable et à mobiliser des ressources adaptées aux situations critiques. Dans cette perspective, Lengnick-Hall et al. (2011) soulignent le rôle des compétences individuelles, des caractéristiques comportementales et des conditions organisationnelles dans le développement de cette capacité. Weick et Sutcliffe (2007) mettent également en évidence l'importance de la vigilance collective, de l'attention portée aux opérations et de la mobilisation de l'expertise dans la gestion des situations inattendues. Bhamra, Dani et Burnard (2011) soulignent également que la résilience demeure un concept pluriel, à la fois capacité, processus et résultat, ce qui justifie une lecture attentive aux mécanismes organisationnels.

Une deuxième approche privilégie une conception processuelle de la résilience. Duchek (2020) propose ainsi de comprendre celle-ci à travers des capacités d'anticipation, de réponse et d'adaptation, qui se développent dans le temps. Cette perspective conduit à dépasser une vision exclusivement réactive de la résilience pour considérer les apprentissages et les transformations susceptibles de suivre les perturbations. Dans la littérature francophone, Koninckx et Teneau (2010) insistent sur les liens entre crise, changement et résilience, tandis que Roux-Dufort (2003, 2015) souligne l'articulation entre continuité, anticipation et gestion des crises.

Un débat central concerne également la distinction entre le retour à un état antérieur et la transformation organisationnelle. Alors qu'une conception restauratrice privilégie la récupération des capacités initiales, une perspective transformationnelle considère que la résilience peut impliquer la recomposition des pratiques, des structures et des modes de coordination. Ces orientations ne sont pas nécessairement exclusives : une organisation peut rechercher la continuité

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

de certaines fonctions tout en modifiant les modalités de leur réalisation (Williams et al., 2017). La résilience peut, par ailleurs, être examinée aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Les ressources individuelles ne produisent pas automatiquement une résilience organisationnelle ; leur mobilisation suppose des interactions, des mécanismes de coordination et des conditions collectives permettant leur traduction en capacités d'action (Lengnick-Hall et al., 2011). Dans cette recherche, la résilience organisationnelle désigne le processus par lequel les organisations clientes maintiennent leur capacité d'action, réorganisent leurs pratiques et développent des possibilités d'adaptation face aux transformations et aux perturbations. L'étude n'évalue pas directement leur performance résiliente. Elle examine les mécanismes de cette construction tels qu'ils sont décrits et interprétés par les consultants externes interrogés.

2.2 Relation de service

La relation de service constitue une dimension essentielle de l'intervention du conseil, dans la mesure où elle permet de comprendre comment l'expertise externe entre en interaction avec les acteurs de l'organisation cliente. Elle repose sur des échanges, des ajustements et des processus de coopération qui dépassent la transmission unilatérale de recommandations. Gadrey (1994) souligne le caractère relationnel de la prestation de service, tandis que les travaux critiques sur le conseil mettent en évidence la diversité des configurations de la relation consultant-client (Fincham, 1999). Dans les processus de transformation organisationnelle, la relation de service implique notamment des mécanismes d'écoute, de négociation, de confiance et de co-construction des solutions. Elle peut contribuer à rapprocher les orientations stratégiques des réalités opérationnelles et à faciliter la circulation des connaissances entre les acteurs. Cette dimension rejoint la perspective du *sensemaking*, selon laquelle la production de significations partagées intervient dans la coordination de l'action collective (Weick, 1995).
Il convient néanmoins de distinguer la relation de service de l'intervention du conseil externe. Alors que cette dernière renvoie au contenu, aux ressources et au périmètre de l'intervention, la relation de service concerne les modalités d'interaction entre consultants et organisations clientes. Ces deux dimensions sont donc conceptuellement différenciées, mais demeurent interdépendantes dans les pratiques. Leur distinction analytique ne préjuge pas de leur séparation effective dans les discours recueillis.

2.3 Conseil externe

L'intervention du conseil externe désigne la mobilisation d'acteurs spécialisés pour accompagner les organisations dans leurs processus de diagnostic, de décision et de transformation. Elle comprend notamment l'identification des difficultés organisationnelles, la formulation de recommandations, la mise à disposition de méthodes d'intervention et l'accompagnement des changements engagés (Kipping & Clark, 2012 ; McKenna, 2006 ; Sturdy et al., 2009). En situation d'incertitude, le recours au conseil peut répondre à différents besoins : accès à une expertise spécifique, structuration des problèmes, prise de recul et recherche de légitimité pour certaines décisions. Les consultants peuvent également participer à la clarification des orientations stratégiques et à la reconstruction des repères collectifs, dans une logique de production et de partage du sens (Weick, 1995).
Toutefois, l'intervention du conseil externe ne doit pas être considérée comme intrinsèquement bénéfique. Les approches critiques soulignent que l'activité de conseil s'inscrit également dans des rapports de pouvoir, des stratégies de légitimation et des relations parfois asymétriques entre prestataires et clients (Clark & Fincham, 2002 ; Sturdy et al., 2006). Le recours au conseil peut ainsi favoriser la diffusion de pratiques standardisées, renforcer certaines dépendances organisationnelles ou produire des recommandations insuffisamment adaptées aux particularités du terrain. L'efficacité potentielle de l'intervention dépend donc des conditions de son déploiement, de son appropriation par les acteurs internes et de sa capacité à tenir compte des

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

contraintes organisationnelles. Dans cette recherche, le conseil externe est envisagé comme une dimension dont les effets possibles sur les transformations demeurent ouverts à l'examen empirique, y compris lorsqu'ils se révèlent ambivalents ou limités.

2.4 Conduite du changement

La conduite du changement renvoie à l'ensemble des démarches et des dispositifs visant à accompagner les transformations organisationnelles, à faciliter leur appropriation et à soutenir la coordination des acteurs concernés. Elle articule des dimensions stratégiques, structurelles et humaines, tout en prenant en considération les résistances et les tensions susceptibles d'apparaître au cours du processus (Armenakis & Harris, 2009 ; Burnes, 2017).
Dans une perspective processuelle, la conduite du changement ne constitue pas uniquement une succession d'étapes prédéfinies. Elle implique également des ajustements continus, des mécanismes d'apprentissage et des processus de négociation permettant aux acteurs d'interpréter et de s'approprier les transformations. Cette conception rejoint l'approche de Weick (1995), qui accorde une importance particulière à la construction du sens dans les situations caractérisées par l'ambiguïté. Dans les environnements incertains, la conduite du changement peut jouer un rôle de coordination entre les orientations stratégiques et les pratiques opérationnelles. Les dispositifs participatifs, les mécanismes de communication et la reconnaissance des contraintes du terrain peuvent faciliter les ajustements collectifs. À l'inverse, des démarches excessivement descendantes ou insuffisamment contextualisées risquent de renforcer les résistances et de fragiliser l'appropriation du changement. Dans cette recherche, la conduite du changement est considérée comme un ensemble de pratiques organisationnelles dont les interactions avec le conseil externe, la relation de service et l'engagement des parties prenantes sont susceptibles d'éclairer les mécanismes de construction de la résilience.

2.5 Engagement des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes renvoie à la participation et à l'implication des acteurs concernés dans les décisions et les processus de transformation organisationnelle. Cette dimension s'inscrit dans le prolongement des travaux de Freeman (1984), qui mettent en évidence la nécessité de considérer les intérêts et les attentes des différents groupes participant à la vie organisationnelle. Dans le cadre des transformations, l'engagement se manifeste notamment par la participation aux dispositifs de changement, la circulation de l'information, la contribution à la résolution des difficultés et la mobilisation autour d'objectifs partagés. Il ne saurait toutefois être assimilé à une adhésion systématique aux orientations managériales. Les désaccords, les résistances et les négociations peuvent également traduire une implication active des parties prenantes et contribuer à l'ajustement des transformations. La littérature souligne que la prise en compte des attentes des parties prenantes participe à la légitimité des décisions et à la qualité des relations organisationnelles (Greenwood, 2007). Elle invite également à distinguer les parties prenantes selon leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes, ainsi qu'à considérer la valeur créée dans leurs relations avec l'organisation (Mitchell et al., 1997 ; Harrison et al., 2010). Dans les situations de crise, ces interactions peuvent jouer un rôle particulièrement important dans la préservation de l'action collective. Ainsi, l'engagement des parties prenantes est appréhendé dans cette recherche comme une dimension comportementale et relationnelle susceptible d'intervenir dans l'appropriation des changements, sans présupposer que toute forme de participation conduit nécessairement à une amélioration de la résilience.

2.6 Maturité ergonomique

La maturité ergonomique désigne le degré d'intégration des principes ergonomiques dans les pratiques de conception, de décision et de transformation organisationnelle. Elle se distingue de la culture ergonomique, qui renvoie davantage aux valeurs et aux représentations associées à la prise en compte du travail humain, ainsi que de la maturité organisationnelle générale, dont le

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

périmètre dépasse les seules dimensions ergonomiques. Les travaux consacrés à l'ergonomie de l'activité soulignent l'importance de reconnaître les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, ainsi que les ajustements effectivement mobilisés par les acteurs pour assurer la continuité de l'activité (Daniellou, 1996 ; Guérin et al., 2006 ; Falzon, 2013). Dans une perspective stratégique, Dul et Neumann (2009) montrent que l'ergonomie peut être intégrée aux orientations et aux processus de gestion des organisations, au-delà de ses applications traditionnelles en santé et sécurité. La notion de maturité ergonomique permet de prolonger cette réflexion en s'intéressant au degré de développement et d'intégration de l'ergonomie dans les systèmes organisationnels. Rodríguez et al. (2022) proposent notamment un modèle permettant de caractériser différents niveaux de maturité dans l'intégration des facteurs humains et ergonomiques aux organisations. Dans le cadre de cette recherche, la maturité ergonomique est abordée qualitativement à travers la reconnaissance du travail réel, l'existence d'espaces de dialogue, la possibilité d'ajuster les procédures et l'attention portée aux contraintes humaines dans les processus de changement. Ces éléments peuvent éclairer la manière dont les organisations mobilisent leurs ressources internes face aux perturbations. Leur articulation avec la résilience est envisagée comme une relation conceptuelle à explorer, et non comme un effet préalablement établi.
Cette étude ne vise donc pas à attribuer aux organisations un niveau de maturité selon une échelle standardisée, mais plutôt, à comprendre comment les caractéristiques ergonomiques de leur fonctionnement apparaissent dans les expériences professionnelles rapportées par les consultants.

2.7 Contexte politique

Les organisations évoluent dans des environnements institutionnels et sociopolitiques susceptibles d'influencer leurs orientations stratégiques, leurs décisions et leurs processus de transformation. La théorie néo-institutionnelle souligne notamment le rôle des pressions coercitives, normatives et mimétiques dans la structuration des pratiques organisationnelles (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014). Ainsi, le contexte politique ne se limite pas aux changements gouvernementaux. Il englobe également les évolutions réglementaires, les relations avec les institutions publiques, les tensions sociopolitiques et les attentes de légitimité auxquelles les organisations sont confrontées. Les travaux de Hillman, Keim et Schuler (2004) montrent, en outre, que les relations entre entreprises et environnement politique peuvent comprendre des stratégies d'influence et de participation aux processus institutionnels. Dans le contexte français auquel se rapportent les expériences étudiées, cette dimension peut notamment être appréhendée à travers les contraintes réglementaires, les relations avec les partenaires sociaux, les négociations collectives et les incertitudes institutionnelles susceptibles d'accompagner les transformations organisationnelles. Il importe néanmoins de distinguer ces différentes dimensions de l'environnement politique des rapports de pouvoir internes aux organisations. Dans cette recherche, le contexte politique est envisagé comme une dimension contextuelle de l'analyse qualitative, et non comme une variable de contrôle au sens statistique. Bien que l'environnement institutionnel ait été pris en considération dans la réflexion théorique initiale, son importance analytique a été renforcée au cours de l'examen des entretiens. Il constitue ainsi un élément de contextualisation permettant d'interroger les conditions dans lesquelles les interventions du conseil et les dispositifs de conduite du changement sont élaborés et mis en œuvre.

2.8 Articulation des dimensions et cadre intégrateur

Les développements précédents conduisent à envisager la construction de la résilience organisationnelle comme un phénomène relationnel, processuel et contextualisé. La théorie de la construction du sens permet de comprendre comment les interventions du conseil, les échanges avec les organisations clientes et les dispositifs de conduite du changement participent à la définition de repères collectifs. La perspective néo-institutionnelle complète cette lecture en

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

soulignant l'influence des contraintes institutionnelles et politiques sur les marges de manœuvre des acteurs. Dans cette articulation, le conseil externe et la relation de service représentent respectivement le contenu de l'intervention et ses modalités relationnelles. La conduite du changement et l'engagement des parties prenantes renvoient aux processus de coordination et d'appropriation des transformations, tandis que la maturité ergonomique éclaire les conditions organisationnelles de leur mise en œuvre. Le contexte politique intervient comme une dimension susceptible de modifier ces interactions. Ce cadre intégrateur conduit à retenir trois questions-guides :

QG1. Comment les interventions du conseil externe et les modalités de la relation de service participent-elles à la construction du sens et à l'accompagnement des transformations organisationnelles ?

QG2. Comment les dispositifs de conduite du changement, l'engagement des parties prenantes et la maturité ergonomique s'articulent-ils dans les processus d'adaptation collective ?

QG3. Comment les contraintes institutionnelles et politiques interviennent-elles dans les modalités d'accompagnement du changement et dans les trajectoires de résilience décrites par les consultants ?

Ces questions ne constituent pas des hypothèses causales à tester. Elles définissent les orientations analytiques de l'étude qualitative et permettent d'examiner les interactions entre les dimensions théoriques à partir des discours recueillis auprès des consultants. L'analyse empirique vise ainsi à préciser les mécanismes perçus, les tensions et les conditions contextuelles susceptibles d'intervenir dans la construction de la résilience organisationnelle.

3. Approche méthodologique et dispositif d'analyse

3.1 Positionnement épistémologique et démarche

La recherche adopte une posture de positivisme aménagé. Cette posture considère les phénomènes organisationnels comme susceptibles d'être étudiés empiriquement de manière rigoureuse, tout en reconnaissant que l'accès au réel est médié par les discours recueillis, le contexte de l'enquête et les choix d'interprétation du chercheur (Avenier & Gavard-Perret, 2012 ; Charreire Petit & Durieux, 2007). La démarche est abductive : elle organise des allers-retours entre le cadre théorique initial et les données d'entretien afin d'affiner progressivement l'interprétation des mécanismes étudiés. Dans le prolongement des recherches exploratoires orientées vers la construction de propositions théoriques, l'objectif n'est pas la généralisation statistique mais l'élaboration d'interprétations ancrées dans le matériau (Eisenhardt, 1989).

Il ne s'agit pas d'imposer un modèle prédéterminé à la réalité étudiée, mais d'identifier, à partir des discours des acteurs, les régularités, les logiques d'action et les mécanismes explicatifs structurant les phénomènes analysés. Ce choix méthodologique s'impose au regard de l'objet de recherche. La résilience organisationnelle (RO), la conduite du changement (CC), le conseil externe (CE), la relation de service (RS), l'engagement des parties prenantes (PP) et la maturité ergonomique (ME) constituent des dimensions profondément ancrées dans les interactions humaines, les représentations collectives et les dynamiques relationnelles. Leur compréhension exige une approche permettant d'accéder au sens attribué par les acteurs à leurs pratiques organisationnelles. La collecte des données a été réalisée à travers des entretiens semi-directifs approfondis, méthode adaptée à l'exploration des significations attribuées par les acteurs à leurs pratiques (Flick, 2018). Cette méthode offre la souplesse nécessaire pour explorer les expériences des participants, tout en assurant une comparabilité entre les entretiens grâce à une grille structurée autour des axes théoriques du modèle conceptuel. Elle permet d'appréhender la manière dont les consultants perçoivent et déploient les dispositifs de conduite du changement, structurent leur relation de service et interviennent dans des environnements marqués par un contexte politique

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(CP) spécifique. L'analyse des données recueillies s'est appuyée sur une démarche thématique abductive, mobilisant les techniques de codage ouvert et axial inspirées de Strauss et Corbin (1998), ainsi qu'une comparaison constante des données (Paillé & Mucchielli, 2012). Cette approche permet d'articuler les catégories issues du cadre conceptuel initial avec les éléments émergents des discours des participants.

Le codage ouvert, dans le prolongement des principes de comparaison constante associés à la grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), a d'abord permis d'identifier les unités de sens présentes dans les transcriptions. Elles ont ensuite été regroupées en thèmes de second ordre, puis mises en relation avec les dimensions analytiques. La comparaison constante a servi à rechercher simultanément les convergences, les variations et les cas qui nuançaient l'interprétation. Les catégories a priori ont donc orienté le guide d'entretien, sans être traitées comme une confirmation automatique du cadre initial. Le contexte politique, envisagé dès l'amont comme dimension de contextualisation, a gagné en saillance analytique au cours du codage.

3.2 Terrain et échantillon de recherche

Le terrain de cette recherche concerne des consultants externes intervenant auprès d'organisations clientes, notamment des firmes multinationales, dans des secteurs variés tels que l'immobilier, l'industrie et l'automobile. Les 22 participants étaient rattachés à 22 cabinets de conseil. Leur position d'interface entre expertise, stratégie et accompagnement managérial permet d'accéder à des représentations professionnelles des dynamiques de transformation. Ces données ne constituent toutefois pas une mesure directe de la résilience effective des organisations clientes.

L'échantillon est composé de 22 consultants sélectionnés par échantillonnage raisonné, complété par un recrutement en boule de neige. Les profils couvrent des spécialités diverses et des niveaux d'expérience allant de 2 à 17 ans (médiane : 8,5 ans). La première phase regroupe 9 consultants et la seconde 13. Cette diversité a été mobilisée pour comparer les logiques professionnelles rapportées ; elle ne transforme pas pour autant le corpus en échantillon statistiquement représentatif.

Les participants sont pseudonymisés de C1 à C22. Le corpus comprend 16 hommes et 6 femmes. Les tableaux 1 et 2 présentent leur profil professionnel, leur ancienneté et la durée de l'entretien. Le genre est ici renseigné pour décrire la composition de l'échantillon ; il n'a pas été retenu comme critère de comparaison, la question de recherche portant sur les pratiques professionnelles de conseil et les mécanismes de transformation rapportés par les participants.

Tableau 1 Caractéristiques des participants de la première phase (n = 9)

Les profils	Le code	Expérience	La durée d'entretien (min)
Senior en stratégie organisationnelle	C1	11 ans	40
Spécialiste en gestion du changement	C2	5 ans	35
Spécialiste des crises de restructurations	C3	4 ans	70
Consultant junior en management interculturel	C4	2 ans	55
Expert en communication de crise	C5	11 ans	40
Senior en restructuration RH	C6	17 ans	45
Expert en cyber-crises et sécurité numérique	C7	10 ans	45
Consultant en stratégie et lobbying	C8	10 ans	45
Consultant en gestion de fusion-acquisition	C9	7 ans	45

Source : Auteurs

La première phase a mobilisé neuf consultants externes sélectionnés selon une stratégie d'échantillonnage raisonné, complétée par un effet boule de neige. Le recrutement visait des profils disposant d'une expérience directe de l'accompagnement des transformations organisationnelles et capables de décrire de façon réflexive leurs pratiques. La seconde phase a porté le corpus à 22 consultants afin de préciser les catégories initiales, de rechercher des cas de contraste et d'examiner la portée des interprétations dans d'autres spécialités.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND

Le recours à l'effet boule de neige a permis d'enrichir progressivement le corpus, chaque consultant orientant le chercheur vers d'autres professionnels reconnus pour leur expertise. Cette approche s'est révélée particulièrement adaptée à un environnement marqué par la confidentialité des missions de conseil et par la nécessité d'instaurer une relation de confiance préalable pour accéder à des données sensibles relatives aux processus de transformation organisationnelle.

Tableau 2 Caractéristiques des participants de la seconde phase (n = 13)

Les profils	Le code	Expérience	La durée d'entretien (min)
Expert en leadership et coaching de crise	C10	8 ans	90
Consultant en performance organisationnelle	C11	6 ans	45
Consultant en transformation culturelle	C12	5 ans	45
Senior en gouvernance et gestion des risques	C13	14 ans	50
Consultant en transformation digitale	C14	9 ans	60
Expert en conduite du changement sectoriel	C15	12 ans	55
Spécialiste en gestion du changement	C16	6 ans	40
Spécialiste en gestion des parties prenantes	C17	8 ans	50
Consultant en diagnostic organisationnel	C18	7 ans	45
Expert en pilotage de projets complexes	C19	13 ans	60
Consultant en gestion des risques humains	C20	9 ans	55
Senior en transformation des organisations	C21	15 ans	50
Spécialiste en gestion du changement	C22	6 ans	45

Source : Auteurs

La collecte a été organisée de manière itérative. La première phase a permis d'explorer les catégories initiales ; la seconde les a précisées et a servi à rechercher des variations selon les spécialités et l'expérience. Cette progression a fait apparaître des récurrences thématiques, sans permettre d'affirmer une saturation théorique exhaustive. Les résultats sont donc présentés comme des interprétations situées des discours recueillis.

Le contexte politique n'est pas traité comme une catégorie entièrement émergente. Il figurait dans le cadre initial en tant que dimension institutionnelle et sociopolitique ; l'analyse a surtout conduit à préciser sa fonction de condition contextuelle. Dans le corpus, cette expression recouvre les contraintes réglementaires, les relations sociales, les enjeux de réputation et, dans certains cas, les activités de lobbying. Ces dimensions ne sont pas assimilées les unes aux autres et leur temporalité dépend des missions rapportées.

Cette dimension contextuelle ne constitue pas un levier d'action direct pour les acteurs, mais elle encadre les marges de manœuvre organisationnelles et reconfigure les logiques d'adaptation collective. Le profil des consultants retenus reflète une diversité significative d'expériences et de spécialisations, couvrant les domaines de la stratégie organisationnelle, de la transformation digitale, de la gestion des risques humains, de la gouvernance, du leadership et de l'accompagnement du changement. Cette pluralité de trajectoires professionnelles a permis de diversifier les expériences et les représentations recueillies, contribuant ainsi à enrichir la compréhension des phénomènes étudiés. Elle ne constitue toutefois pas une triangulation indépendante des sources, l'ensemble des participants appartenant à la même catégorie professionnelle. L'ensemble des entretiens a été réalisé en France, dans un contexte académique favorisant l'accès au terrain tout en maintenant une posture analytique distanciée. Les consultants interrogés interviennent majoritairement auprès de FMN clientes confrontées à des environnements instables et exposées à des tensions organisationnelles et contextuelles, conférant ainsi à leurs témoignages une forte valeur empirique pour l'analyse des mécanismes de résilience organisationnelle. En définitive, la composition de l'échantillon repose sur une logique de pertinence théorique et d'enrichissement progressif du corpus, permettant d'approfondir la compréhension des interactions entre conseil externe, relation de service, conduite du changement, engagement des parties prenantes, maturité ergonomique et contexte politique dans la construction de la résilience organisationnelle. Ce dispositif méthodologique contribue ainsi à une

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

compréhension contextualisée des mécanismes étudiés, tout en tenant compte des limites inhérentes à un corpus fondé exclusivement sur les expériences et les représentations des consultants externes.

3.3 Collecte et traitement des données

Les données ont été recueillies en 2025 au moyen de 22 entretiens semi-directifs, conduits en présentiel, par visioconférence ou par téléphone. Les entretiens ont duré de 35 à 90 minutes, ont été enregistrés avec l'accord des participants, intégralement retranscrits et pseudonymisés. Le guide d'entretien, reproduit en annexe, portait sur le conseil externe, la relation de service, la conduite du changement, l'engagement des parties prenantes, la maturité ergonomique, la résilience organisationnelle et le contexte politique.

Le codage manuel a été réalisé par le premier auteur, sans procédure de double codage. Dans une logique abductive, il a distingué les unités de sens, les thèmes de second ordre et les dimensions analytiques. La grille finale comporte 15 codes de premier ordre, regroupés en 5 thèmes de second ordre et 5 dimensions agrégées, présentés dans le tableau 3. La comparaison constante a été utilisée pour examiner les convergences, les variations et les cas qui nuançaient les interprétations. Les résultats doivent donc être lus comme les représentations professionnelles des consultants, et non comme une évaluation indépendante de l'efficacité des dispositifs observés.

3.4 Critères de rigueur réflexivité et considérations éthiques

La qualité de l'étude qualitative est appréciée à partir des critères de crédibilité, de transférabilité, de fiabilité et de confirmabilité proposés par Lincoln et Guba (1985). Ces critères sont complétés par les principes de transparence, de réflexivité et de cohérence méthodologique développés par Tracy (2010). La crédibilité dépend notamment de la cohérence entre les extraits empiriques, les catégories analytiques et les interprétations formulées. La transférabilité doit être appréciée au regard de la description du terrain, des caractéristiques des participants et des situations professionnelles étudiées. La fiabilité et la confirmabilité reposent sur la traçabilité des décisions méthodologiques et sur la distinction explicite entre les propos des participants et les interprétations du chercheur.

La réflexivité a guidé l'interprétation à chaque étape. L'accès au terrain par des réseaux professionnels a facilité le recrutement, mais peut avoir favorisé une proximité de langage, une homogénéité partielle du corpus et des récits valorisant le rôle du conseil. Le chercheur a donc distingué les formulations des participants de ses propres inférences, retenu des extraits convergents comme divergents, et limité les conclusions à ce que permet le matériau. La diversité des spécialités ne vaut pas triangulation des sources : les organisations clientes, leurs dirigeants et leurs salariés n'ont pas été directement interrogés.

Sur le plan éthique, la collecte des données a été réalisée avec le consentement préalable des participants, recueilli oralement et par échange de courriels. Les répondants ont ainsi donné leur accord pour la réalisation des entretiens et leur enregistrement à des fins de recherche scientifique. Les données ont ensuite été retranscrites et présentées sous une forme pseudonymisée, chaque consultant étant identifié par un code alphanumérique (C1 à C22), afin de préserver la confidentialité de son identité et des informations professionnelles recueillies. Les enregistrements audio ont été conservés sur le téléphone personnel du chercheur, auquel lui seul avait accès. Ces données sont toujours conservées à la date de révision du présent article. Une attention particulière a été portée à la confidentialité des informations relatives aux missions de conseil et aux organisations clientes évoquées au cours des entretiens, ainsi qu'à la limitation des informations susceptibles de permettre l'identification indirecte des participants.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

4. Résultats de l'analyse qualitative

L'analyse des 22 entretiens met en évidence des mécanismes perçus d'articulation entre le conseil, la conduite du changement et la résilience organisationnelle. Les catégories ayant structuré le guide ont été reprises, précisées ou nuancées à partir des données. Les résultats distinguent les unités de sens, les thèmes de second ordre et les dimensions agrégées afin de rendre visible le passage des données à l'interprétation.

Le conseil externe apparaît comme une ressource de cadrage, de médiation et de mise en méthode, dont la portée dépend de son appropriation interne. Un consultant senior en stratégie organisationnelle résume cet effet d'accélération : « Parfois, une crise accélère des transformations qui auraient dû être amorcées bien avant. » (C1). À l'inverse, un consultant junior en management interculturel décrit une organisation qui « ne comprenait pas bien les attentes des syndicats et des salariés locaux », situation susceptible de nourrir un conflit interne. Dans ces deux extraits, l'intervention ne relève pas d'une expertise autonome : elle suppose une traduction des enjeux stratégiques dans les réalités sociales et opérationnelles.

La conduite du changement est décrite comme un espace de coordination où se jouent l'explication des décisions, le rythme du déploiement et l'implication des relais internes. Une consultante spécialiste de la conduite du changement rappelle qu'en période de tension sociale, « il fallait revoir [la] stratégie de gestion des conflits sociaux » (C2). Ce verbatim met en évidence le rôle de la communication et de la négociation, plutôt qu'une application linéaire des dispositifs. Les résistances sont ainsi interprétées comme des signaux d'un défaut de compréhension, d'un manque d'espace de discussion ou d'un décalage entre les prescriptions et les conditions réelles de l'activité.

La maturité ergonomique est mobilisée pour qualifier l'attention portée au travail réel, aux espaces de dialogue et à l'ajustabilité des procédures. Elle est comprise comme une condition organisationnelle facilitatrice et non comme un déterminant causal isolé. Le contexte politique est, de son côté, interprété comme une condition de mise en œuvre : les contraintes réglementaires, les relations sociales et les enjeux de réputation peuvent modifier le rythme, la communication et la négociation des transformations.

La comparaison entre sous-groupes a été conduite selon deux critères : la phase de collecte et l'expérience professionnelle. La première phase (n = 9) et la seconde (n = 13) font apparaître les mêmes grandes catégories, mais la seconde a surtout servi à éprouver les catégories initiales dans d'autres spécialités. Par ancienneté, le corpus comprend 9 profils ayant au moins 10 ans d'expérience, 9 profils intermédiaires ayant 6 à 9 ans d'expérience et 4 profils ayant 5 ans d'expérience ou moins. Les profils les plus expérimentés sont davantage associés aux enjeux de stratégie, de restructuration, de gouvernance et de pilotage de projets complexes ; les profils moins expérimentés font davantage apparaître des questions de conduite du changement, d'interculturalité et de transformation. Ces contrastes sont interprétatifs : ils ne constituent ni des fréquences généralisables ni des effets attribuables à l'ancienneté.

Pris ensemble, les résultats suggèrent un enchaînement processuel : le conseil peut contribuer à clarifier et à traduire les enjeux ; la relation de service et la conduite du changement soutiennent l'appropriation ; l'engagement et l'attention au travail réel rendent possibles des ajustements ; la continuité d'action demeure conditionnée par les contraintes contextuelles. Cette proposition est interprétative. Elle ne permet pas d'établir une relation causale entre les dimensions, mais formule des propositions à examiner dans des recherches ultérieures.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Tableau 3 : Chaîne de codage et synthèse interprétative des résultats

Concepts de premier ordre	Thèmes de second ordre	Dimension agrégée
Diagnostic, écoute, mise en méthode	Médiation et ajustement de l'intervention	Conseil externe et relation de service
Explication du sens, rythmes, relais internes	Coordination et appropriation du changement	Conduite du changement et engagement
Retours du terrain, procédures ajustables, dialogue	Prise en compte du travail réel	Maturité ergonomique
Continuité, apprentissage, réorganisation	Adaptation collective située	Résilience organisationnelle
Régulation, relations sociales, réputation	Contraintes de mise en oeuvre	Contexte politique et institutionnel

Source : Auteurs

Tableau 4 : Modèle processuel interprétatif de la contribution possible du conseil à la résilience

1. Cadrer et écouter	2. Co-construire	3. Approprier et ajuster	4. Maintenir l'action
Diagnostic partagé et traduction des enjeux	Négociation avec les parties prenantes	Relais internes, travail réel et apprentissage	Continuité opérationnelle et reconfiguration

Source : Auteurs

Les résultats prolongent une conception processuelle de la résilience. À la suite de Duchek (2020) et de Williams et al. (2017), ils suggèrent que l'anticipation, la réponse et l'adaptation ne doivent pas être réduites à une propriété stable de l'organisation. L'apport du matériau réside dans la mise en avant du travail relationnel associé au conseil : les consultants interrogés décrivent moins l'application de solutions que la traduction, la négociation et l'ajustement des dispositifs de transformation. Cette lecture rejoint les travaux sur la relation de service et le sensemaking, sans établir que la présence d'un consultant améliore, à elle seule, la résilience des organisations clientes.

5. Discussion

Les résultats permettent d'abord de préciser la place du conseil externe dans les travaux sur la résilience organisationnelle. Alors que la littérature présente souvent la résilience comme une capacité organisationnelle fondée sur l'anticipation, l'adaptation et l'apprentissage (Duchek, 2020 ; Williams et al., 2017), l'étude montre que les consultants peuvent intervenir dans la mise en relation de ces capacités. Leur rôle ne se réduit pas à l'apport de méthodes ou de compétences spécialisées. Il consiste aussi à rendre compatibles des attentes stratégiques, des contraintes opérationnelles et des temporalités de transformation parfois divergentes. L'intervention de conseil apparaît ainsi comme une activité de médiation susceptible de soutenir la formulation collective des problèmes et la coordination des réponses.

Cette interprétation enrichit les analyses de la relation de service dans le conseil. Les résultats indiquent que la valeur de l'intervention ne réside pas exclusivement dans la pertinence technique des recommandations, mais dans les conditions relationnelles de leur réception et de leur traduction au sein de l'organisation cliente. La confiance, l'écoute, la capacité à reformuler les enjeux et la reconnaissance des compétences internes constituent des conditions importantes de cette traduction. Ce résultat prolonge les travaux qui analysent le conseil comme une relation de coproduction plutôt que comme un transfert unilatéral d'expertise (Fincham, 1999 ; Clark & Fincham, 2002). L'étude met néanmoins en évidence une tension importante. Les consultants décrivent le conseil comme un soutien à la structuration du changement, mais les matériaux recueillis révèlent également les risques associés à une intervention trop descendante, trop standardisée ou insuffisamment reliée au travail concret des équipes. Les résistances observées ne doivent pas être interprétées uniquement comme des obstacles à lever. Elles peuvent signaler un défaut de compréhension, une absence d'espace de discussion ou un décalage entre les dispositifs

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

prescrits et les conditions réelles de l'activité. Cette lecture conduit à nuancer une représentation normative du conseil externe : son efficacité ne peut être dissociée des modalités par lesquelles l'organisation cliente conserve sa capacité à discuter, adapter et s'approprier les transformations.
Les résultats éclairent également le rôle de la conduite du changement. Les travaux antérieurs soulignent que les réactions au changement sont influencées par la participation, le sens attribué à la transformation et la perception de son équité (Oreg et al., 2011). L'étude apporte ici un éclairage complémentaire en montrant que ces dimensions prennent une importance particulière lorsque l'organisation est confrontée à l'incertitude. La conduite du changement ne relève pas seulement d'un accompagnement de la mise en œuvre ; elle contribue à organiser les conditions de circulation de l'information, de coordination entre acteurs et d'ajustement des décisions. Elle devient, de ce fait, un espace dans lequel se négocient les significations et les modalités concrètes de la transformation.
L'importance accordée à la maturité ergonomique constitue une autre contribution de la recherche. Les résultats suggèrent que les organisations capables d'intégrer les retours du terrain, d'ajuster leurs procédures et de reconnaître les contraintes du travail réel disposent de ressources plus favorables pour accompagner les transformations. Cette observation rejoint les travaux de Dul et Neumann (2009), qui soulignent la contribution de l'ergonomie aux orientations stratégiques de l'organisation. Elle permet toutefois de déplacer le regard : l'ergonomie ne doit pas être envisagée uniquement comme une fonction de prévention ou d'amélioration des conditions de travail, mais aussi comme une ressource de discussion et d'ajustement dans les situations de changement.
Le contexte politique et institutionnel apporte enfin une dimension décisive à l'interprétation des résultats. Les contraintes réglementaires, les relations sociales, les attentes de légitimité et les risques réputationnels apparaissent comme des éléments qui influencent les délais, les arbitrages et les formes de communication retenues dans les missions de transformation. Cette observation est cohérente avec la perspective néo-institutionnelle, selon laquelle les organisations évoluent sous l'effet de pressions coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983). Elle rejoint également les travaux sur l'action politique des entreprises, qui montrent que les relations avec l'environnement institutionnel participent aux choix stratégiques et aux marges de manœuvre organisationnelles (Hillman et al., 2004).
Sur le plan managérial, ces résultats invitent les organisations clientes à ne pas considérer le conseil comme une réponse autonome aux difficultés de transformation. L'enjeu consiste à organiser les conditions de dialogue entre expertise externe et savoirs internes, à expliciter les responsabilités respectives et à prévoir les modalités de transfert des connaissances. Les cabinets de conseil, quant à eux, gagneraient à rendre davantage visibles les arbitrages qui structurent leurs recommandations et à intégrer plus systématiquement les contraintes exprimées par les équipes concernées. Cette orientation permettrait de renforcer la pertinence des interventions tout en évitant que l'expertise externe ne se substitue durablement aux capacités internes de l'organisation.
Enfin, la recherche ouvre un programme d'étude sur les configurations concrètes de la relation entre conseil, changement et résilience. Des recherches longitudinales pourraient analyser l'évolution de cette relation avant, pendant et après les missions de transformation. Des études comparatives permettraient d'examiner comment les secteurs, les formes de crise, les régulations nationales ou les niveaux de maturité organisationnelle modifient les pratiques d'accompagnement. Une approche associant consultants, dirigeants, managers et salariés permettrait également de mieux comprendre comment se construisent, se discutent et se stabilisent les capacités collectives d'adaptation.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

6. Conclusion

Cette recherche montre que la contribution du conseil externe à la résilience organisationnelle ne tient pas à la seule mobilisation d'une expertise spécialisée. Elle dépend de la manière dont cette expertise est traduite dans la relation de service, appropriée par les acteurs internes et articulée aux dispositifs de conduite du changement. Les résultats suggèrent qu'une telle contribution devient possible lorsque les enjeux sont rendus intelligibles, que les parties prenantes disposent d'espaces de discussion et que les ajustements nécessaires au travail réel peuvent être intégrés aux trajectoires de transformation. Les contraintes institutionnelles, sociales et réputationnelles constituent alors des conditions de mise en œuvre qui modulent les rythmes, les arbitrages et les formes de communication.

L'apport de l'étude est de proposer une lecture processuelle et relationnelle de la résilience, dans laquelle le conseil agit comme une médiation susceptible de soutenir la coordination et l'apprentissage collectif, sans se substituer aux capacités internes de l'organisation cliente. Sur le plan managérial, cette lecture invite à définir des mandats de conseil explicites, à organiser le transfert des connaissances et à préserver l'autonomie de décision des organisations accompagnées.

Fondées sur les représentations de vingt-deux consultants externes, ces conclusions appellent des recherches multi-acteurs et longitudinales afin d'examiner, dans des contextes sectoriels et institutionnels contrastés, les conditions concrètes de l'appropriation des interventions de conseil et de la construction de capacités collectives d'adaptation.

Références

Articles scientifiques

(1). Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. Journal of Change Management, 9(2), 127-142. https://doi.org/10.1080/14697010902879079

(2). 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. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826

(3). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

(4). Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

(5). Dul, J., & Neumann, W. P. (2009). Ergonomics contributions to company strategies. Applied Ergonomics, 40(4), 745-752. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2008.07.008

(6). Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

(7). Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. Journal of Management Studies, 36(3), 335-351. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00143

(8). Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. Journal of Business Ethics, 74, 315-327. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y

(9). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods, 18(1), 59-82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

(10). Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders,

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

stakeholder utility functions, and competitive advantage. Strategic Management Journal, 31(1), 58-74. https://doi.org/10.1002/smj.801

(11). Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? Qualitative Health Research, 27(4), 591-608. https://doi.org/10.1177/1049732316665344

(12). Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. Journal of Management, 30(6), 837-857. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003

(13). Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? International Journal of Management Reviews, 23(1), 7-44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

(14). 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. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001

(15). Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. International Journal of Management Reviews, 19(1), 4-30. https://doi.org/10.1111/ijmr.12076

(16). Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. Qualitative Health Research, 26(13), 1753-1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444

(17). Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

(18). 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. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

(19). Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461-524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

(20). Rodríguez, Y., Pérez, E., & Robertson, M. M. (2022). Ergonomic Maturity Model: A tool for integrating ergonomics/human factors into organizations. Work, 73(S1), S279-S292. https://doi.org/10.3233/WOR-211142

(21). Roux-Dufort, C. (2015). Continuité, anticipation et résilience. Sécurité et stratégie, 18(1), 5-11.

(22). Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. Quality & Quantity, 52, 1893-1907. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8

(23). Sturdy, A., Schwarz, M., & Spicer, A. (2006). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. Human Relations, 59(7), 929-960. https://doi.org/10.1177/0018726706067597

(24). Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight big-tent criteria for excellent qualitative research. Qualitative Inquiry, 16(10), 837-851. https://doi.org/10.1177/1077800410383121

(25). 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. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Chapitres d'ouvrages collectifs

(26). Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (dir.), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse (2e éd., pp. 11-62). Pearson.

(27). Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en management (3e éd., pp. 57-83). Dunod.

(28). Gadrey, J. (1994). Les relations de service dans le secteur marchand. Dans J. de Bandt & J. Gadrey (dir.), Relations de service, marchés de services (pp. 13-30). CNRS Éditions.

Ouvrages académiques

(29). Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). Pearson.

(30). Clark, T., & Fincham, R. (Eds.). (2002). Critical consulting: New perspectives on the management advice industry. Blackwell.

(31). Daniellou, F. (Dir.). (1996). L'ergonomie en quête de ses principes : Débats épistémologiques. Octarès.

(32). Falzon, P. (2013). Ergonomie constructive. Presses Universitaires de France.

(33). Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage.

(34). Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

(35). Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine.

(36). Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2006). Comprendre le travail pour le transformer. ANACT.

(37). Kipping, M., & Clark, T. (Eds.). (2012). The Oxford handbook of management consulting. Oxford University Press.

(38). Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences. De Boeck.

(39). Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.

(40). McKenna, C. D. (2006). The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century. Cambridge University Press.

(41). North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.

(42). Paillé, P. (2006). La méthodologie qualitative : Postures de recherche et travail de terrain. Armand Colin.

(43). Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (3e éd.). Armand Colin.

(44). Roux-Dufort, C. (2003). Gérer et décider en situation de crise : Outils de diagnostic, de prévention et de décision (2e éd.). Dunod.

(45). Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Sage.

(46). Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Sage.

(47). Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Management consultancy: Boundaries and knowledge in action. Oxford University Press.

(48). Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage.

(49). Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). Jossey-Bass.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Annexes

Annexe 1 Guide d'entretien semi directif utilisé lors des deux phases de l'étude

Guide d'entretien	
Bonjour, je me présente, **BEKKAOUI Abdelghani,** doctorant à l'École Nationale de Commerce et de Gestion de l'Université Mohammed Premier d'Oujda. Je réalise une thèse intitulée : **"Le comportement organisationnel en temps de crise : entre changement de culture et la culture de changement"**. Mon travail de recherche s'intéresse particulièrement à la manière dont le comportement organisationnel influence la résilience organisationnelle, notamment dans des contextes de crise. Cet entretien s'inscrit dans le cadre de ma recherche doctorale et vise à explorer les leviers stratégiques et comportementaux qui permettent aux firmes multinationales (FMN) de s'adapter et de surmonter les perturbations liées aux crises. Votre expertise en tant que consultant externe est essentielle pour comprendre comment les pratiques organisationnelles et les dynamiques managériales et ergonomiques qui peuvent être optimisées pour renforcer cette résilience. Je souhaite également mettre en lumière la tension entre le changement de culture organisationnelle et l'adoption d'une culture de changement**,** et comprendre comment ces dynamiques influencent le comportement organisationnel. Merci encore pour le temps que vous me consacrez et pour votre précieuse contribution à cette étude.	
Axe 1	**Positionnement stratégique et expertise**
Question principale	Quel est votre rôle dans l'accompagnement des FMN clientes, et quelles crises avez-vous le plus souvent gérées ?
Questions de relance	• Quelle a été votre expérience la plus marquante dans la gestion de crises ? • Comment votre expertise vous aide-t-elle à anticiper les besoins spécifiques des FMN clientes ?
Axe 2	**Facteurs déterminants de la résilience organisationnelle**
Question principale	Quels comportements ou dispositifs organisationnels observez-vous comme essentiels pour renforcer la résilience des FMN ?
Questions de relance	• Avez-vous remarqué des pratiques spécifiques qui se distinguent dans les FMN résilientes ? • Comment évaluez-vous l'impact de ces dispositifs sur la performance des organisations en crise ?
Axe 3	**Dynamiques de transformation et conduite du changement**
Question principale	Quelles méthodologies ou outils utilisez-vous pour piloter la transformation dans les FMN clientes ?
Questions de relance	• Quels indicateurs privilégiez-vous pour mesurer le succès des transformations ? • Avez-vous rencontré des approches qui se sont avérées inefficaces, et pourquoi ?
Axe 4	**Culture organisationnelle comme levier stratégique**
Question principale	Comment une culture organisationnelle axée sur l'innovation influence-t-elle la gestion des crises dans les FMN ?
Questions de relance	• Selon vous, quels éléments culturels sont les plus difficiles à transformer en période de crise ? • Pouvez-vous citer un exemple où la culture organisationnelle a été un atout clé dans une crise ?
Axe 5	**Leadership et maturitré ergonomique**
Question principale	• Comment les pratiques de leadership favorisent-elles l'intégration des principes ergonomiques, notamment la prise en compte du travail réel, des contraintes humaines et de l'adaptation des pratiques organisationnelles, dans la construction de la résilience organisationnelle ?
Questions de relance	• Comment les leaders peuvent-ils mobiliser efficacement leurs équipes en temps de crise ?
Axe 6	**Capacités organisationnelles d'adaptation**
Question principale	Quels mécanismes internes permettent aux FMN de rester compétitives en temps de crise ?
Questions de relance	• Quels mécanismes avez-vous vus échouer, et pourquoi selon vous ? • Quels outils ou pratiques favorisent une meilleure agilité organisationnelle ?
Axe 7	**Résistances au changement et points de blocage**
Question principale	Quelles résistances au changement rencontrez-vous fréquemment, et comment les surmontez-vous ?
Questions de relance	• Quels outils ou approches utilisez-vous pour diagnostiquer ces résistances ? • Comment créez-vous une adhésion au changement auprès des équipes réticentes ?

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 174-193.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Axe 8	**Initiatives exemplaires et retours d'expérience**
Question principale	Pouvez-vous partager une initiative réussie qui a renforcé la résilience d'une FMN cliente ?
Questions de relance	• Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience ? • En quoi cette initiative pourrait-elle être reproduite ou adaptée ailleurs ?
Axe 9	**Rôle du conseil externe dans la transformation**
Question principale	Comment accompagnez-vous les FMN dans la mise en place d'un climat favorable au changement et à la résilience ?
Questions de relance	• Quels outils ou méthodologies trouvez-vous les plus adaptés pour cet objectif ? • Comment adaptez-vous vos approches aux besoins spécifiques de chaque client ?
Axe 10	**Impact de la crise politique française**
Question principale	Dans le contexte spécifique de la crise politique actuelle en France, quelles nouvelles dynamiques ou contraintes avez-vous observées dans vos missions auprès des FMN clientes ?
Questions de relance	• Quels ajustements méthodologiques ou stratégiques avez-vous mis en place pour répondre à ces nouvelles exigences et besoins émergents ?

Je vous remercie sincèrement pour le temps que vous avez accordé et pour la richesse de vos réponses. Vos analyses constituent un apport précieux pour ma recherche et contribueront à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles en période de crise.

Si vous connaissez d'autres personnes dont l'expérience ou l'expertise pourrait être pertinente sur ces thématiques, je serais ravi que vous me les recommandiez.

Encore merci pour votre disponibilité et votre précieuse contribution