

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT- ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master en Management Des Organisations

**La résilience organisationnelle comme un impératif stratégique en
temps de crise.**

Cas : Hikma Pharma Algérie.

Elaboré par:

BENSADOK Esmeralda

Encadré par :

Dr. ABID Nabila

Nom et prénom	Fonction
Dr. BELAIDI Ali	Président du jury
Dr. MELLOUD Sid Ali	Examineur
Dr. ABID Nabila	Encadrante

Année Universitaire : 2021-2022

RÉSUMÉ

À la lumière de la crise sanitaire du COVID-19, la résilience organisationnelle apparaît plus que jamais comme une nécessité, un impératif stratégique pour les entreprises durant cette crise sans précédent.

La résilience organisationnelle réfère à la capacité des organisations à résister et à surmonter les crises grâce aux développements des mécanismes de résilience qui lui permettent d'atteindre une haute performance et assure la pérennité de l'entreprise. Les entreprises pharmaceutiques étant au cœur de cette pandémie, notre objectif principal de cette recherche est de comprendre l'importance de la résilience organisationnelle pour une entreprise pharmaceutique en temps de crise.

Pour atteindre notre objectif, nous avons mené une étude de nature qualitative basée sur l'analyse des documents et des entrevues semi-directives auprès de cinq des responsables de l'entreprise pharmaceutique Hikma Algérie. Les résultats identifient les sept mécanismes de résilience qui ont permis à propulser l'entreprise durant la pandémie, témoignant ainsi sur l'importance stratégique de la résilience organisationnelle en temps de crise.

Mots clés : résilience organisationnelle, crise sanitaire, mécanismes de résilience, importance stratégique.

ABSTRACT

In the light of the health crisis caused by COVID-19, organizational resilience appears more than ever to be a necessity, a strategic imperative for companies during this unprecedented crisis.

Organizational resilience refers to the ability of organizations to resist and overcome crises through the development of resilience mechanisms that allow it to achieve high performance and ensure the sustainability of the company. As pharmaceutical companies are at the heart of this pandemic, our main objective of this research is to understand the importance of organizational resilience for a pharmaceutical company in times of crisis.

To achieve our objective, we conducted a qualitative study based on the analysis of documents and semi-structured interviews with five responsables of the pharmaceutical company Hikma Algeria. The results identify the seven resilience mechanisms that have propelled the company during the pandemic, thus testifying to the strategic importance of organizational resilience in times of crisis.

Key words: organizational resilience, health crisis, resilience mechanisms, strategic importance.

المخلص

في ضوء الازمة الصحية لكوفيد- 19 تظهر المرونة التنظيمية كضرورة ملحة و امراستراتيجي للشركات خلال هذه الازمة التي لم نشهدها من قبل.

إن المرونة التنظيمية هي معيار القدرة على تخطي الأزمات بفضل تطوير آليات الصمود التي تجعل من الممكن تحقيق الأداء العالي و ضمان استدامة الشركة.

تتواجد شركات الادوية في قلب هذه الجائحة، و هدفنا الرئيسي من هذا البحث هو لفهم أهمية المرونة التنظيمية لشركة الادوية في أوقات الازمات، ولتحقيق هذا الهدف اجرينا دراسة نوعية تعتمد على تحليل الوثائق و المقابلات شبه المنظمة مع خمسة (05) من مسؤولي شركة الادوية حكمة الجزائر، و النتائج تحدد الاليات السبع للمرونة التنظيمية التي دفعت بالشركة أثناء الجائحة، و بالتالي تشهد على الاهمية الاستراتيجية للمرونة التنظيمية في أوقات الازمات.

الكلمات المفاتيح : المرونة التنظيمية ، الازمة الصحية ، اليات الصمود ، الاهمية الاستراتيجية.

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la volonté et la patience pour aller jusqu'au bout de mon travail.

Je tiens à remercier en premier lieu mon encadrante Dr. ABID Nabila pour sa responsabilité, ses précieux conseils, et sa patience durant la période de la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes sincères remerciements à tous les responsables de HIKMA Algérie avec qui j'ai eu le plaisir d'interagir, en particulier mon tuteur de stage monsieur CHIKHAOUI Mustapha pour son accompagnement.

Et bien sûr, je remercie mes parents, et ma sœur pour leur soutien constant, ainsi que mes proches et toute personne qui était présente pour m'encourager et m'aider tout au long de cette démarche.

Enfin, merci à moi même d'avoir été capable de réaliser ce travail !

Esmeralda

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	i
REMERCIEMENTS.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1-1 Contexte et intérêt du thème.....	2
1-2 Problématique.....	3
1-3 Terrain de recherche.....	3
1-4 Objectifs de la recherche.....	3
1-5 Méthodologie de recherche.....	3
1-6 Plan du mémoire.....	4
Chapitre 1 : cadre théorique de la recherche.....	5
Section 1 : Revue de la littérature.....	6
1-1- La résilience organisationnelle comme un impératif stratégique pour les entreprises.....	6
1-2- La résilience organisationnelle en temps de crise.....	8
Section 2 : Cadre conceptuel.....	12
2-1- La résilience organisationnelle : clarification conceptuelle.....	12
2-1-1- Définition de la résilience organisationnelle.....	14
2-1-2- La résilience organisationnelle selon les perspectives active et passive.....	17
2-1-3- Les facteurs de la résilience organisationnelle.....	18
a) La capacité d'improvisation & anticipation.....	18
b) Le degré d'adaptation.....	19
c) La capacité de déploiement des ressources.....	20
d) Network social et collaboration.....	21
e) Innovation du business model et flexibilité de la Supply Chain.....	22

f) Culture organisationnelle.....	23
2-2- La résilience organisationnelle face à une crise.....	24
2-2-1- Le concept de crise.....	24
2-2-1-1-Définition de crise.....	24
a) Crise organisationnelle.....	25
b) Crise sanitaire.....	26
c) Crise économique.....	27
2-2-1-2- Cycle de vie de la crise.....	28
2-2-1-3- Les indicateurs de la crise.....	31
2-2-2- La résilience organisationnelle : un concept clé pour sortir de la	
crise.....	33
Chapitre 2 : cadre méthodologique et organisationnel.....	35
Section 01 : méthodologie de la recherche.....	36
1-1- Positionnement épistémologique.....	36
1-2- Approche méthodologique.....	37
1-3 Outils de collecte de données.....	37
1-4 Analyse des données.....	41
Section 02 : cadre organisationnel de la recherche.....	43
2-1- Présentation de l'organisme d'accueil (historique, chiffres clés.....)	43
2-1-1 Hikma Pharmaceuticals.....	43
2-1-2 Hikma Pharma Algérie.....	44
2-2- Structure et organisation de l'entreprise.....	45
Chapitre 3 : mécanismes de résilience dans l'entreprise Hikma face à la	
crise du Covid-19.....	50
Section 01 : présentation des résultats.....	50
1- Résilience du capital.....	50
2- Résilience stratégique.....	53
3- Résilience relationnelle.....	56
4- Résilience culturelle.....	59
5- Résilience d'apprentissage.....	60
Section 02 : discussion des résultats.....	62

CONCLUSION.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXES.....	72

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Définition du concept de résilience.....	12
Tableau n°2 : Les capacités distinctives de Coutu.....	16
Tableau n°3 : le repérage de la crise- Ian Mitroff et Thierry Pauchant.....	31
Tableau n°4 : synthèse de l'entretien.....	40
Tableau n°5 : grille de codage.....	41

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : aspects de la RO.....	15
Figure n°2 : Composantes de la culture organisationnelle.....	23
Figure n°3 : l'économie mondiale en 2020.....	27
Figure n°4 : cycle de vie de la crise.....	29
Figure n°5 : le modèle de l'oignon.....	32
Figure n°6 : outils de collecte de données.....	38
Figure n°7 : étapes de l'Analyse des données qualitatives.....	41
Figure n°8 : évolution du chiffre d'affaire.....	51

LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

BPD: Bonnes Pratiques de Distribution.

BPF: Bonnes Pratiques de Fabrication.

CA: Chiffre d’Affaire.

FMI: Fonds Monétaires International.

HSE: Hygiène et Sécurité Entreprise.

MENA: Middle East and North Africa.

OMS: Organisation Mondiale de la Santé.

PCA: Plan de Continuité des Activités.

RO: Résilience Organisationnelle.

SARL: Société À Responsabilité Limitée.

SCM: Supply Chain Management.

SPA: Société Par Actions.

INTRODUCTION GENERALE

1-1 Contexte et intérêt du thème

Aujourd'hui et plus que jamais, les organisations ont à faire face aux multiples turbulences générées par un environnement instable et en perpétuel changements, ces dernières tentent de passer d'une période turbulente à une autre en s'adaptant et en résistant à ces perturbations sans pour autant être elles-mêmes affectées et avec un minimum de risque.

Depuis son apparition en 2020, la crise sanitaire du COVID-19 a brusquement chamboulé l'économie mondiale et a fortement changé le monde des entreprises tel que nous le connaissons. En effet, la pandémie du COVID-19 a fait sortir plusieurs organisations de leur zone de confort, engendrant des crises organisationnelles et économiques, imposant ainsi aux entreprises plusieurs défis. De ce fait, les entreprises se sont ainsi retrouvées face à un problème majeur : s'ajuster rapidement pour faire face à l'urgence que représente cette crise.

C'est là qu'intervient le concept de la résilience organisationnelle qui se désigne comme étant la capacité d'une organisation à résister, à faire face aux événements perturbateurs, et y rebondir tout en s'adaptant, et en tirant profit de ces perturbations. En d'autres termes, c'est tout simplement devenir plus fort grâce à l'adversité. Loin d'être un nouveau concept, la résilience organisationnelle s'est introduite dans les domaines de la gestion et du management vers les années 90 où elle s'est vue englober les champs du management des risques, la conduite de changements ainsi que la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité (HRO) (Chen, Xie, & Liu, 2021).

La résilience organisationnelle en ce temps de crise sanitaire a connu une propagation exponentielle, elle apparaît, plus que jamais, comme une nécessité, un avantage concurrentiel que les entreprises doivent absolument développer et intégrer dans leur stratégie. L'importance de la résilience organisationnelle pour les entreprises est reconnue à la fois par les chercheurs et les praticiens pour se remettre rapidement de la crise et à la contourner, il s'agira d'utiliser la crise pour se développer et accomplir une croissance (Chen, Xie, & Liu, 2021).

Toutefois, celles qui se sont retrouvées au cœur de cette crise sanitaire sont bel et bien les entreprises pharmaceutiques. Suite à cette pandémie mondiale, l'industrie pharmaceutique toute entière s'est vue gérer les fortes conséquences de cette crise sans précédent, ces entreprises ont d'un côté essayé d'assurer la propulsion de la demande pour les

médicaments, en même temps que s'ajuster aux contraintes que constituaient les mesures sanitaires comme le confinement général et la fermeture des frontières.

1-2 Problématique

C'est à travers ces informations ci-dessus que s'inscrit notre problématique de recherche :

Dans quelle mesure la résilience organisationnelle est-elle importante pour une entreprise pharmaceutique en temps de crise ?

S'ajoute à ce là ces deux sous-questions :

- Comment l'entreprise a pu affronter la crise sanitaire ?
- Quelles sont ses mécanismes de défense déployer ?

1-3 Terrain de recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi l'entreprise Hikma Pharma Algérie comme terrain de recherche, c'est une multinationale spécialisée dans les médicaments génériques. Nous tenons par notre recherche à comprendre la situation organisationnelle de l'entreprise durant cette période de crise.

1-4 Objectifs de la recherche

Notre étude a pour objectifs de :

- Définir et vulgariser les concepts de résilience organisationnelle ;
- Comprendre comment une entreprise pharmaceutique a pu faire face à la crise sanitaire du covid-19 ;
- Identifier les mécanismes de résilience de l'entreprise ;
- Déduire le niveau de résilience organisationnelle de celle-ci ;
- Comprendre l'importance de la résilience organisationnelle.

1-5 Méthodologie de recherche

Afin de mener à bien notre travail, nous nous sommes penchés vers une approche méthodologique qualitative, pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, nous nous sommes appuyées sur l'analyse de différents documents ainsi que des entretiens avec quelques responsables des différents départements de Hikma Algérie.

1-6 Plan du mémoire

Notre présent travail s'entame avant toute chose avec une introduction générale, expliquant le contexte et intérêt du thème, évoquant ainsi notre problématique de recherche, nos objectifs et clarifiant notre méthodologie adoptée et le terrain de notre recherche.

Par la suite, notre présent mémoire se compose de trois chapitres :

Le premier chapitre est divisé en deux sections. La première section réfère à la revue de littérature, elle traite les travaux préalablement réalisés sur notre sujet d'étude. La deuxième section constitue le cadre conceptuel, nous y trouvons les concepts et les définitions des notions clés de la résilience organisationnelle.

Le deuxième chapitre est consacré à la définition de notre cadre méthodologique et organisationnel. La première section nous y abordons le choix de notre approche méthodologique ainsi qu'aux méthodes employées. Quant à la seconde section, nous y présentons notre organisme d'accueil Hikma Pharma Algérie.

Le dernier chapitre présente et discute les résultats que nous avons obtenus lors de notre enquête, suivi par une conclusion générale.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE.

Le premier chapitre évoque le cadre théorique de notre recherche, il regroupe la revue de la littérature exposée dans la première section, ainsi que le cadre conceptuel défini dans la deuxième. Ce chapitre a pour but de définir et d'éclaircir les différentes notions tournant autour la résilience organisationnelle.

Section 1 : Revue de la littérature

La revue de littérature suivante rassemble et analyse les travaux effectués semblables à notre sujet de recherche, à savoir la résilience organisationnelle comme impératif stratégique en temps de crise. Nous abordons les deux principaux axes du sujet, en premier lieu l'importance stratégique de la résilience pour les entreprises et en dernier lieu, sa manifestation en temps de crise.

1-1 La résilience organisationnelle comme un impératif stratégique pour les entreprises

La résilience est un concept qui est apparu récemment dans le domaine du management notamment dans le volet organisationnel. Cependant, cette notion est de plus en plus populaire depuis les dix dernières années, la résilience organisationnelle est maintenant désignée par les chercheurs comme un atout stratégique et important pour la pérennité des organisations.

En effet, les auteurs adoptent une nouvelle vision sur la résilience organisationnelle n'étant pas seulement une compétence acquise mais plutôt une capacité stratégique pour les organisations. Ce que (Koronis & Ponis, 2018) argumentent en proposant un cadre conceptuel d'une stratégie de résilience basée sur une étude de la littérature existante. Ils revisitent la résilience organisationnelle comme la nouvelle direction stratégique de la gestion de crise, ce qui requiert de l'organisation de développer des capacités stratégiques spécifique à la résilience.

Selon ces auteurs la préparation, la réactivité, l'adaptation et les capacités d'apprentissage sont les moteurs de la résilience et incitent sur le rôle de la stratégie ou, la vision stratégique de la résilience étant nécessaires et inhérents dans les efforts de l'organisation de survivre les crises et d'évoluer sous des conditions changeantes (Koronis & Ponis, 2018).

(Barasa, Mbau, & Gilson, 2018) effectuent une étude qualitative en analysant 34 articles sur le secteur de la santé ainsi que d'autres secteurs. Étant la première étude empirique de

ce genre pour le secteur de la santé, l'objectif est d'explorer comment la résilience a été conceptualisée, en identifiant les facteurs qui influencent la résilience organisationnelle et comment ils pourraient être nourri, afin de comprendre les attributs des systèmes résilients et les stratégies pouvant être employées pour nourrir et enrichir la résilience pour renforcer le système de santé.

De ce fait, les auteurs identifient les facteurs suivant de résilience : ressources matérielles, préparation et planification, gestion de l'information, voies collatérales et redondance, processus de gouvernance, pratiques de leadership, culture organisationnelle, capital humain, réseaux sociaux et collaboration. Pour eux, si les ressources matérielles sont utilisées de manière stratégique, les organisations peuvent surmonter les perturbations, ils ajoutent que de la même manière que les organisations extérieures au secteur de la santé élaborent des stratégies sur la manière de favoriser leur résilience face aux chocs chroniques et quotidiens, les systèmes de santé doivent également se concentrer sur leur résilience quotidienne.

Dans une autre étude dans le même secteur, des auteurs élaborent une étude quantitative sur 202 firmes pharmaceutiques iraniennes dans le but d'examiner la relation entre la résilience organisationnelle et la prévoyance stratégique sur la performance organisationnelle. (Fathi, Youssefi, Vatanpour, & Peiravian, 2021) ont trouvé un lien direct et indirect entre ces variables-là.

Ainsi, ils constatent lors de l'analyse qu'il était évident que la résilience organisationnelle et ses dimensions contribuaient à la performance financière et non-financière des entreprises pharmaceutiques. Pour eux, les organisations doivent tenir compte de la prévoyance stratégique et de la résilience pour maintenir leurs performances afin d'anticiper les tendances futures et de survivre pendant une crise.

La résilience organisationnelle apparaît comme un processus de création de sens avec des étapes clés en réaction à un épisode cosmologique (rupture du sens établi et des modalités de reconstruction du sens). Les organisations doivent mobiliser leurs ressources structurelles, culturelles et stratégiques pour alimenter ce processus. (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2021).

Le travail de (Razafimanitsony, Edjossan-Sossou, Judek, & verdel, 2021) reposent sur une étude quantitative selon 3 critères de résilience : capacité d'adaptation, gestion de vulnérabilités, prise de conscience de la situation. Dans le but d'analyser comment la

pandémie a été vécue par les acteurs stratégiques de l'Université Senghor (Alexandrie, Égypte), une université internationale avec un contexte particulier dans une perspective de résilience organisationnelle. (Razafimanitsony, Edjossan-Sossou, Judek, & verdel, 2021) trouvent que l'élaboration d'un plan de continuité d'activité constitue un outil à la résilience stratégique d'une organisation.

Dans l'industrie du détail, (Välikangas & Romme, 2013) s'intéressent à comment une organisation développe une résilience stratégique. Solliciter par le Président-directeur général de l'entreprise lui-même, les auteurs mènent d'une manière inductive une étude qualitative sur cette entreprise de détail américaine par le biais de : l'observation participante, des entretiens semi-directifs, la documentation, et une infiltration de 18 mois au sein de l'entreprise.

Le but de la recherche porte sur comment développer des mécanismes de résilience stratégique avant que l'organisation n'en ait besoin. Les auteurs (Välikangas & Romme, 2013) soulignent que la capacité de résilience stratégique doit tenir compte du rôle et de l'impact combinés du doute génératif, du relâchement organisationnel et de l'engagement conscient à grande échelle : ces trois conditions contribuent ensemble à la résilience stratégique.

De leur part, (Heredia, Rubiños, Vega, Heredia, & Flores, 2022) élaborent une analyse comparative sur 1936 firmes chinoises et 66 firmes de l'Amérique centrale, dans l'optique de comprendre les stratégies des firmes en situation imprédictible. Ils utilisent le trépied stratégique pour opérationnaliser la théorie de la résilience et expliquer les configurations menant à une haute résilience organisationnelle dans un contexte de crise. Les auteurs soulignent l'importance de comprendre les stratégies qui peuvent renforcer la résilience organisationnelle des entreprises situées dans les économies émergentes.

1-2 La résilience organisationnelle en temps de crise

La résilience et la crise sont deux concepts qui, selon nos recherches vont ensemble (Benhayoune (2015), Knonickx & Teneau (2017)). Une résilience organisationnelle n'est accomplie que lors sa tentative d'anticiper ou de surmonter une crise. Les travaux suivant le démontrent :

(Altintas & Royer, 2009) s'intéressent à la capacité à apprendre d'une crise pour augmenter la résilience de l'organisation face à une nouvelle turbulence. Les auteurs

procèdent par une étude de cas longitudinale rétrospective sur une entreprise du secteur touristique complétée par l'étude de trois autres processus sur deux périodes de turbulences. L'organisation a entrepris des changements stratégiques et organisationnels pour résoudre les faiblesses de l'organisation identifiées lors de la crise. (Altintas & Royer, 2009) trouvent que les entreprises résilientes ont accru leur résilience principalement par un apprentissage post-crise incluant des changements.

Le cabinet (McKinsey & Co, 2021) élabore une étude sur 300 entreprises européennes afin de comprendre comment certaines entreprises sont plus résilientes que d'autres durant la crise de pandémie. Les résultats du questionnaire montrent qu'en moyenne, 42 % des répondants affirment que la crise de la COVID-19 a affaibli la position concurrentielle de leur entreprise, contre 28 % qui affirment que leur entreprise a accru leur avantage concurrentiel.

Ces entreprises résilientes ont adopté leurs stratégies afin de faire face au challenge et l'opportunité créés par la crise. Selon (McKinsey & Co, 2021) ceux qui ont adopté de nouveaux business model ont eu tendance à se concentrer sur cinq domaines : de nouvelles expériences, produits et services numériques en réponse aux changements de comportements et de besoins des clients. Ajustements de la chaîne d'approvisionnement et du modèle opérationnel pour gérer les risques. De nouveaux partenariats, à l'intérieur et à l'extérieur de l'industrie. Modifications du modèle de vente. Développement de produits plus rapide grâce à une itération plus rapide.

L'étude de (Gečienė, 2021) a, par ailleurs, pour but de :

- Relever les problèmes qui se posent face à l'organisation durant la crise du COVID-19,
- Présenter les solutions managériales pour les affronter,
- D'identifier les facteurs clés de résilience les plus importants.

En menant une étude quantitative empirique sur une organisation de service social. L'auteur suppose que de nombreux problèmes de gestion sont restés inchangés pendant la première et la deuxième vague de la pandémie, mais l'apparition de la COVID-19 a également créé des problèmes supplémentaires dans la gestion de l'organisation pendant l'urgence. De ce fait, et en comparant les résultats du classement des facteurs durant les deux vagues, l'auteur en tire 11 facteurs de résilience importants pour aider les organisations à se protéger durant une crise.

Dans cette optique, l'article de (Bennis & Oudda, 2021) a essayé d'exposer comment inciter les entreprises marocaines à surmonter l'épreuve de la crise sanitaire, tout en développant une capacité de résilience forte pour faire face aux chocs induits par la crise actuelle et de penser à des plans de reprise efficaces et pertinents.

(Bennis & Oudda, 2021), quant à eux, élaborent une revue de littérature évoquant les fondements théoriques de la résilience des entreprises face à une crise systémique.

Les auteurs stipulent que : « afin d'assurer une gestion efficace de leurs firmes, les dirigeants sont appelés à reconsidérer leur rôle et leurs approches managériales. La clé de succès étant le développement de la résilience organisationnelle et managériale, qui les aide à développer des mécanismes et des processus de résistance et de préservation de la continuité de l'entreprise.» (Bennis & Oudda, 2021).

En interviewant les dirigeants des 6 entreprises les plus résilientes, (Chen, Xie, & Liu, 2021) cherchent à définir, conceptualiser et développer une échelle de mesure de résilience organisationnelle. Les entreprises sélectionnées existent depuis plus de 40 ans, et ont traversé des crises majeures mais qui en sont ressorties avec succès et ont connu une croissance stable.

L'étude souligne que le renforcement de la résilience organisationnelle et l'accumulation des compétences de résilience organisationnelle ne se font pas du jour au lendemain, mais nécessitent à la fois du temps et une conception stratégique à long terme, une planification détaillée et des mesures efficaces. Ils concluent que les organisations devraient contourner la crise en l'utilisant pour se développer et accomplir une croissance.

(Tirivangani, Alpo, Kibuule, & Gaeseb, 2021) évaluent l'impact de la crise du COVID-19 sur les systèmes pharmaceutiques résilients et la supply chain dans le contexte de ressources limitées du pays Namibia. Les chercheurs adoptent une étude qualitative en s'appuyant sur des informateurs clés du secteur pharmaceutique public et privé.

Les informateurs reportent un impact de crise négatif sur la résilience de la supply chain étant donné que l'accès aux médicaments essentiels est limité, (Tirivangani, Alpo, Kibuule, & Gaeseb, 2021) déduisent de cette étude qu'il est important que les gouvernements jouent un rôle central pour assurer le fonctionnement du système de chaîne d'approvisionnement, en particulier pendant les crises, comme le montre la pandémie actuelle de COVID-19.

À l'instar de ces recherches, nous cherchons à comprendre l'importance de la résilience organisationnelle pour une entreprise pharmaceutique en temps de crise. En vu des travaux limités sur le sujet dans le domaine pharmaceutique, notre objectif étant de contribuer à l'expansion de la littérature sur la résilience organisationnelle en étudiant cet aspect, et en prenant la crise sanitaire du COVID-19 comme contexte de crise.

Section 02 : Cadre conceptuel :

Cette section est dédiée à la clarification et la définition des concepts tournant autour notre sujet de recherche. Divisée en deux parties, nous entamons dans la première le concept de résilience et dans la seconde le concept de crise.

2-1- La résilience organisationnelle : clarification conceptuelle

Nous abordons dans cette partie les définitions de la résilience ainsi que celle de la résilience organisationnelle, nous expliquons par la suite la résilience selon les deux perspectives passives et actives et enfin, nous terminons avec les différents facteurs de la résilience organisationnelle.

2-1-1 Définition de la résilience :

La notion de résilience a initialement trouvé sa première définition dans le domaine des sciences dures notamment la physique où la résilience exprime l'élasticité du métal qui lui permet de retrouver son état initial après avoir subi un choc.

Depuis, la résilience s'est retrouvée au cœur de plusieurs disciplines. Nous la retrouvons également dans des domaines telles que l'économie, l'informatique, la biologie, la psychologie, l'écologie, ainsi que dans le champ social et en stratégie. Ci-dessous un tableau synthétisant leurs définitions (extrait de la thèse de Yves Trousselle (2014)) :

Tableau n°1 : Définition du concept de résilience

Champs	Définition
Physique	« La résilience est un terme emprunté à la physique pour exprimer l'élasticité des matériaux, élasticité qui leur permet de retrouver leur aspect initial après avoir absorbé un effort plus ou moins important. Au-delà de cette limite, il se déforme ou casse. » (Richemond, 2003).
Informatique	«...la résilience concerne la qualité d'un système qui lui permet de fonctionner en dépit d'anomalies liées aux défauts d'un ou plusieurs éléments constitutifs.» (Koninckx & Teneau, 2010).

Biologie	« ...aptitude à se maintenir dans un milieu malgré les modifications qui y surviennent. ...La biologie a même introduit la notion de temps de résilience qui désigne le temps nécessaire à un écosystème pour retrouver son état originel après une perturbation » (Altintas G., 2007)
Ecologie	« ...En écologie, « la résilience exprime d'une part la capacité de récupération ou de régénération d'un organisme ou d'une population, et d'autre part, l'aptitude d'un écosystème à se remettre plus ou moins vite d'une perturbation » (Koninckx & Teneau, 2010).
Economie	« La résilience, c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent. » (Paquet, 1999).
Stratégie	« La résilience stratégique, quant à elle, se démarque par son caractère temporel continu, et a pour objectif de réduire l'impact d'un évènement perturbateur afin d'éviter une situation de crise. Les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont la base de la résilience stratégique.» (Hamel & Välikangas, 2003).
Psychologie	« Il s'agit du terme de résilience dont je donne à nouveau la définition : capacité de l'individu à surmonter des épreuves, à se développer, à se reconstruire après un traumatisme. » (Cyrulnik, 2009).

Source : Yves Trousselle (2014, p 38)

Donc, la résilience dans tous ces domaines se désigne comme la capacité à résister, à faire face aux évènements perturbateurs, y rebondir tout en s'adaptant, apprendre en tirant profit de l'état initial, ou tout simplement devenir plus fort face à l'adversité.

Le concept de résilience a été importé ultérieurement dans le domaine du management, et s'est vu englober les champs de la gestion des risques, la conduite du changement, ainsi que la gestion des crises.

2-1-1-1 Définition de la résilience organisationnelle :

La définition de la résilience organisationnelle nous la devons en grande partie à Karl Weick dont les travaux ont largement contribué à la conceptualisation de la résilience organisationnelle, il s'agit de « la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation. » (Weick, 1993).

Quelques années plus tard, il redéfinit la résilience organisationnelle de la manière suivante: « C'est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres.» (Weick, 2003). D'autres définitions de la résilience organisationnelle existent beaucoup inspirées des autres domaines de la résilience. Or, une différence surgit entre le domaine organisationnel et les autres domaines.

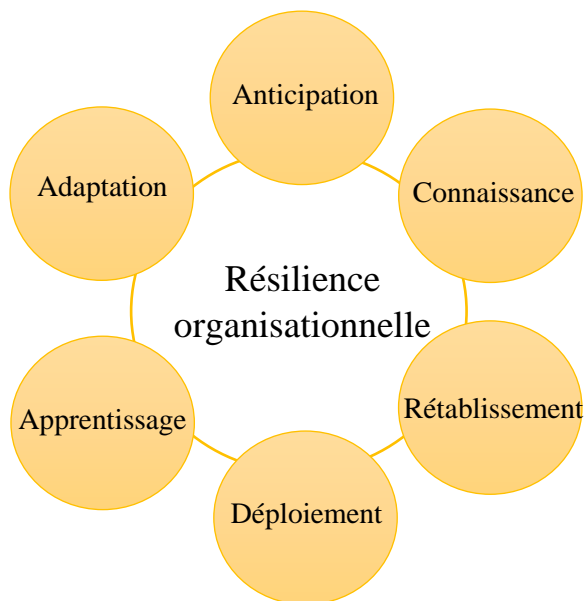
La résilience organisationnelle a beaucoup suscité l'intention des auteurs et a été sujet de nombreuses études. Dès lors, des perceptions distinctes de la résilience organisationnelle ont vu le jour. Pour certains elle réfère à la capacité d'adaptation et de rétablissement, Madni (2007) la voit comme la capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant, et de se rétablir en retrouvant l'état d'avant la perturbation. Même chose pour McManus (2008) qui définit la RO selon trois fonctions : la connaissance de l'environnement de l'organisation, la gestion de ses vulnérabilités et sa capacité d'adaptation.

Pour d'autres dont Hamel et Välikangas (2003) la résilience organisationnelle s'agissait d'anticiper : « La résilience stratégique n'a pas pour but de répondre à une crise, ou de rebondir après un revers de fortune. Il s'agit d'anticiper continuellement et de s'ajuster à des tendances profondes et séculaires ». Quant à Valikangas & Merlyn (2005) elle constitue une opportunité d'apprentissage, ils expliquent que les entreprises les plus résilientes sont celles qui acceptent à faire face aux changements et se transformer pour être plus fortes. Et encore Vogus & Sutcliffe (2007) aborde le volet de déploiement des ressources, pour eux la capacité de planifier, anticiper et déployer rapidement des ressources et au bon moment c'est ce qui fait une organisation résiliente.

En synthèse, ces différentes définitions font ressortir de multiples nouveaux aspects de la résilience organisationnelle : l'anticipation, la capacité de rétablissement, la connaissance

de son environnement, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation et l'apprentissage.

Figure n°1 : aspects de la RO



Source : élaborée par l'étudiante elle-même à partir des informations ci-dessus

Karl Weick classe la résilience organisationnelle et ses aspects selon trois dimensions :

- **La capacité d'absorption** : il réfère par cette dimension la capacité de l'organisation à faire face aux crises exogènes venues de son environnement, à résister tout en maintenant l'entreprise à flot. Ce qui nécessiterait la mobilisation et le déploiement des ressources organisationnelles ainsi qu'une détermination chez les gestionnaires.
- **La capacité de renouvellement** : désigne la capacité de l'entreprise à se réinventer et s'adapter en agissant d'une manière créative, se construisant un nouveau futur soit à travers l'expérimentation de nouvelles stratégies de gestion, ou la mise en place de nouvelles activités.
- **La capacité d'appropriation** : la capacité de tirer profit des expériences précédentes relatives aux turbulences déjà surmontées. S'appuyer sur les crises vécues pour se renforcer et être plus préparé à faire face aux défis à venir.

D'autre part, nous retrouvons les capacités dites distinctives de résilience développées par l'organisation selon Coutu (2002) (cités dans (Sinapin, 2020)), le tableau suivant synthétise la définition des trois capacités :

Tableau n°2 : Les capacités distinctives de Coutu

Les capacités distinctives des entreprises résilientes		
Capacité 1	Capacité 2	Capacité 3
<ul style="list-style-type: none"> • Elles sont pragmatiques. • Elles font face aux réalités. • Elles sont dotées d'un optimisme mesuré. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elles ont des valeurs partagées ; ce qui permet de faire face aux différentes difficultés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elles font preuve d'ingéniosité pour tirer parti de leurs ressources pour trouver des solutions nouvelles • Elles peuvent faire face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent.

Source : (Sinapin, 2020)

Hormis les nombreux travaux sur la résilience organisationnelle, il n'y a toujours pas de consensus quant à sa définition exacte. Des auteurs tels que Kendra & Watchtendrof (2003) et Somers (2009) affirment que la RO est avérée un concept difficile à définir et qui a amené à plusieurs débats. Pour Longstaff (2005) la résilience et sa définition semblent différer selon les disciplines et les unités d'analyse dans lesquelles elle est utilisée.

Nous retrouvons dans l'article de Chen, Xie, Liu (2021) intitulé *Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience* que la majorité des travaux sur la RO manque une définition claire du sujet, les auteurs n'ont toujours pas une opinion unifiée sur l'étude même de la résilience organisationnelle. Après avoir revu les travaux réalisés ils concluent qu'ils existent peu d'études approfondies sur les dimensions de la RO (Chen, Xie, & Liu, 2021).

Bien que la résilience organisationnelle persiste depuis les années 90, cependant la littérature sur la résilience organisationnelle demeure encore très récente et limitée dans les domaines de la gestion, du management, de la stratégie et des théories des organisations.

Depuis la crise sanitaire de 2020, le concept de résilience organisationnelle a connu une propagation exponentielle, elle apparaît, plus que jamais, comme une nécessité, un avantage concurrentiel que les entreprises doivent absolument développer et intégrer dans leur stratégie, les travaux effectués dans cette période de crise le stipule.

2-1-2 La résilience organisationnelle selon les perspectives active et passive :

La résilience organisationnelle est donc entendue comme une capacité à rebondir et une capacité d'adaptation, il existe deux perspectives sur la résilience : la résilience passive et la résilience active.

- **La résilience passive :**

Ou la perspective passive, c'est l'aptitude d'une organisation à absorber un choc sans pour autant instaurer d'importants changements sur l'ensemble de l'organisation ou son activité. G. Teneau (2021) met l'accent sur la perspective passive comme étant la capacité d'une organisation à retrouver son état initial après avoir été soumise à un choc pour réduire les pertes. La résilience passive est donc un changement modeste, ou préférablement, une évolution dans les habitudes et routines organisationnelle, un moyen de réduction de l'impact du choc inoffensif qui permet à l'entreprise de retrouver son état préalable (TENEAU, 2021).

- **La résilience active :**

Quant à elle, est perçue comme l'aptitude d'une organisation à reconfigurer les ressources et compétences et les adapter soigneusement par rapport à la turbulence ou au choc dont elle fait face, cela veut dire que l'entreprise est obligée à apporter des changements significatifs quant à son activité et des modifications dans son fonctionnement ou même sa production. « D'autre part la perspective active reflète les activités proactives que les organisations doivent entreprendre pour s'adapter à l'adversité et aux turbulences. La capacité à prospérer dans des environnements complexes, incertains et menaçants pour créer de nouvelles opportunités avant que des événements perturbateurs ne se produisent caractérise cet aspect de la résilience, qui est la dimension prévue de la résilience. » (TENEAU, 2021).

De ce fait, nous constatons à travers les deux perspectives de résilience active et de résilience passive qu'il est impératif à la démarche de l'organisation contre les crises de combiner entre ces deux notions, que ce soit avant, pendant ou même après la crise.

L'anticipation et l'adaptation réunies seraient potentiellement plus efficace face aux chocs rencontrés par l'entreprise. Les auteurs Barasa et al (2018) affirment que la résilience organisationnelle est le résultat de la combinaison de l'absorption des chocs rencontrés et la transformation par l'adaptation pour continuer de prospérer face aux challenges. On se focalise désormais beaucoup plus sur le post-crise. Teneau (2021) de sa part stipule que: «La résilience doit être une résilience passive et une résilience active... » (TENEAU, 2021). La résilience organisationnelle est ainsi en quelque sorte un outil pour l'entreprise dont elle doit user et en tirer profits afin de préparer, armer et habituer son organisme aux turbulences continues de son environnement.

2-1-3 Les facteurs de résilience

La littérature de la résilience organisationnelle évoque un grand nombre de facteurs clés sur lesquels les organisations peuvent s'appuyer pour éviter ou surmonter une crise, autrement dit, des mécanismes de défenses face aux crises. Les facteurs abordés dans cette partie ont été choisis par rapport à leur récurrence et importance dans la littérature mais encore leur résonance et conformité avec les attributs du secteur d'activité de notre entreprise de stage, à savoir le secteur pharmaceutique et la spécificité de la situation actuelle de la crise sanitaire du COVID-19.

a) La capacité d'improvisation & anticipation

L'un des aspects les plus répétitifs dans la définition même de la résilience organisationnelle est bien l'anticipation. Elle combine planification et préparation. L'anticipation d'une crise est considérée vitale pour une entreprise car cela lui permet d'empêcher son éclosion ou d'en limiter ses impacts si celle-ci survenait.

Plusieurs auteurs en précisent son importance dont Hamel et Välikangas (2003) et Madni (2007) qui la considèrent comme une propriété essentielle à une organisation résiliente, idem pour Madni & Jackson (2009) l'articulant comme l'un des quatre axes de la résilience organisationnelle. Koronis & Ponis (2018) estiment que des actions préparatoires et la planification augmentent les chances de survie et de durabilité de l'organisation.

À travers la préparation et la planification, l'organisation comprendra les risques et menaces dont elle fait face ce qui lui permettra de prendre des actions préparatoires et éventuellement anticiper une crise. Vu le caractère imprévisible des crises, Chen, Xie, & Liu (2021) voient que les entreprises doivent être préparer avant qu'elles ne surgissent. Or,

dans un temps où l'anticipation ne suffit plus, les auteurs parlent de capacité d'improvisation.

L'improvisation est désignée par les chercheurs comme une compétence clé et rare pour les entreprises, une capacité stratégique qu'elles doivent développer pour leur permettre de réétudier leurs choix stratégiques en cas de turbulences. L'improvisation repose sur la créativité et la rapidité ce qui fait d'elle un ingrédient majeur de résilience. Chédotel (2005) définit l'improvisation organisationnelle comme une action délibérée, associée à l'imprévu et à l'innovation (CHÉDOTEL, 2005). Cet intérêt accordé à l'improvisation persiste depuis bien longtemps dans les travaux concernant le management, d'abord implicitement et par la suite d'une manière explicite. La capacité d'improviser d'une entreprise en temps de crise requiert une certaine intelligence situationnelle, cela s'illustre à travers la conception de nouvelles méthodes de fonctionnement des activités et habitudes organisationnelles conformes avec la spécificité de la crise en face.

b) Le degré d'adaptation

L'adaptation des organisations aux environnements dynamiques et changeants est une notion familière aux travaux managériaux et organisationnels, elle constitue un pilier important dans des domaines tels que le management des risques, la conduite de changements et la résilience des organisations. Elle requiert une certaine flexibilité de la structure et des comportements organisationnels, se transformer et se reconfigurer pour passer outre les contraintes imposées. L'anticipation est souvent considérée comme un indicateur de la santé d'une organisation.

Deux perspectives mais pas distinctes de l'adaptation en RO, les chercheurs du point de vue résultats considèrent la résilience organisationnelle comme la capacité des organisations à rester dans un état d'adaptation positif face aux crises. D'un point de vue fonctionnel, les chercheurs considèrent la RO comme une fonction de la capacité d'une organisation à s'adapter à des environnements dynamiques et complexes (Chen, Xie, & Liu, 2021). Cette capacité que les entreprises doivent cultiver, leur permet de s'ajuster et évoluer en fonction du contexte en face.

c) La capacité de déploiement des ressources

La disponibilité et le déploiement des ressources occupe une place importante dans la littérature de la résilience organisationnelle. Les travaux de Vogus & Sutcliffe (2007) accordent une importance au déploiement des ressources, pour eux une organisation est résiliente que lorsqu'elle développe sa capacité à : planifier les ressources, anticiper leur déploiement et à les déployer rapidement et efficacement.

La reconfiguration de ces ressources permet aux organisations de s'adapter aux crises et assurer une stabilité ou même une croissance pendant la turbulence. Pour Chen, Xie, & Liu (2021) l'organisation répond à la crise en reconfigurant les ressources organisationnelles. Ces ressources peuvent être de nature matérielles, financières, humaines, ressources Slack, technologiques...etc. De provenance internes, les ressources qui préexistaient avant la survenue de la crise ou, externes, c'est les ressources mobilisées pour affronter la crise.

Les ressources internes représentent l'actif de l'entreprise, la base fondamentale et un atout stratégique pour l'entreprise. Elles comprennent les ressources humaines : le capital humain de l'entreprise est indispensable à son fonctionnement, leurs compétences et expertises jouent un rôle important quant à sa performance et pérennité. Les ressources matériels et technologiques : les biens tangibles appartenant à l'entreprise (installations manufacturières, équipements, locaux, matières premières...etc.), et intangibles (brevets, logiciels, image de marque...etc.).

Barasa, Mbau, & Gilson (2018) expliquent que quand les ressources matérielles sont utilisées stratégiquement les organisations peuvent surmonter les perturbations. Les ressources financières représentent la situation financière précisément les réserves de l'entreprise, elles permettent le financement des activités ou en cas de crises de protéger l'organisation.

De nombreux auteurs évoquent l'importance des réserves financières pour maintenir à flot l'organisation en temps de crise, notamment Barasa, Mbau, & Gilson (2018) qui soulignent la nécessité des réserves afin de mobiliser d'autres ressources durant la crise. En vue du caractère imprévisible de la crise, Chen, Xie, & Liu (2021) expliquent que les entreprises doivent déterminer les réserves de trésorerie appropriées en fonction de l'utilisation du fonds de roulement. Il est également nécessaire de contrôler le niveau de levier financier de l'entreprise. En cas de crise, les entreprises à fort effet de levier ont souvent du mal à faire face aux crises. Il leur est nécessaire d'adopter une stratégie financière solide dans le

processus de développement et de maintenir leur levier financier dans une fourchette raisonnable (Chen, Xie, & Liu, 2021).

Les ressources internes ou préexistantes permettent d'acquérir des ressources externes nécessaires à l'entreprise face à une crise. Les auteurs (Lengnick-hall et Beck (2005), Carolis et al (2009)) identifient le réseau relationnel comme étant l'une des principales sources des ressources externes et un trait d'une organisation résiliente. En effet, la possession d'un réseau d'alliance permet à une organisation d'accéder à un large choix de ressources mobilisées pour la lutte contre la crise. L'organisation peut avoir besoin d'une nouvelle technologie, un nouveau matériel, ou même le recrutement de nouvelles compétences ou des prestataires de services. Ces ressources externes peuvent être acquis par le biais des réserves financières de l'entreprise ou par un prêt bancaire, ce dernier étant lui-même considéré comme une ressource externe. Les organisations peuvent aussi bénéficier de l'aide du gouvernement ou des institutions publiques.

d) Network social et collaboration

Le capital social ou le capital humain d'une entreprise désigne l'ensemble des relations de confiance intra et inter organisationnelles entretenues par l'organisation qui lui permettent davantage à accéder à différentes ressources. Disposer d'un nombre adéquat de ressources humaines et des compétences requises a été souligné comme un facteur essentiel de résilience, les ressources humaines jouent un rôle important dans la résilience des organisations face aux défis quotidiens et aux chocs aigus (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018).

il est important de pratiquer des relations réciproques pour renforcer la résilience des relations. Une résilience relationnelle plus élevée aide les entreprises à former une forte cohésion avec les employés, les clients et les investisseurs en cas de crise, aidant ainsi les entreprises à sortir de la crise (Chen, Xie, & Liu, 2021).

Les relations intra-organisationnelles constituent la relation interne établie par l'entreprise avec ses employés et ses équipes, compte tenu qu'ils sont l'une des ressources les plus importantes de l'entreprise et le principal organe de création de valeur de l'entreprise. Selon ces auteurs, cultiver la loyauté des employés envers l'organisation et les retenir aide l'entreprise à renforcer leur dévouement et leur engagement. Cette relation est souvent le fruit d'un partage de moments collectifs ou de valeurs communes, une communication interne transparente et une bonne qualité de vie au travail, créant ainsi un lien social et une proximité employés-entreprise. S'assurer que le personnel est suffisamment motivé et

pleinement engagé envers les objectifs de l'organisation est un facteur de résilience clé pour surmonter la crise.

Une bonne connexion avec le macro environnement ou l'écosystème permet ainsi à l'organisation d'élargir son horizon de ressources. Plusieurs acteurs composent l'environnement des organisations : les clients, fournisseurs, partenaires, acteurs locaux ou même l'état. L'entretien d'une relation réciproque avec l'écosystème et des alliances permet de fournir des ressources technologiques, économiques ou autres. Les clients étant la pierre angulaire du développement des entreprises, l'établissement d'une relation solide entre les entreprises et les clients peut aider les entreprises à surmonter les crises (Chen, Xie, & Liu, 2021). Des auteurs trouvent que les organisations qui collaborent stratégiquement avec d'autres sont capables de mobiliser des ressources supplémentaires qui sont cruciales pour l'intervention d'urgence, étant le cas avec la crise du COVID-19.

e) Innovation du business model et flexibilité de la supply chain

Le business model et la supply chain représentent des facteurs stratégiques et déterminants pour l'organisation. Leurs composantes respectives pouvant être fortement impactées par une crise telle que nous vivons aujourd'hui, l'innovation et la flexibilité de business model et de la chaîne d'approvisionnement permettra le maintien des activités organisationnelles avec le minimum de pertes.

L'innovation stratégique ou la flexibilité du business model permet aux entreprises de s'ajuster rapidement à la crise en transformant les menaces induites par celle-ci à des opportunités favorisant ainsi une résilience stratégique qui permet à l'entreprise de suivre le dynamisme de son environnement changeant. L'étude du cabinet McKinsey & Co en 2021 à montrer que les entreprises les plus résilientes sont celles qui avaient innové leur business model, ceci leur a permis d'accroître et renforcer leur position compétitive. En raison de la place stratégique qu'il occupe, le business model permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence.

Selon la littérature, la flexibilité de la chaîne logistique est souvent liée à la sécurisation des sources alternatives d'approvisionnements, une bonne relation avec différents fournisseurs et une amélioration des circuits de distribution. La résilience de la supply chain d'une entreprise conditionne également les réponses que celle-ci peut apporter à une crise. Une supply chain résiliente confère un double avantage : sécuriser le fonctionnement de l'organisation en temps de crise, et permettre des adaptations spécifiques afin de créer

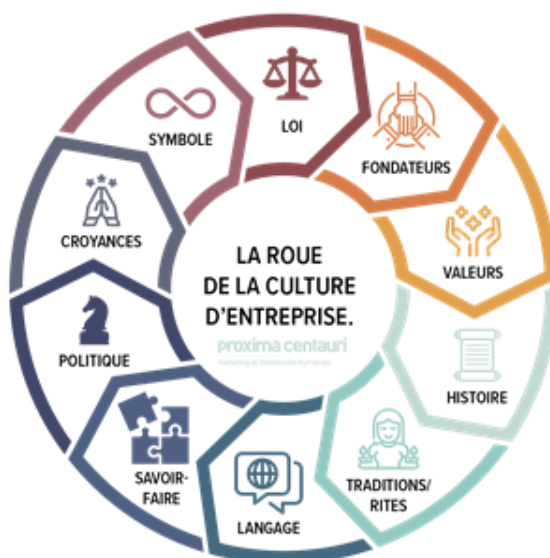
une nouvelle chaîne d'approvisionnement qui sera adaptée au nouveau contexte, voire même créer un nouvel avantage compétitif (Linnenluecke, 2017) (FAUST, 2020).

f) Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est omniprésente dans les travaux sur les domaines de la gestion et du management, elle constitue l'une des bases fondatrices d'une organisation. La culture d'une entreprise réfère à l'ensemble des croyances, valeurs, et rites partagés par le capital humain de l'entreprise ainsi que son réseau d'alliances externe. La vision, la mission et les valeurs humaines ou professionnelles soient-elles, agissent comme base à cette culture. Elle permet de bâtir une identité organisationnelle, d'établir un lien social et d'assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui fait d'elle un autre facteur clé pour la résilience organisationnelle.

Pour Chen, Xie, & Liu, (2021) La vision et la mission d'une entreprise jouent un rôle important dans sa stratégie et ses objectifs, et une vision commune facilite la croissance de l'entreprise et ouvre la voie à son développement futur. Ils ajoutent qu'une culture organisationnelle résiliente est propice à la formation d'un sentiment de communauté parmi les membres de l'organisation, ce qui peut aider les organisations à survivre aux crises (Chen, Xie, & Liu, 2021).

Figure n°2 : Composantes de la culture organisationnelles



Source : Proxima Centauri

Deux pratiques culturelles sont identifiées comme essentielles à la résilience organisationnelle. Le premier est l'attitude de l'organisation face aux défis quotidiens et aigus. La capacité des dirigeants et des autres membres du personnel à voir les défis d'un point de vue opportuniste est importante pour la résilience (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018). La culture peut aider à définir les valeurs et les principes fondamentaux qui guident le comportement organisationnel, ce qui est nécessaire en temps de crise, l'entreprise en accomplissant sa mission sociale gagnera la confiance et la fidélité de ses ressources humaines qu'elles soient internes ou externes. Cependant, en temps de crise, il est parfois challengeant à une organisation de choisir entre ses objectifs économiques et sociales, des pratiques managériales et décisionnelles transparentes et inclusives éclaircies vite le choix, les entreprises ont tendances à prioriser leur mission sociale.

2-2- La résilience organisationnelle face à une crise

2-2-1 Concept de crise

La seconde partie de cette section définit la crise et quelques types de celle-ci en suite, nous analysons le cycle de vie de la crise et ses différentes phases et au final, nous terminons avec les indicateurs de la crise.

2-2-1-1 Définition de crise

La notion de crise au sens large est généralement définie comme étant un état de perturbation surgit soudainement et qui nécessite des ressources. La définition de la notion de crise varie selon le domaine dont elle survient ainsi que le contexte. La notion de crise est premièrement apparue dans le domaine de la médecine ensuite dans la psychologie et est maintenant présente dans tous les domaines notamment dans les sciences de gestion.

Boumrar (2010) nous résume des définitions de crise de multiples auteurs : « La notion de crise peut donc être envisagée comme un processus global, au cours duquel les causes et les conséquences s'entremêlent pour générer une situation instable et particulièrement difficile à piloter. Il convient donc d'étudier la crise, dans son ensemble, comme un processus global qui tient compte de différentes variables contextuelles ». (Boumrar, 2010)

Pour notre étude nous nous intéressons aux notions de crise suivantes :

a) Crise organisationnelle :

C'est à partir des années 60 que les auteurs se sont intéressés à la crise au sein du management, plusieurs définitions abordées de différentes manières dans la littérature. Altintas et Royer (2009) voient la crise comme une rupture de la normalité qui menace la viabilité de l'organisation. Pour Reilly (1993) elle correspond à : « une situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires» (Boumrar, 2010). La crise pour Roux-Duffort (1999) représente une opportunité d'apprentissage et d'amélioration pour l'organisation. De leur part, Pauchant et Mitroff (1995) la définissent comme étant un cumul d'évènements improbables qui touche une partie de l'organisation ou son entièreté interrompant ses opérations courantes ou futurs et affectant l'individu ou la communauté sur le niveau physique, psychologique et/ou existentiel. Selon Marguin (2002) elle résulte de l'interaction de trois phénomènes : facteur d'instabilité, volonté des acteurs, évènement étincelle.

Nous retrouvons ainsi la définition de Lauzon (2001,p.31) ce qu'est une crise organisationnelle pour lui : « Il y a une crise organisationnelle lorsque les forces internes et externes causent une perturbation à la suite d'un événement ou d'une série d'événements qui menacent la santé ou la sécurité des membres de la communauté. Cette perturbation est telle que les dirigeants perdent leurs moyens et le contrôle de la situation, laquelle devient complexe. Cette situation provoque alors un changement dans la façon de faire les choses, non seulement de la part des dirigeants, mais aussi celle des parties prenantes» (Lauzon, 2001).

Nous concluons à partir de ces diverses définitions que le concept de crise organisationnelle est un évènement ou une situation inattendue qui met en péril le fonctionnement d'une organisation, l'issue de la crise est indéterminée, il peut en résoudre un impact aussi bien positif que négatif sur l'organisation.

En outre, nous ajoutons qu'une crise organisationnelle se manifeste sous deux formes : comme un choc endogène, c'est-à-dire qu'elle tire son origine à l'interne de l'organisation même (causé par un changement dans les habitudes organisationnelles, un conflit au travail...etc.), ou externe à l'organisation, un choc exogène qui provient de son environnement macro.

b) Crise sanitaire :

Une crise sanitaire est une propagation à large spectre d'une bactérie ou un virus inconnu causant une augmentation du taux de mortalité.

Nous empruntons la définition de Salamate & Zahi (2020) qui cerne bien ce qu'est une crise sanitaire : « Les crises sanitaires sont des événements touchants réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou de surmortalité » (SALAMATE & ZAHY, 2020).

Pour qu'une crise soit considérée sanitaire elle doit réunir deux conditions :

- Constituée une menace pour la santé de la population.
- Ne pas être expérimentée auparavant, une situation inédite.

Les crises sanitaires sont de plusieurs types : les épidémies, les pandémies (épidémies à propagation importante), crises médicamenteuses (médicaments ou vaccins contaminés ou pollués), alimentaires, et crises naturelles.

De multiples épidémies ont marqué l'humanité, dont les plus conséquentes sont : la grippe espagnole, la peste noire, la fièvre jaune, la grippe aviaire, épidémie de l'Ebola, la fièvre Zika, le SIDA, et de nos jours la pandémie du corona virus 2019.

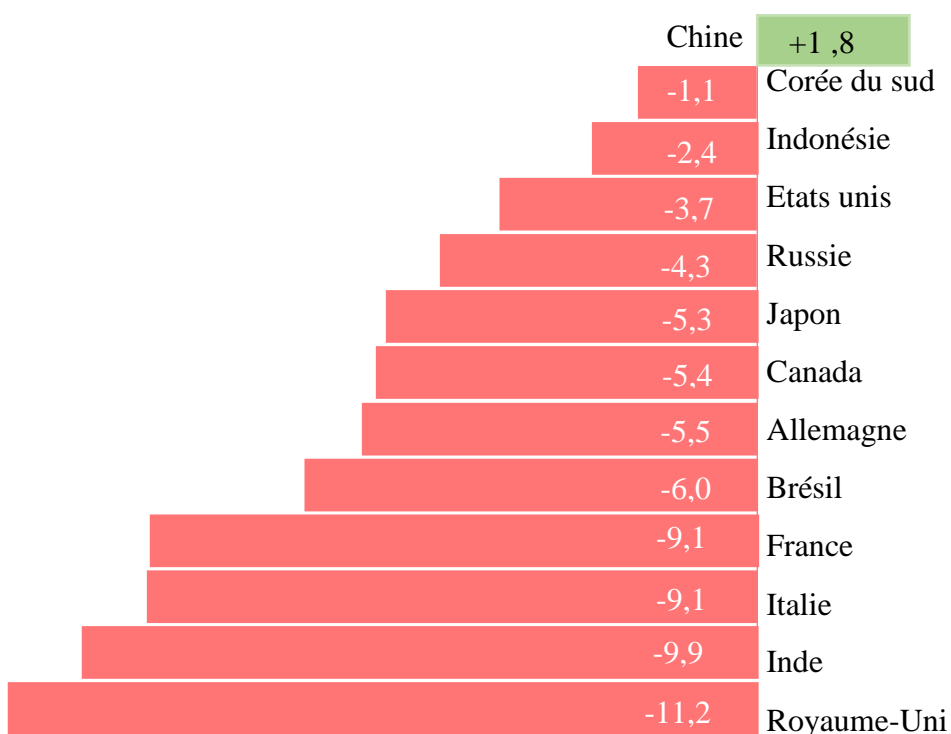
L'organisation mondiale de la santé (OMS) l'explique : « La maladie à coronavirus (COVID19) est une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2. La plupart des personnes infectées par le virus présentent une maladie respiratoire d'intensité légère à modérée et se rétablissent sans avoir besoin d'un traitement particulier. Certaines, cependant, tombent gravement malades et ont besoin de soins médicaux... N'importe qui, à n'importe quel âge, peut contracter la COVID-19 et tomber gravement malade ou en mourir. » (OMS, 2022).

La crise sanitaire du covid-19 déclarée par l'OMS comme étant une pandémie mondiale en Janvier 2020 avec un confinement général imposé, a eu des répercussions dévastatrices mondialement, et sur tous les plans autant humains qu'autre chose. D'un point de vue managérial, cette pandémie à engendrer des crises économiques et organisationnelles entre autres dans la quasi majorité des industries. Ce qui nous ramène à nos réflexions, notamment l'impact de cette crise sur l'industrie pharmaceutique.

c) Crise économique :

En référence au dictionnaire économique et financier, « la crise économique est une rupture entre l'offre et la demande des biens et services, génératrice d'un processus dépressif de la conjoncture économique. En son sens strict, la crise économique correspond au processus de retournement brutal de la conjoncture faisant succéder, dans un cycle économique, une phase de dépression à une phase d'expansion.» (Dumont, Mercier, Paolantoni, & Vermeulen, 2015).

Figure n°3 : l'économie mondiale en 2020



Source : Statista 2020

Depuis le début de la crise le PIB mondiale est en chute libre, les mesures de lutte contre la pandémie du Covid-19 en particulier ceux liées à la fermeture des frontières ont impacté d'une manière considérable les pays qui dépendent du monde extérieur. Bennis et Oudda (2021) nous explique que l'impact économique du coronavirus se caractérise par un double choc qui se manifeste tant par rapport à l'offre (arrêt des entreprises, effondrement des chaînes de production et de logistique), mais également par rapport à la demande (freinage de la consommation et de l'investissement) (BENNIS & OUDDA, 2021). Le FMI précise que cette pandémie ne s'agit pas d'une simple crise sanitaire mais plutôt d'une véritable

récession économique, plus forte que la crise économique de 1929 et celle de 2008. Ajili (2020) élabore la réflexion précédente en expliquant que l'arrêt partiel ou total de l'activité économique pendant les périodes de confinement imposées par les autorités sanitaires plongerait l'économie mondiale dans une récession plus ou moins prolongée : « Le déséquilibre ne résulte pas d'un dysfonctionnement du système économique lui-même mais d'un événement externe imposé par des contraintes de santé publique » (Ajili, 2020).

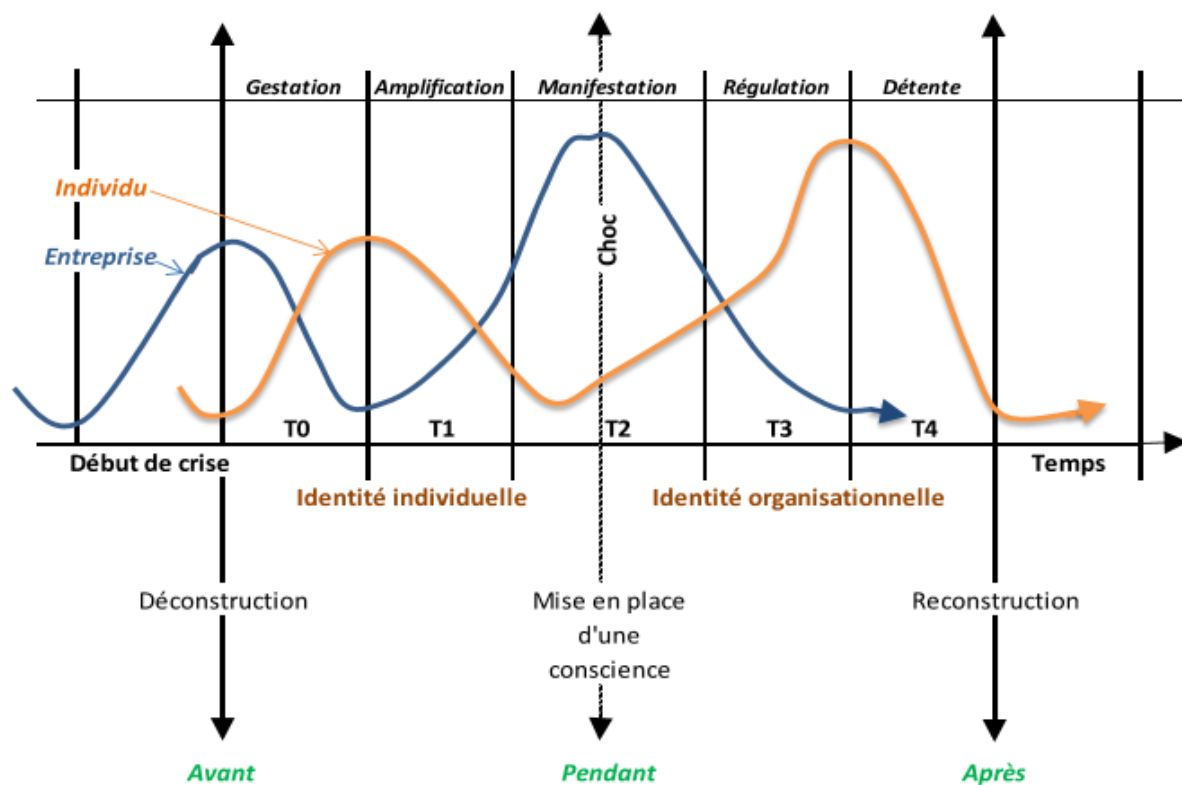
L'impact dû aux crises mentionnées préalablement a imposé aux entreprises quel que soit leur taille et de différents secteurs d'intégrer des zones de risques et de forte incertitude. Maintenant, les dirigeants sont menés à trouver des solutions pour s'adapter aux challenges induits, se réinventer, établir de nouvelles procédures afin de rendre leurs structures plus résilientes.

2-2-1-2 Cycle de vie de crise

En tout état de cause, trois phases de temporalité peuvent être distinguées dans le temps du cycle de vie de la crise : avant la crise, pendant la crise et après la crise. Koninckx et Teneau (2010) présentent le graphique ci-dessous afin d'expliquer leur interprétation du cycle de vie de la crise :

- **Avant la crise :** la première phase représente avant la survenue de la crise ou son début, elle est caractérisée par la déconstruction de l'identité individuelle ainsi qu'organisationnelle. C'est l'étape des diagnostics des structures prévisionnelles.
- **Pendant la crise :** la phase la plus critique pour l'organisation, renvoie à la possibilité d'une mise en place d'une conscience collective et le déploiement de nouvelles procédures pour faire face à la crise et aux changements imposés.
- **Après la crise :** la dernière phase, la reconstruction de l'identité de l'entreprise est envisageable lorsque les bonnes mesures sont mises en place, période de détente pour l'organisation, avant la survenue de la prochaine crise de changement.

Figure n°4 : cycle de vie de la crise



Source : (KONINCKX & TENEAU, 2010)

Selon eux, 5 étapes de crise durant les trois phases du cycle sont identifiées :

- 1- **Gestation** : au cours de cette première phase, (KONINCKX & TENEAU, 2010) expliquent que la crise se met en place mais demeure faiblement perçue, les habitudes quotidiennes des individus sont bouleversées et ils perdent leurs repères. En l'occurrence, une pénétration dans l'incertitude est prévue ainsi qu'une perturbation quand le changement brutal dans l'entreprise ait lieu. À ce niveau c'est soit l'organisation est consciente et essaye d'anticiper la crise, soit dans le déni et se précipite vers le vide, ce qu'ils appellent la rupture du cycle de vie de crise. Dès lors, l'entreprise est dans l'urgence de créer une situation favorable à son rebond, « À ce niveau, un diagnostic des structures opérationnelles devient urgent à mettre en place » (Teneau, 2017).

La stratégie, la structure et le management étant les composantes de l'identité organisationnelle deviennent de plus en plus instable. Un relâche dans la crise marque la fin de cette période, les individus prennent conscience de la crise et du changement.

2- Amplification : la crise s'amplifie après un certain temps (une période allant de jours à plusieurs mois), l'organisation se mobilise et une prise de conscience du danger apparaît. Cette amplification est caractérisée par la mise en place d'une conscience collective et la détermination de nouveaux objectifs à atteindre pour chaque partie prenante. L'organisation fait face à deux scénarios : soit elle est dans une position de fermeture non flexible : c'est-à-dire les individus sont dans le déni, soit l'organisation qui s'ouvre selon un processus d'élargissement (KONINCKX & TENEAU, 2010).

Toujours dans cette deuxième phase, ils trouvent que si la mise en place des choix et la mise en œuvre des stratégies ne s'effectuent pas dans la durée, l'identité organisationnelle entière se trouve perturber (Teneau, 2017).

3- Manifestation : il s'agit du sommet de la crise, elle provoque une manifestation consciente (KONINCKX & TENEAU, 2010) (de la réalité en face) et la rupture annoncée dans la première phase se réalise menant à une possible déconstruction de l'identité organisationnelle. « C'est à ce moment qu'il faut mettre en œuvre les stratégies choisies, c'est à ce moment qu'il faut agir et enrayer la crise » (KONINCKX & TENEAU, 2010). Durant cette phase, les résistances aux changements deviennent graduellement difficiles à gérer. Le déploiement de bons leviers de conduite de changement est conseillé : « Nous constatons que la mise en œuvre des conditions de résilience est l'un des meilleurs leviers pour relancer une entreprise dans la crise, la faire rebondir » (Teneau, 2017).

4- Régulation : une phase de régulation est envisagée lorsque l'organisation a pu mettre de bonnes stratégies (KONINCKX & TENEAU, 2010). Cette dernière est caractérisée par le contrôle de performances stratégiques et le diagnostic des nouvelles structures, ils permettent de suivre la reconstruction de la nouvelle organisation (Teneau, 2017). La régulation touche les trois composantes de l'identité de l'organisation, à savoir : la nouvelle structure, le processus de travail différents (management), la nouvelle stratégie.

5- Détente : pendant cette étape la reconstruction des deux identités prend forme. La détente ne constitue pas réellement une étape mais un entre-deux, un apaisement en

attendant la nouvelle crise et le nouveau changement : « les entreprises ne vivent et ne demeurent que par les successions de changements » (Teneau, 2017).

2-2-1-3 Indicateurs de crise

Pauchant et Mitroff (1989) ont mis en place un tableau qui d'après eux permet de repérer les différents types de crises auquel l'organisation est possiblement confrontée. Cette grille classe les crises selon deux pôles, à savoir, leur caractère, interne ou externe. Et leur nature qui peut être technique, économique, humaine, sociale ou organisationnelle.

Tableau n°3 : le repérage de la crise- Ian Mitroff et Thierry Pauchant

Techniques / économiques	
Défauts de produits/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite	Destruction majeure de l'environnement/accidents Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale
Interne	Externe
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts
Humaines / Sociales / Organisationnelles	

Source :(KONINCKX & TENEAU, 2010)

Les indicateurs de repérage de crises varient selon le type de crise organisationnelle rencontré par l'entreprise. Nous retrouvons dans la littérature plusieurs types d'indicateurs : les indicateurs financiers, commerciaux, RSE, de performance...etc. Les crises internes résultent d'un problème ou d'un dysfonctionnement au sein de l'entreprise elle-même, provenant d'un département ou juste d'un service, elles sont éventuellement détectables et résolues le plus rapidement possible pour le bien-être de l'organisme. Les entreprises disposent de plusieurs outils et de méthodes pour repérer ces dernières, nous citons les KPI et les tableaux de bords décisionnels, stratégiques et opérationnels. Ils

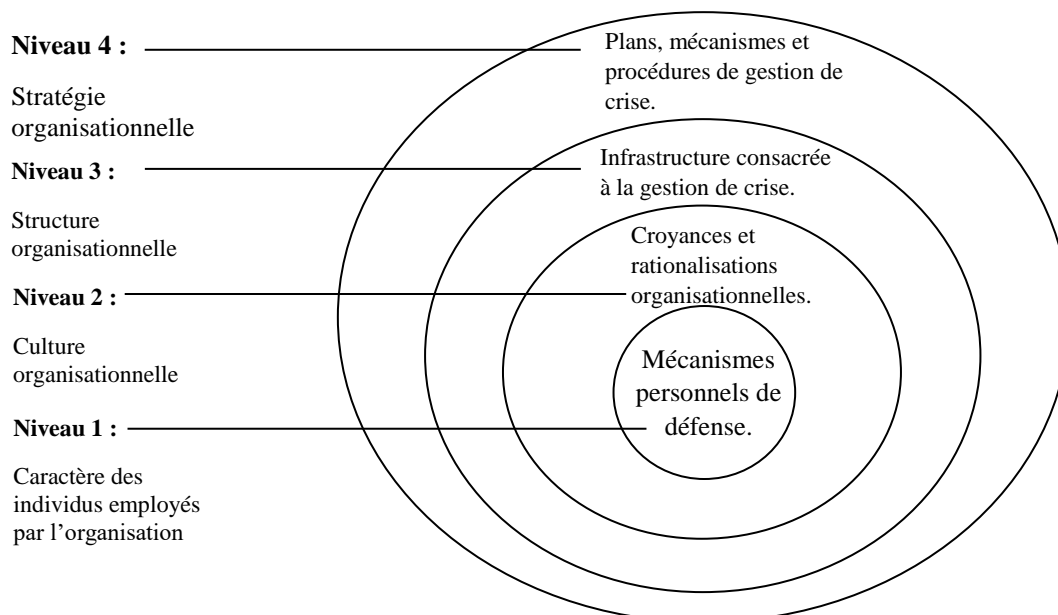
fournissent des informations clés sur le fonctionnement de l'organisation et permettent d'observer et suivre ses réussites et vulnérabilités (KONINCKX & TENEAU, 2010).

Pour Mitroff (2001), les crises envoient de multiples signaux successifs d'alerte avant leur occurrence. Si ces signaux sont captés à temps, amplifiés et traités, de nombreuses crises peuvent être évitées avant même qu'elles ne se produisent (Mitroff, 2001).

Cependant, les crises externes proviennent de l'environnement macro de l'entreprise, et sont donc difficiles à prévoir et à gérer car elles sont hors contrôle de l'entreprise et leur impact n'est pas facilement repérable à priori ; les conséquences d'une crise externe dépendent tout d'abord du genre de crise affronté (comme montré dans le tableau ci-dessus). Afin de pouvoir faire face aux crises externes il faudrait anticiper et agir rapidement sur les procédures préventives mis en place par les dirigeants.

De ce fait, Pauchant et Mitroff (2001) ont développé un modèle d'analyse organisationnelle afin de permettre aux gestionnaires des entreprises de comprendre la nécessité et l'importance d'anticiper les crises, (Ouchene, 2015) explique que ceci en vue de mieux prévenir les crises et limiter leurs conséquences qui peuvent endommager gravement l'ensemble d'un système et entraîner des dommages collatéraux sur l'ensemble de la société (Ouchene, 2015).

Figure n°5 : le modèle de l'oignon



Source : (Ouchene, 2015)

Ce modèle de l'oignon est donc composé de quatre niveaux dont chacun dispose d'un instrument d'évaluation managériale pour les gestionnaires dans le but de mettre en place un plan de gestion de crises (Ouchene, 2015) :

- **Niveau 1** : caractère des individus employés (mécanismes personnels de défense).
- **Niveau 2** : culture organisationnelle (croyances et rationalisations organisationnelles).
- **Niveau 3** : structure organisationnelle (infrastructure consacrée à la gestion de crise).
- **Niveau 4** : stratégie organisationnelle (plans, mécanismes et procédures de gestion de crises).

2-2-2- La résilience organisationnelle : un concept clé pour sortir de la crise

Au cours des titres précédents nous avons essayé d'éclaircir et de simplifier la notion de crise et celle de la résilience. De plus, nous avons défini les différents concepts et caractéristiques qui les composent. À travers ces délimitations, nous pouvons en déduire la relation claire entre les deux notions.

La résilience organisationnelle met l'accent sur la capacité des entreprises non seulement à sortir d'une situation difficile, mais aussi à stimuler la croissance en temps de crise. Des études empiriques et théoriques montrent que la résilience organisationnelle est le facteur le plus direct expliquant pourquoi les entreprises peuvent réussir à surmonter les crises. En effet, les entreprises très résilientes ont une forte résilience organisationnelle et sont capables de surmonter les crises existentielles. (Chen, Xie, & Liu, 2021)

Pour Benhayoune (2015) une résilience n'est atteinte que grâce à une crise qui l'implémente : « La crise est la condition sine qua none à la mise en place du processus de résilience. » (Benhayoune, 2015)

Afin de surmonter la crise, la littérature souligne l'importance de développer des mécanismes de résilience, un certain nombre de facteurs qui sont à la disposition des organisations qui leur permettent de cultiver cette capacité de résilience.

La capacité d'improvisation, l'anticipation, le degré d'adaptation, la capacité de déploiement de ressources, le network social et les collaborations, l'innovation du modèle d'affaire et la flexibilité de la supply chain, la culture organisationnelle, constituent un ensemble de ces facteurs pouvant rendre les entreprises résilientes.

Les entreprises résilientes sont celles qui anticipent les crises en déployant leurs ressources, ajustent et innovent leur stratégie, tirent profit du passé pour improviser le futur, cultivent leurs relations avec les employés, trouvent des solutions pour s'adapter et s'appuient sur la culture de l'entreprise pour affronter la crise et la surmonter.

**CHAPITRE 2 : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL.**

Ce chapitre est consacré à la définition du cadre méthodologique et organisationnel de notre présente recherche scientifique. Pour le faire, nous avons réalisé une première section pour déterminer notre positionnement épistémologique ainsi que notre choix en approche méthodologique, seront ensuite exposés l’outil et mode de collecte et d’analyse de données. La deuxième section est consacrée à la présentation de l’organisme d’accueil à savoir Hikma Pharma Algérie : son historique et ses chiffres clé ainsi que la structure et l’organisation de celui-ci.

Section 01 : méthodologie de la recherche

Comme expliqué, cette première section contient le choix épistémologique et méthodologique adopté pour notre recherche ainsi qu’aux méthodes de collecte et d’analyse de données.

1-1 Positionnement épistémologique

Chaque chercheur est mené à adopter un positionnement épistémologique que ce soit d’une manière implicite ou explicite.

Le positionnement épistémologique permet au chercheur de comprendre son sujet de recherche et d’essayer de l’interpréter à travers les résultats obtenus afin de valider sa recherche.

Cherkaoui et Haouata (2017) expliquent l’épistémologie ainsi que son objectif : « L’épistémologie vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle un travail de recherche se fondera. Elle ne se limite en aucun cas à une simple réflexion méthodologique dans la mesure où elle appréhende la nature de la connaissance produite, la manière par laquelle elle est engendrée, ses valeurs et son statut. De là, elle définit l’objectif de la recherche, la stratégie ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées pour le déploiement d’un projet de recherche ». (Cherkaoui & Houata, 2017)

En sciences de gestion il existe trois principaux paradigmes épistémologiques, à savoir : le positivisme, le constructivisme, l’interprétativisme.

Nous nous intéressons par notre étude à comprendre les aptitudes de résilience organisationnelle ou les efforts mobilisés par notre entreprise cible vis-à-vis la crise sanitaire du Covid-19. De ce fait, notre étude s’inscrit dans le paradigme épistémologique interprétativiste.

L'interprétativisme est appelée ainsi car la connaissance produite est une interprétation, narration et description de signification d'une situation donnée. Mhenna et Jamal (2020) donnent la définition suivante au paradigme interprétativiste : « Le paradigme épistémologique interprétativiste est similaire au paradigme constructivisme pragmatique, il repose sur les hypothèses fondatrices suivantes :

- Ce qui est connaissable est l'expérience humaines (Husserl, 1970) (Al 2012) ;
- La connaissance produite est inséparable de son contexte et du chercheur ;
- La connaissance produite dépend largement de l'intention du chercheur ;
- Récusation de la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur. » (MHENNA & JAMAL, 2020)

1-2 Approche méthodologique

Dans le cadre de notre étude nous avons opté pour une approche de nature qualitative de style descriptif, en s'appuyant sur la combinaison entre différentes sources d'informations notamment les documents supports et les entretiens.

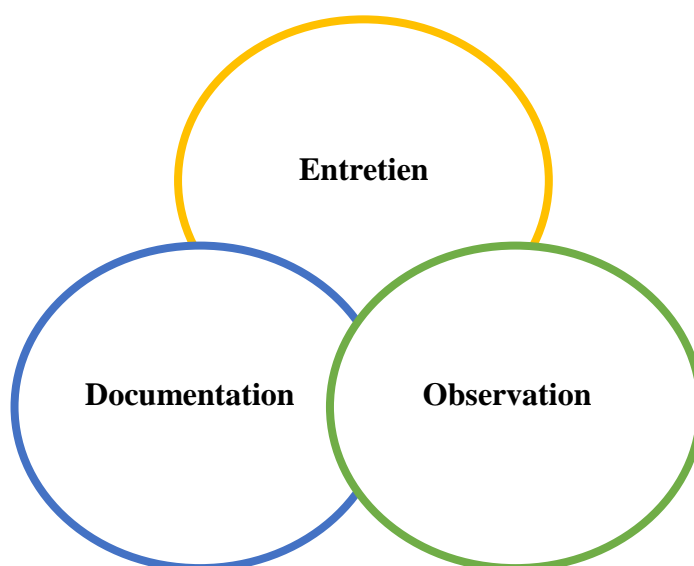
La démarche choisie est adéquate avec notre positionnement interprétativiste ainsi avec la littérature de notre sujet, ce qui nous permet à répondre à nos questionnements ainsi qu'à notre problématique de recherche.

Paillé et Mucchielli (2016) définissent l'approche qualitative comme étant : « l'enquête qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche (...) Elle est dite qualitative principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain...Etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative. » (Paillé & Mucchielli, 2016).

1-3 Outils de collecte de données

L'approche qualitative repose sur plusieurs outils et instruments de collecte de données à savoir : l'observation, l'entretien, la documentation.

Pour des résultats fiables et pertinents le choix des outils par un chercheur doit se faire en conformité avec son sujet de recherche. Il peut adapter ces trois outils mentionnés, en utiliser deux ou juste un seul, cela dépend de son étude.

Figure n°6 : outils de collecte de données

Source : élaboré par l'étudiante elle-même à partir des informations ci-dessus.

Les données de la présente recherche ont été recueillies par le biais d'entrevues semi-structurées ainsi par une documentation interne (disponibles au sein de l'entreprise) et externes (articles, ouvrages, revues scientifiques).

1-3-1 L'observation

Cet instrument qui consiste en l'observation est fréquemment utilisé pour mener une étude qualitative, elle représente un processus visant à recueillir des informations verbales ou surtout non verbales pertinentes pour le sujet d'étude, elle peut s'effectuer de deux manières :

- **Observation participante :** c'est une observation dans laquelle le chercheur peut rejoindre et suivre de près l'activité quotidienne des employés, intervenir, poser des questions et interagir avec les personnes observées.
- **Observation non participante :** ici le chercheur joue un rôle de spectateur dans la période de collecte de données, il prend ses distances en suivant de loin le quotidien des employés, visite les fonctions du lieu de stage et observe ses différentes activités.

L'observation nécessite une concentration minutieuse des comportements et phénomènes relatives à l'enquête, cela permet davantage à vérifier la validité des informations préalablement prises et aussi combler des lacunes.

Pour notre étude, l'observation était présente lors de nos déplacements vers notre lieu de stage, en regardant de loin le déroulement des habitudes et activités quotidiennes au sein de l'entreprise, nous avons pu voir en action les mesures déployées pour la période de crise et surtout confirmer les données collectées.

1-3-2- La documentation

La documentation ou la consultation de documents peut être considérée comme la plus importante en terme de collecte de données en approche qualitative pour un chercheur. Cet outil nous a permis de collecter le plus grand nombre d'informations en se référant à plusieurs sources.

Dans le cadre de notre recherche nous avons lu et consulté de nombreux articles scientifiques disponibles dans plusieurs bibliothèques ou plateformes numériques telles que : SNDL, Cairn, Science Directe, Google scholar, Scribbr... etc. ainsi que des thèses par des chercheurs en résilience, et des ouvrages prêtés de la bibliothèque de notre école. Ces documents là nous ont servi dans l'élaboration de notre revue de littérature ainsi qu'aux définitions présentes dans le cadre conceptuel.

Une documentation interne est également d'usage pour notre quête de mieux comprendre la structure ainsi que le fonctionnement de notre organisme d'accueil. Nous avons pu consulter les documents suivants :

- Les résultats financiers des 3 dernières années.
- L'organigramme.
- Le rapport annuel.
- Les nouvelles procédures et notes de services pour la crise sanitaire.
- Business model.

La totalité des documents utilisés dans la réalisation de ce présent travail sont mentionnés dans la bibliographie.

1-3-3- Les entretiens

L'entretien est l'outil le plus répandu en recherche qualitative. Il se résume à poser des questions pour en tirer des données bien pointues pour l'étude.

Cette technique permet de comprendre le sujet de recherche à partir des interprétations de données non verbales récoltées lors des interviews.

Cruz (2016) expose trois types d'entretiens classés selon la directivité du l'entreteneur : l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif (cruz, 2016).

- **Non-directif** : l'entretien se fait d'une manière ouverte, l'interrogé parle librement.
- **Semi-directif** : un guide d'entretien est établi pour mener la conversation.
- **Directif** : aussi appelé entrevue structurée, ce type a des questions spécifiques et fermées et une structure à respecter.

Pour le bon déroulement des entretiens, nous avons établi un guide d'entretiens composé de 9 questions organisé autour de trois thématiques : la présentation, la crise, la résilience ; afin de comprendre la situation de notre entreprise avant, durant et après la crise sanitaire et identifier ses mécanismes de défenses, voir annexe 1.

Pour notre étude, la collecte a été effectué grâce à des entretiens semi-directif menés auprès des directeurs des différents départements composants notre organisme d'accueil, à savoir : le directeur commercial, le directeur des opérations (production, supply chain, qualité, engineering), le directeur commercial excellence, la responsable RH, le directeur régional des ventes. Nous avons jugé que c'est les mieux placés pour nous aider à l'instar de leurs postes stratégiques ainsi que leurs expériences, ils représentent notre population cible.

Ces entretiens se sont déroulés d'une manière individuelle dans les bureaux des responsables interviewés, pour une durée d'environ 30min en moyenne, allant d'une période d'un mois. Notre échantillon est constitué de 1 femme et 4 hommes de la même tranche d'âge.

Le tableau suivant synthétise le profil des interviewés, leur poste, la date et la durée de l'entretien :

Tableau n°4 : synthèse de l'entretien

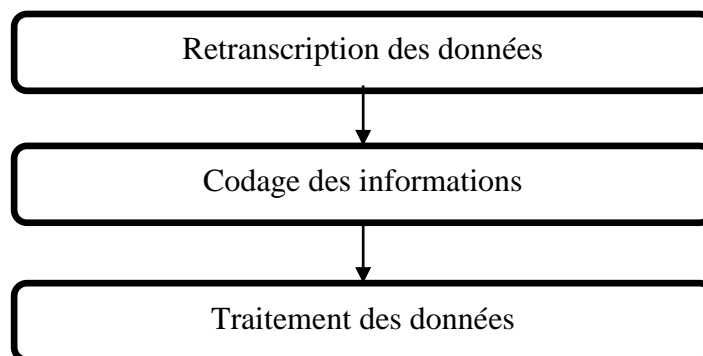
N°	Le poste	La date	La durée
1	Directeur commercial	13/06/2022	60min
2	Directeur des opérations	18/07/2022	45min
3	Directeur régional des ventes	30/05/2022	60min
4	Responsable RH	20/07/2022	40min
5	Directeur commercial excellence	20/07/2022	30min

Source : élaboré par l'étudiante elle-même

1-4- Analyse des données

L'analyse de données qualitatives se fait en trois étapes essentielles, comme le montre la figure suivante :

Figure n°7 : étapes de l'Analyse des données qualitatives



Source : ANDRIANI & CONCHON 2005

1-4-1 La retranscription des données

Avant d'entamer l'analyse, la retranscription des données est une étape qui consiste à retranscrire mot à mot et avec fidélité et d'une manière objective l'échange effectué lors de l'entretien. Cette étape nous procure un visuel écrit et concret de l'interview qui nous a permis par la suite d'organiser et classer les informations.

1-4-2 Le codage des informations

Après l'étape de retranscription, nous procédons au codage des données. Le codage représente un processus minutieux qui consiste à classer et ordonner les informations du récit retranscrit afin d'en faciliter le traitement. Deux types de codage décelé :

Tableau n°5 : grille de codage

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction)
Recherche d'ensemble similaires, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

Sources : ANDRIANI & CONCHON 2005

N'ayant pas établi une grille d'analyse pour notre codage, nous optons alors pour une approche ouverte et inductive.

1-4-3 Le traitement des données

Selon Andreani & Conchon (2005), le traitement des données se fait de deux manières : traitement sémantique et le traitement statistique.

Pour notre recherche, nous avons choisi la première manière pour traiter nos informations, à savoir le traitement sémantique car l'analyse est procédée manuellement.

Ils le définissent comme suit : « Le traitement sémantique des données qualitatives consiste à étudier les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'il leur donne (analyse de l'énonciation) ». (Andreani & conchon, 2005).

Section 02 : Cadre organisationnel de la recherche

Cette deuxième section aborde le cadre organisationnel de notre recherche, nous présentons notre entreprise de stage, son historique et ses chiffres clés et par la suite sa structure et son organisation.

2-1- Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette partie nous entamerons la présentation de la coopérative Hikma Pharmaceuticals et ensuite la filiale de celle-ci Hikma Pharma Algérie.

2-1-1 Hikma Pharmaceuticals

Hikma Pharmaceuticals est une société pharmaceutique jordanienne spécialisée dans les génériques, son siège social est situé à Londres. L'organisme a été fondé en 1978 à Amman, en Jordanie, par Samih Darwazah. A ses débuts, la société était de type SARL et s'est concentrée sur le développement d'une entreprise de produits pharmaceutiques de marque dans toute la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Au début des années 1990, Hikma s'étend vers d'autres régions en acquérant d'autres sociétés pharmaceutiques génériques américaines et en établissant des opérations pharmaceutiques injectables au Portugal. Depuis lors, l'entreprise a connu une forte croissance, à la fois organique et par le biais d'acquisitions, grâce à leurs implantations à travers le monde, en Italie, en Allemagne, en Tunisie, en Égypte, en Jordanie et en Arabie saoudite. En 2006, Hikma Pharmaceuticals rejoint le marché boursier de Londres et devient une entreprise multinationale de type SPA.

Actuellement, Hikma est un fabricant pharmaceutique avec un large portefeuille de médicaments génériques avec des produits brevetés. Son chiffre d'affaire est de 1,4 milliard de dollars (2014), elle est présente sur la région moyen orient Afrique de nord (MENA) dont l'Algérie, l'Égypte et l'Arabie saoudite sont sa plus grande part de marché dans cette région, les États-Unis qui représente la majorité de sa part de marché, elle fournit près de 700 produits aux patients du monde entier pour améliorer leur vie ainsi que satisfaire leur besoin.

Avec 7 centres de recherche et développement et 30 usines de production, ces produits sont vendus dans 52 pays et couvrent une large gamme de produit. La diversité de son modèle

d'affaire, de marché et de produit ainsi qu'un engagement à long terme à l'investissement de qualité, sont essentiels au succès de l'entreprise.

2-2-2 Hikma Algérie

La société Hikma Pharma est active depuis 1995 en Algérie comme un bureau de liaison à ses débuts dans le domaine de l'importation de médicaments, dont le but est de servir les institutions de santé publique et les sociétés savantes en Algérie. Elle a par la suite investi dans la production locale en ouvrant sa première usine à Staouali (Alger) en 2006 avec un investissement estimé à 7,5 millions de dollars, l'usine Hikma Algérie est la cinquième usine du groupe Hikma à travers le monde après celles des USA, du Portugal, de Tunisie, de l'Arabie saoudite et de la Jordanie. D'une capacité de production de dix millions d'unités par an. En 2011, l'entreprise lance sa seconde usine à Sidi Abdellah, spécialisée dans la fabrication de produits pénicilliniques, avec une capacité de production notable de 20 millions de flacons par an. 2017 était l'année de son acquisition de sa troisième usine à Baba Ali exploitée exclusivement dans la fabrication des antibiotiques de type Céphalosporine. Ensuite, elle a obtenu une nouvelle unité de production à Staoueli spécialisée en oncologie, une première, en Algérie en 2019.

La société respecte les normes internationales d'industrie pharmaceutique tout en décrochant plusieurs licences de l'Agence américaine pour l'alimentation et les médicaments (FDA). Il s'agit du cinquième plus important producteur de médicaments pharmaceutique et du 1er fabricant de molécule oncologique par voie oral en Algérie.

Aujourd'hui L'entreprise Hikma Pharma Algérie dispose de quatre usines de fabrication et de formulation générale (formes sèches et liquides), de pénicilline, d'oncologie et de céphalosporines, avanta gée de plusieurs lignes d'extrusion, de technologie récente et de grands entrepôts et aires de stockage fonctionnels. Avec un effectif de plus de 800 employés et une appropriation de 90 produits sur le territoire national.

Hikma Algérie a une vision stratégique associée dont l'objectif premier est de fournir un produit de qualité accessible à tout le monde. Sa stratégie de croissance consiste d'étendre et de renforcer les réseaux de fabrication, de vente et de marketing à travers tout le territoire national, l'accroissement de la production en élargissant la gamme de produits, ainsi que le développement des capacités de production. L'objectif est d'aboutir à une satisfaction totale du client par la mise en place progressive du processus de management

de qualité, la diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de développement des nouveaux médicaments génériques et la mise en place d'une veille technologique, le développement du partenariat déjà engagé à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale et nationale et l'assurance d'un meilleur accès aux médicaments en termes de disponibilité mais aussi de prix. Toutefois le projet le plus important est d'exporter les produits algériens, de l'Algérie vers la région maghrébine et d'autres différents marchés à travers 40 pays.

En effet, Hikma Algérie veut atteindre un stade de développement supérieur, comme exporter des médicaments produits dans son secteur manufacturier vers l'Afrique et l'Europe.

L'entreprise Hikma maîtrise une large brochure de génériques avec 90 produits sur le marché algérien. Parmi les 10 meilleurs produits de Hikma Pharma Algérie, les antibiotiques constituent l'essentiel de l'offre de la société, avec Amoclan en première classe, suivi de Zomax, Lexin et Superstat.

2-2 Structure et organisation de l'entreprise

Nous abordons en premier lieu les différents départements composants Hikma Algérie et en second lieu nous procéderons par la présentation du département de stage. L'organigramme complet de l'entreprise est disponible dans l'annexe 2.

2-2-1 Présentation des différents départements

Hikma Algérie est composée de 8 départements :

a) Département ressources humaines et administration

Cette direction contient les services suivants : Service Gestion du Personnel et Paie : le but de ce service est le recrutement et le licenciement des employés, l'établissement des fiches de salaires et des contrats de travail, le suivi du personnel : congés, maladies, absences, le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage, la préparation des commissions et des réunions, la transmission des déclarations aux organismes compétents (sécurité sociale) et la participation aux échanges avec le ou les syndicats du personnel.

Service Gestion de la communication et de l'information : les missions de ce service sont la définition des publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages et la

gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques.

b) Département Commercial

Son but étant la commercialisation des produits, ce département se compose de deux services, nous avons premièrement le service national pharmacy contenant des superviseurs régionaux et des délégués commerciaux dont le travail est de collaborer avec les pharmaciens partenaires de l'entreprise. Le service national grossiste où la tâche des délégués commerciaux consiste à travailler avec les grossistes partenaires de l'entreprise.

c) Département gestion financière

Elle se divise en trois services : le service de trésorerie : il s'occupe en générale des supervisions et des suivis quotidiens des positions de trésorerie de l'entreprise, les rapprochements avec le réalisé enregistré par le service comptable, la participation active à l'élaboration des stratégies financières de l'entreprise (financements à court, moyen ou long termes, levée des capitaux, optimisation du rendement du portefeuille...), le suivi et la veille du respect des grands ratios financiers de l'entreprise (l'endettement, la solvabilité, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, le dégagement de cash-flow) et la gestion de l'ensemble des relations de l'entreprise avec ses partenaires bancaires (négociation des conditions, choix des partenaires, intégration croissante des relations informatiques).

Service de Comptabilité Générale & Fiscalité : elle a pour but la comptabilisation des opérations comptables, le contrôle de l'enregistrement de toutes les opérations dans les livres comptables, la prise en charge les réponses aux formulaires inhérents aux obligations fiscales de la filiale dans les délais requis, la déterminations des balances mensuelles et annuelles avant inventaire et après inventaire, la contribution aux opérations d'audit comptable et veiller à la levée des réserves, la veille au règlement des taxes fiscales et parafiscales dans les délais requis et la veille au maintien à l'amélioration du système qualité.

Service Cout & Budget : Il assure le rapprochement de chaque produit de ses coûts, qu'ils aient été encourus dans l'exercice ou dans des périodes précédentes, le pilotage des activités et maîtriser le budget (éviter les déficits et les reliquats), la gestion à l'avance et par anticipation les écarts constatés, l'optimisation de l'utilisation des ressources.

d) Département des affaires légales

Cette direction veille sur la rédaction et suivi des dossiers d'enregistrement, le conseil et assistance sur les aspects réglementaires auprès des services concernés (développement, production, vente, marketing, qualité), la rédaction des procédures inhérentes à l'activité réglementaire, la veille réglementaire internationale et le contrôle des documents.

e) Département recherche et développement

Son objectif est de définir la stratégie d'innovation, l'organisation de la veille scientifique et technique et étude de positionnement par rapport à la concurrence, la supervision de déroulement des projets de R&D de l'entreprise et la gestion des ressources dédiées aux projets.

f) Département des affaires médicales

Ce département est responsable des formations médicales des visiteurs médicaux, l'aspect scientifique du produit et la validation des présentations des communiqués pour les congrès et symposiums.

g) Département opérations

Il est composé de 4 services : Service SCM qui s'occupe du planning, de l'achat et de la logistique. Service qualité de la maîtrise du contrôle qualité, la veille sur les normes de bonne fabrication, et l'analyse biochimique et micro biochimique. Le service Engineering veille sur la maintenance technique et stratégique. Service Production : est en charge de maintenir la production des produits de l'entreprise, il contient 4 sites de fabrication, la 5^{ème} ouverture s'effectuera en 2023.

2-2-2 Présentation du département d'accueil

Hikma Pharma Algérie dispose d'un service marketing qui travaille en binôme avec le service des ventes, chacun ayant un rôle spécifique.

Le département Marketing et vente est composé principalement des directeurs régionaux (est, ouest, centre), superviseurs, délégués médicaux, chef de produit, délégués commerciaux, mais aussi de Key Account Manager, nous allons définir les missions de chacun :

- **Mission de délégués médicaux :** La promotion médicale a fait connaître les produits et de promouvoir l'image de marque de Hikma Pharma sur le marché à travers la visite médicale. Cette structure est composée de 127 délégués repartie par spécialité et par région. La délégation couvre tout le territoire national et c'est ce qu'il a fait d'elle une véritable force de vente. Des fiches posologiques, des dépliants, des posters aides visites sont utilisés par les délégués médicaux.

- **Mission des délégués commerciaux :** Le délégué pharmaceutique est responsable de la vente des produits d'automédication ou de prescription auprès des pharmacies en fonction des lignes directrices définies par la direction des ventes et dans le cadre de la réglementation pharmaceutique. Il s'occupe de la négociation (prix/volume, conditions de vente, délais de livraison) et vente des produits de la gamme (établissement d'un contrat ou d'un bon de commande), la conception et proposition de l'agencement des espaces de vente, le conseil sur le plan merchandising de l'espace de vente (linéaires, vitrine) en mettant en place l'exposition des produits, la signalétique de commandes. Le suivi des commandes, de la facturation et du compte client.

- **Mission KAM :** Concevoir et mettre en œuvre d'une stratégie de développement grands comptes selon la stratégie commerciale de l'entreprise comme la veille du marché et de la concurrence et de l'évolution de l'environnement hospitalier, la rédaction de rapports d'activité, la négociation (prix/volume, conditions de vente, délais de livraison) et vente des produits de la gamme (établissement d'un contrat ou d'un bon de commande), la conception des dossiers de réponse aux appels d'offres d'un grand compte, la mise en œuvre d'une politique de prix/volume à l'hôpital, clinique, laboratoires d'analyses, le développement de liens de partenariats avec les clients clés des centrales d'achats publics et privés, le suivi des commandes, de la facturation et du compte client (litiges, invendus...) et/ou des appels d'offres et l'analyse des résultats des ventes en lien avec l'efficacité commerciale (SFE) afin de faire des recommandations stratégiques.

Nous espérons comprendre par le biais de notre recherche la manière dont l'entreprise Hikma Algérie a fait preuve de résilience durant cette crise sanitaire du COVID-19, et comprendre l'importance de la résilience organisationnelle pour un secteur aussi mouvementé tel que le secteur pharmaceutique.

**CHAPITRE 3 : MÉCANISMES DE
RÉSILIENCE DE L'ENTREPRISE
HIKMA FACE À LA CRISE DU COVID-**

Ce troisième et dernier chapitre évoque la présentation et la discussion des résultats de notre enquête en deux sections, nous y identifions les mécanismes de résilience dont Hikma s'est déployée afin de faire face à la crise sanitaire du COVID-19.

Section 01 : Présentation des résultats

Les facteurs de résilience que nous présentons ont été choisis en fonction de leur récurrence dans la littérature et leur importance accordée par les auteurs, ainsi qu'à leur conformité avec les caractéristiques d'une entreprise pharmaceutique telle que Hikma Pharma Algérie. Nous avons classé ces facteurs selon les types de résilience qui composent une résilience organisationnelle, à savoir : la résilience du capital, la résilience stratégique, la résilience relationnelle, la résilience culturelle et la résilience d'apprentissage.

1- Résilience du capital

La résilience du capital fait référence à la capacité d'une entreprise à fonctionner normalement et à se recapitaliser contre le risque en crise. Nous parlons ici des ressources organisationnelles de Hikma, à savoir, les ressources financières, matérielles, humaines et technologiques, disponibles avant la crise. Tout comme les ressources de provenances externes que l'entreprise a mis en place après la survenue de la pandémie. Et surtout, de comprendre la manière dont Hikma a su les déployer et les reconfigurer pour faire face à la crise sanitaire du COVID-19, afin d'acquérir et consolider une résilience du capital.

1-1 Ressources internes

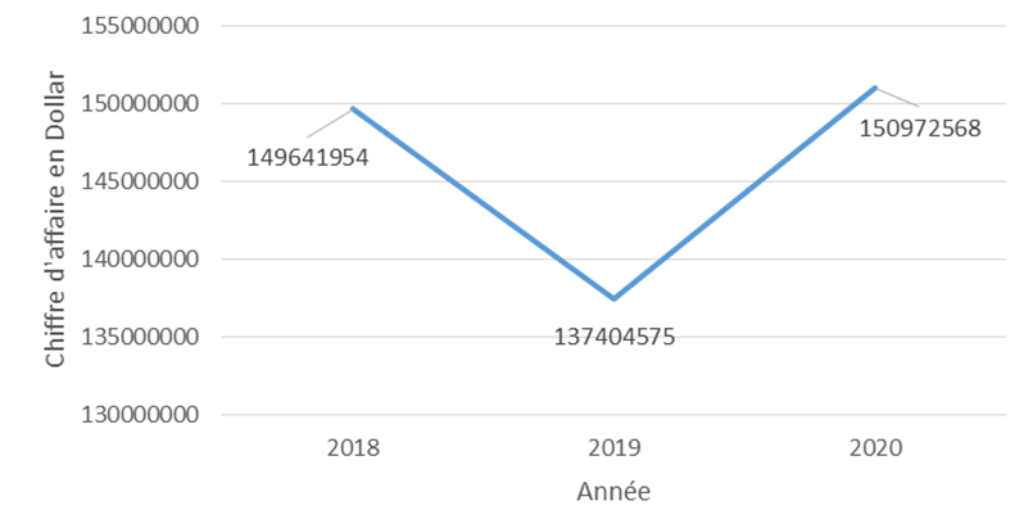
Hikma possède un large éventail de ressources internes. Cependant et avant toute chose il faudrait noter que le secteur pharmaceutique étant un secteur fortement réglementé, doit respecter un certain nombre d'exigences et de règles, notamment en ce qui concerne les ressources organisationnelles. La réglementation algérienne exige aux entreprises pharmaceutiques d'avoir des réserves d'un minimum de 3 mois en cas d'urgence ou de futurs besoins. Ainsi, il est important de noter que l'entreprise est cotée en bourse, cela lui permet alors de lever ses fonds et d'avoir des réserves légales. De ce fait, nous comprenons déjà où se situe la situation de Hikma Algérie en termes de réserves.

Hikma Algérie dispose d'une trésorerie importante due à une forte rentabilité financière grâce à laquelle elle aboutit à l'autofinancement de ses activités. Les réserves financières cumulées lui ont permis de cesser toutes les activités en présentiel pendant le premier confinement du 22 mars 2020 par précaution sanitaire, contrairement à beaucoup

d'entreprises en dehors du secteur pharmaceutique qui n'ont malheureusement pas eu ce privilège. Cette indépendance financière lui a permis aussi d'éviter les licenciements et garder tout le personnel.

La situation financière de Hikma Pharma Algérie témoigne une performance hautement résiliente et une augmentation du chiffre d'affaires depuis la survenue de la pandémie.

Figure n°8 : évolution du chiffre d'affaire



Source : document fourni par l'entreprise

En 2019 le chiffre d'affaires de Hikma Algérie s'est tenu à 137 millions de dollars, l'entreprise a vu son CA augmenté à 150 millions \$ en 2020 pour de multiples causes, la première étant la pandémie.

En effet, la crise sanitaire du COVID-19 a eu un impact positif économiquement parlant, l'entreprise a bénéficié d'une réduction de ses dépenses organisationnelles, nous mentionnons l'exemple des frais de déplacement des délégués médicaux comme pour les délégués pharmaceutiques qui ne pouvaient pas se déplacer pour faire les visites, en plus de cela, les manifestations scientifiques, les événements ou les lancements de produits qui par mesure sanitaire ont dû se faire en ligne.

L'entreprise a connu aussi une propulsion grâce aux produits utilisés dans le protocole thérapeutique ministériel du COVID-19. Hikma possédant un portefeuille de produit diversifié lui a permis d'accéder au protocole ministériel et être sollicitée par le gouvernement pour garantir la disponibilité des produits. Cette propulsion a résulté en un bon flux de trésorerie et un grand génère de profit pour Hikma Algérie.

L'entreprise a su profiter de l'opportunité financière apportée par la pandémie, les bénéfices acquis ont permis d'investir et diversifier son portefeuille de produit en 2021 et le premier semestre de 2022, résultant en une forte croissance de revenus. Hikma s'est focalisée sur les maladies chroniques clés telles que le diabète, la sclérose et le cancer pour accroître ses parts de marché et a parfaitement réussi, accomplissant une forte performance dans le domaine thérapeutique du diabète.

En termes de déploiement et de réallocation de ressources, l'entreprise oriente une grande partie de son revenu pour financer ses activités, notamment vers l'investissement en R&D, les usines de fabrication entre autres pour accroître son portefeuille.

Pour ses ressources humaines, Hikma Algérie compte approximativement 800 employés sur tout le territoire national, un personnel compétent et qualifié dont une grande partie sont des diplômés en médecine, en pharmacie et en biologie, ainsi grâce à son engagement vers ses employés et son investissement en leur fournissant des formations continues et une bonne gestion de carrière. L'entreprise a pu se permettre d'agrandir son personnel dans cette période du fait de sa bonne situation financière et effectuer de nouveaux recrutements et même d'attribuer des primes.

Hikma Algérie possède des ressources matériels et technologiques importantes. Quatre sites de fabrication pleinement équipés permettant la production de quatre molécules différentes. Son stock de matière première et le fait d'accomplir une production locale pendant la fermeture des frontières a aidé le maintien de son revenu financier.

En addition à cela, l'entreprise possède plusieurs brevets pour ses produits, ainsi que des logiciels informatiques facilitant le fonctionnement de ses activités comme pour ses équipes, en temps de la crise, nous donnons l'exemple d'un logiciel technique et statistique permettant aux délégués commerciaux, médicaux et pharmaceutiques de suivre en temps réel l'avancement de leur tâches et les objectifs à atteindre, ainsi durant la pandémie l'entreprise a ajouté des fonctionnalités permettant aux délégués de faire leur reporting directement par cet outil et garder un contact direct avec leurs clients.

1-2 Ressources externes

Comme nous l'avons exposé dans le chapitre précédent, Hikma Pharma Algérie appartient au groupe Hikma Pharmaceuticals PLC, présent dans les quatre continents ; cela lui permet d'être en relation directe avec les filiales internationales de ce dernier. Durant la crise sanitaire du COVID-19, Hikma Algérie a bénéficié du support avec la région MENA dont elle fait partie, lui donnant accès à différentes ressources disponibles en termes de matières premières et de produits dans cette région pour être capable de continuer sa distribution de médicaments. L'entreprise a aussi bénéficié de l'apport des experts externes et de consultants provenant de la même région.

L'entreprise est cotée en bourse, ce qui lui ouvre le champ devant un network de nouvelles relations avec des investisseurs, des partenaires de la même industrie, des fournisseurs...etc. cette introduction en bourse lui a permis d'acquérir et d'augmenter sa notoriété ainsi que sa visibilité lui facilitant ainsi l'acquisition des ressources externes.

Possédant son large network social, des collaborations, et sa bonne connexion avec son écosystème, dont nous élaborons en détail plus tard, Hikma Algérie a pu se procurer ces ressources en grande partie grâce à sa trésorerie importante.

2 Résilience stratégique

La résilience stratégique réfère à la capacité d'une entreprise à maintenir une cohérence stratégique dans le temps, l'aidant à identifier et à éliminer les facteurs défavorables et à être en mesure de choisir un modèle de croissance approprié. Nous abordons dans cette partie les facteurs stratégiques concernant la capacité d'improvisation et l'anticipation de Hikma Algérie ainsi que, l'innovation du business model et la flexibilité la supply chain.

2-1 La capacité d'improvisation et anticipation

Nous abordons l'anticipation et la capacité d'improvisation ensemble car ces termes revenaient le plus souvent comme des facteurs connectés lors de nos entretiens avec les responsables des départements de Hikma Algérie.

L'anticipation est l'un des facteurs les plus récurrents dans les recherches sur la résilience organisationnelle. Elle est considérée comme vitale pour une organisation face aux turbulences. Cette dernière, combine planification et préparation pour assurer des réponses rapides et appropriées aux crises. Hikma Algérie a fait preuve d'anticipation, où grâce à ses relations externes a pu préparer et anticiper la crise sanitaire, l'entreprise a tenu une

réunion d'urgence avec tout son management une semaine avant le confinement général afin de mettre en place un PCA, ou cette dernière a décidé l'arrêt de 100% de ses activités en présentiel et passer au digital et au télétravail, à cause de l'accès à la pharmacie difficile, l'entreprise a aussi décidé que les délégués médicaux et pharmaceutiques continuaient leurs missions par des dites télé-visites et par téléphone.

L'équipe du HSE a préparé et a instauré des nouvelles procédures pour assurer la santé des employés, l'annulation du système de pointage pour minimiser les risques de contamination, l'emplacement des isolateurs pour le respect de la distanciation entre les employés, du gel hydroalcoolique disponible dans tous les établissements de Hikma Algérie, ainsi que l'envoi hebdomadaire des mails concernant la prévention, la vaccination, et l'évolution de la situation sanitaire.

L'improvisation dans les travaux sur la résilience organisationnelle est décrite comme une capacité stratégique que les entreprises doivent développer pour leur permettre de réétudier leurs choix stratégiques en cas de crises. Le secteur pharmaceutique étant un secteur fortement mouvementé et en perpétuel changements, l'entreprise Hikma Algérie a fait face à plusieurs crises économiques et politiques (la crise politique induite par le Hirak par exemple) et est devenue habituée aux différentes situations grâce auxquelles elle a développé, selon les interviewés, cette capacité stratégique d'improvisation.

La situation exceptionnelle de la crise sanitaire a engendré une hausse de la demande obligeant les entreprises pharmaceutiques à suivre le rythme, Hikma Algérie a remédié à cela en optant pour une réduction de production de quelques molécules pour privilégier la production de ses médicaments inscrits au protocole ministériel afin de répondre à cette explosion de la demande.

À cause de la propagation du virus COVID-19 au sein de ses employés de l'usine, Hikma Algérie a dû improviser pour remplacer les employés contaminés afin de maintenir la cadence de sa production, l'entreprise a procédé à une réaffectation des membres et a modifié le planning des gardes, de 3 gardes de 8h par jour à l'équivalent de 2 gardes par jour pour 12h.

2-2 Innovation business model et supply chain

Le business model et la supply chain constituent des facteurs déterminants et stratégiques pour une entreprise durant une crise et peuvent représenter un avantage concurrentiel à cette dernière. La spécificité de la crise sanitaire et surtout la fermeture des frontières a engendré des difficultés dans la chaîne d'approvisionnement et la distribution, ainsi qu'une obligation d'ajuster le modèle d'affaire des entreprises.

L'industrie pharmaceutique, déjà soumise à une réglementation stricte rencontre des challenges avec la flexibilité de la supply chain, le secteur doit faire face de manière régulière à de nouvelles normes de sécurité et de santé et doivent suivre les bonnes pratiques de fabrication (BPF), et de distribution (BPD).

Hikma Algérie a essayé de maintenir la disponibilité de l'approvisionnement, ses équipes d'approvisionnement et de développement durable travaillaient en étroite collaboration avec ses fournisseurs, l'entreprise s'est engagée envers les patients et la communauté pour continuer la production et la distribution de ses médicaments. « On travaillait pour la nation » affirme un responsable lors de l'entretien.

La politique de gestion de stocks chez Hikma Algérie consiste en le maintien des 3 mois de stocks requis par la législation algérienne, ainsi, suite à son statut de multinational et son appartenance à la région MENA, les entreprises Hikma de cette région ont collaborés étroitement durant la pandémie, les stocks de produits et de matières premières ont été réorganisé par région : les entreprises ont procédé à des réorientation des stocks vers les pays en pique de crise, afin de se soutenir et maintenir la résilience de la supply chain. De plus, Hikma Algérie avaient déjà des choix et des alternatives pour ses fournisseurs avant la pandémie ainsi, à cause des restrictions des importations de la Chine, l'entreprise s'est tournée vers ses fournisseurs en Europe.

Pour la distribution, L'entreprise a maintenu ses activités en BtoB, en gardant un contact direct avec les grossistes et ses clients pharmaciens partenaires. Ainsi, la production locale a constitué un avantage pour Hikma Algérie. Grâce à sa trésorerie importante et sa production locale Hikma Algérie a su garder sa supply chain résiliente.

Grâce à la diversification de son portefeuille produit ainsi que son portefeuille client, Hikma Algérie a pu accroître ses parts de marché (leader des produits oncologiques par voie orale), et solidifier sa position stratégique durant la pandémie, son approche qualité et

sa gestion des risques assure la sécurité et l'efficacité tout au long du processus de développement et de conception des produits. L'entreprise propose des produits de qualité abordable pour tous « mettre une meilleure santé à portée de main chaque jour », ce qui lui a permis de gagner la confiance des clients patients. La viabilité du modèle d'affaire de l'entreprise lui a permis d'accéder à de nouveaux marchés notamment en ce qui concerne les produits injectables.

3 Résilience relationnelle

La résilience relationnelle fait référence aux relations réciproques établie entre une entreprise et ses parties prenantes. Elle désigne l'ensemble des relations de confiance intra et inter organisationnelles entretenues par l'organisation qui lui permettent davantage à accéder à différentes ressources.

Nous parlons ici du capital social interne qui explique la proximité de l'entreprise avec ses employés en assurant une bonne communication, de la transparence, et l'implication du personnel. L'engagement et la loyauté des employés est un facteur important abordé ainsi que le lien informel entre les employés et, la cohésion des équipes. La résilience relationnelle aborde aussi la connexion de l'organisation à son écosystème, les relations externes qu'elle entretient et les collaborations mais encore sa contribution à l'environnement.

3-1 Capital social interne

Hikma Pharma Algérie place ses employés au cœur de sa stratégie de responsabilité, elle façonne et partage une culture inclusive où tout le monde peut exceller, chacun a accès aux outils dont il a besoin pour être le meilleur dans ce qu'il fait. L'entreprise accompagne ses employés tout au long de leur parcours chez elle en leur offrant un environnement propice à leur apprentissage et à leur évolution. Cette dernière investie dans son personnel en leur fournissant des formations afin d'accroître et de perfectionner leurs compétences.

Pendant la crise sanitaire, Hikma Algérie a continué à se concentrer sur l'apprentissage et le développement de ses ressources humaines, en proposant des programmes hybrides (virtuels et en face à face). Ainsi, l'entreprise a accru sa concentration sur le développement du leadership grâce à des programmes alignées avec sa culture. L'entreprise adopte une culture inclusive, elle implique et fait participer ses employés dans la prise de décision, par exemple pendant le premier confinement des mails ont été envoyé

pour tous ses managers pour apporter leurs suggestions et les points d'améliorations ou de changements sur les nouvelles procédures.

Hikma Algérie a affirmé son implication dans la santé et la sécurité de ses employés, l'entreprise a surveillé et ajusté ses stratégies d'atténuation au fur et à mesure que de nouvelles informations et orientations sur la situation sanitaire devenaient disponibles, et a assuré le support médical de ses employés atteint du COVID.

Elle a aussi fourni à ses employés des informations sur la vaccination et les a encouragés à se faire vacciner lorsqu'ils étaient éligibles. L'entreprise a continué d'envoyer des mails et des consignes par rapport à la prévention pour tout le personnel, et a assuré l'organisation des workshops en ligne avec scénarios sur comment gérer différentes situations et qui contacter en cas d'urgence.

De leur part, les employés de Hikma Algérie ont montré un grand engagement vers leur entreprise, dans un temps où le virus a atteint un certain nombre du personnel. Les employés des usines se sont unifiés pour remplacer leurs collègues malades et enchaîner les heures pour assurer le maintien de la cadence de la production de l'entreprise, témoignant ainsi sur une forte cohésion d'équipes.

« Quand tout le monde se cachait, nos soldats étaient sur le terrain » déclare l'un des responsables que nous avons interviewés. L'entreprise a gratifié ses employés de l'usine en leur attribuant des primes pour leur dévouement.

Cet acte d'engagement témoigne aussi sur le lien et la solidarité entre le personnel, les employés entretiennent des relations informelles et interagissent hors du cadre professionnel, ces liens créés par le partage de valeurs et de traditions constituent un facteur de résilience nécessaire qui a permis de garder les employés motivés et encouragés durant cette pandémie où l'idée de travailler constituait une difficulté.

Lors de nos déplacements vers le stage chez Hikma Algérie nous avons pu observer la bienveillance et l'amabilité entre les employés du département assigné. Un autre point important étant la proximité des superviseurs avec leurs équipes sur le terrain. En effet, les superviseurs accompagnent régulièrement leurs délégués sur le terrain et, les motivent en adoptant une communication basée sur l'encouragement permettant à ces derniers d'atteindre leurs objectifs fixés et contribués au fleurissement organisationnel.

3-2 Collaborations et connexion à l'écosystème

Hikma Algérie entretient une forte connexion à son écosystème, fidèle à son slogan : une meilleure santé à portée de main, chaque jour. Elle considère l'accès aux médicaments comme l'un de ses priorités les plus élevées en matière de durabilité. En tant que société de génériques pharmaceutique, elle est dans le domaine de rendre les médicaments abordables et accessibles à travers le territoire national, ce qui est cohérent avec son objectif.

L'entreprise porte une attention particulière pour ses différentes parties prenantes, et tient à garder le lien avec eux surtout pendant la crise. Hikma Algérie a trouvé des alternatives afin de ne pas perdre contact avec ses clients et ses partenaires durant le confinement, elle a tenu des appels téléphoniques et de visioconférences de manière mensuelle avec ses médecins et pharmaciens partenaires afin de discuter et d'apporter son aide en cas de besoin.

Pour la communauté scientifique, l'entreprise a organisé plusieurs formations en ligne sur le sujet d'actualité et a tenu des campagnes de sensibilisation sur le COVID-19 par le biais des webinars invitant des communicants internationaux. Toujours pour le service de la communauté, Hikma Algérie a initié des programmes de désinfection d'environ 1000 pharmacies et 200 cabinets à travers le territoire national, l'entreprise a aussi effectué des milliers de donations de packs de masques et de gels hydroalcooliques, ainsi que des dons de médicaments pour différentes structures publiques et privées. Elle a également collaboré avec la faculté de pharmacie d'Alger, étant un de ses valeurs d'encourager l'éducation.

Les bonnes relations avec ses fournisseurs en Europe, lui ont permis de se procurer des ressources en matières premières pour maintenir sa production, comme pour ses relations avec les autres filiales du Groupe Hikma dans la région MENA. En plus, du fait d'être sollicité par le gouvernement pour garantir la production et la distribution des médicaments, lui a permis de nouer des relations solides avec ce dernier. Elle a également contribué à la réduction de la dépense extérieure de notre pays grâce à sa production locale. Hikma Algérie a travaillé en étroite collaboration avec les autorités sanitaires algériennes et des professionnels de santé afin de communiquer et sensibiliser sur la situation sanitaire actuelle.

Dans une étude d'influence menée en 2021, Hikma Algérie a été la deuxième meilleure entreprise pharmaceutique notée pour son dévouement et sa proximité avec les acteurs

composants son écosystème, ainsi que toutes ses initiatives effectuées dans cette période de pandémie.

Ces dernières années, Hikma Algérie se préoccupe de plus en plus à propos de la protection et la préservation de l'environnement. Avec les menaces continues relatives au réchauffement climatique, elle essaye d'être plus écologique et intègre l'environnement au sein de sa stratégie de responsabilité, l'entreprise entreprend beaucoup d'efforts surtout en ce qui concerne la réduction du carbone dans l'air, ainsi que la gestion de l'utilisation de l'eau et des déchets.

4 Résilience culturelle

La résilience culturelle désigne la culture organisationnelle ou la manière dont la culture d'entreprise façonne l'esprit d'entreprise des employés et l'engagement des employés envers l'organisation. La culture d'une organisation réfère à l'ensemble des croyances, valeurs, et rites partagés par son capital humain ainsi que son écosystème. La vision, la mission et les valeurs humaines ou professionnelles agissent comme base à cette culture.

Les valeurs de Hikma Algérie promeuvent une culture innovante, collaborative et bienveillante assurant la pérennité de l'entreprise. L'amélioration de l'accès à des médicaments plus abordables est au cœur de son activité ; elle utilise ses capacités pour produire des médicaments de haute qualité et les mettre à la disposition des personnes qui en ont besoin. En tant qu'entreprise dont le but est de mettre une meilleure santé à portée de main, elle s'engage chaque jour à accroître l'accès des patients à des soins de santé plus abordables.

Chez Hikma Algérie, la culture est fondée sur le progrès et l'appartenance. Les deux mots comptent pour l'entreprise parce qu'elle valorise le progrès, mais pas à tout prix. Et bien que l'appartenance soit importante, ce n'est pas pour le plaisir, car pour elle c'est une reconnaissance : ensemble nous pouvons faire plus, par le soutien, le progrès et la poursuite de la promesse collective : mettre une meilleure santé à portée de main chaque jour. Ses trois valeurs animent sa culture de progrès et d'appartenance.

L'entreprise est innovante : elle progresse en adoptant de nouvelles perspectives et en s'inspirant les uns les autres. Ceci, en prenant soin de son capital social interne et externe, l'entreprise prend le temps d'établir des relations fondées sur la compréhension, l'équité et le respect. Ainsi, Hikma Algérie est collaborative, sans pour autant perdre de vue l'objectif

commun qui l'unit avec ses ressources humaines et qui la fait avancer. Chacun a un rôle à jouer dans la construction de la culture, car pour l'entreprise ce sont les petites actions que tout le monde pose qui comptent.

Hikma Algérie a un devoir de diligence envers les patients, les communautés, ses collaborateurs et l'environnement. Elle est une entreprise responsable et durable et utilise ses activités pour promouvoir un changement positif. C'est pourquoi l'entreprise a identifié quatre domaines prioritaires dans lesquels elle peut conduire un impact positif :

- Le progrès de la santé et le bien-être ;
- La responsabilisation de ses personnes;
- La protection de l'environnement;
- Et, la construction de la confiance à travers la qualité dans tout ce qu'elle fait.

Grâce à sa culture innovante, collaborative et bienveillante, Hikma Algérie a pu : anticiper la crise et acquérir des ressources externes du fait de ses bonnes relations entretenues avec ses collaborations nationales et internationales, gagner l'engagement de ses employés qui se sont mobilisés pour maintenir la production et la confiance de ses clients.

5 Résilience d'apprentissage

La résilience d'apprentissage réfère à la capacité d'une entreprise à faire face aux contraintes et aux défis de l'apprentissage. Nous abordons dans cette partie l'adaptation de l'entreprise Hikma Algérie durant et après le confinement général de la pandémie du COVID-19 ainsi, les pratiques qu'elle a adopté grâce à son apprentissage de cette crise.

L'adaptation et l'adoption constituaient des termes récurrents lors de nos entretiens, elles font référence à une transformation ainsi qu'une reconfiguration de la structure et des comportements organisationnels. La crise sanitaire du COVID-19 est une première dans son genre, elle a exigé aux organisations une certaine agilité et flexibilité afin de pouvoir y remédier.

Pour Hikma Algérie, l'adaptation aux nouvelles pratiques exigées par la pandémie n'était pas des moindres. Tout d'abord, l'entreprise a connu un chamboulement et une accélération de son processus de digitalisation à cause du passage au télétravail, les employés se sont vus obligé de s'adapter aux nouvelles contraintes que constituées le travail à distance « période stressante mais obligatoire », l'entreprise a accompagné ses employés durant cette période leur permettant ainsi de vite s'adapter et de continuer

d'avancer « obligé à s'adapter pour être à jour et se démarquer », « en interne ça a permis d'avancer ».

De plus, l'entreprise a dû trouver des solutions pour adapter ses activités organisationnelles avec la situation actuelle. Hikma Algérie a procédé par un lancement de produit par un événement virtuel, où elle a tenu un webinar présentant son produit avec des communicants et des experts de renommées internationales aussi, l'entreprises a tenu plusieurs événements en ligne sur le sujet d'actualité.

Même si pour certains le sujet à propos du COVID devenait répétitif, la réelle difficulté résidait avec les médecins de l'ancienne génération qui n'étaient pas familiers avec les outils technologiques, ainsi que la non connaissance de la plateforme zoom, l'entreprise s'est chargée d'accompagner ces derniers et d'adopter d'autres solutions pour garder contact par le biais du téléphone et des sms.

Lors du déconfinement l'entreprise a commencé à reprendre ses activités présentielle petit à petit et en hybrides 80% présentiel, 20% à distance pour les fonctions supports. Ainsi, Hikma Algérie a su adopter les pratiques durant le COVID « c'est devenu notre quotidien », telles que les réunions zoom comme mesure préventive, le système de rotation des employés, Mise en place des appareils de distribution de gel hydroalcoolique disponible dans tous les coins de l'entreprise.

Section 02 : Discussion des résultats

Par notre étude, nous avons pu présenter les mécanismes de défense de Hikma Algérie, où nous avons pu voir et comprendre comment l'entreprise a fait face à la crise sanitaire du COVID-19, nous permettons ainsi d'apercevoir l'importance de la résilience organisationnelle en temps de crise.

Afin de mieux comprendre la résilience organisationnelle de Hikma Algérie, nous avons classé les facteurs de résilience de l'entreprise en 5 dimensions composant la résilience organisationnelle.

- La résilience du capital désigne la capacité financière et les différentes ressources posséder par l'entreprise qu'elles soient internes ou de provenances externes.
- La résilience stratégique réfère à la capacité d'une entreprise à maintenir une cohérence stratégique dans le temps grâce à sa capacité d'improvisation d'anticipation ainsi que la flexibilité de son modèle d'affaire et de la chaîne d'approvisionnement.
- La résilience relationnelle met en lumière le network social et les collaborations de l'entreprise et les relations réciproques avec son environnement.
- La résilience culturelle évoque l'ensemble des valeurs humaines et professionnelles que l'entreprise partage avec l'ensemble de son écosystème.
- La résilience d'apprentissage explique les leçons tirées de la crise et le degré d'adaptation à celle-ci.

Nous remarquons à travers les résultats que des circonstances favorables préalable à la crise sanitaire ont assisté Hikma Algérie durant cette dernière, du fait de son secteur d'activité et ses ressources financières. Toutefois, Hikma Algérie a su prendre avantage de la crise et contourner les conséquences en sa faveur pour évoluer comme incité par les auteurs (Chen, Xie, & Liu, 2021) et (Koronis & Ponis, 2018).

Comme les autres études sur les mécanismes de résilience, cette étude a trouvé que les réserves financières de l'entreprise et son anticipation de la crise suite aux plusieurs ressources qu'elle dispose lui a permis de garder un cashflow adéquat (Chen, Xie, & Liu, 2021) et lui a permis de vite trouver un nouveau normal et s'adapter aux changements induits par la crise et d'augmenter les chances de survie de l'organisation et sa durabilité (Koronis & Ponis, 2018).

Ainsi, les bonnes relations avec son écosystème et ses collaborations lui ont permis d'acquérir des ressources nécessaires durant la crise ce qui a permis de renforcer la résilience en prévoyant des modes d'action alternatifs ce qui concorde avec l'étude de (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018) ainsi que celle de (Fathi, Youssefi, Vatanpour, & Peiravian, 2021) du fait que la pratique des relations réciproques bâtit une résilience relationnelle plus élevée et aide les entreprises à former une forte cohésion avec les employés, les clients et investisseurs en cas de crise, aidant ainsi les entreprises à sortir de la crise (Chen, Xie, & Liu, 2021).

La culture organisationnelle est un concept très souvent répété dans la littérature de la résilience (cités dans tous les travaux mentionnés), que nous avons trouvé aussi dans nos résultats, l'entreprise Hikma Algérie tient une culture inclusive et collaborative qui influence sur toutes ses activités mais qui a surtout résulté en une forte relation avec ses employés.

L'étude de (McKinsey&Co, 2021) a trouvé que les entreprises qui ont adopté leurs stratégies avec un business model innovant et a fait preuve d'agilité pour la supply chain ont accru leur avantage concurrentiel, ce qui est en accord avec nos résultats où notre entreprise grâce à son portefeuille diversifié et sa supply chain solide a gagné la confiance de ses clients lui permettant d'acquérir des parts de marché.

La reconfiguration de ses ressources, et les nouvelles procédures mises en place pour s'ajuster lui ont permis de trouver un certain normal et continuer son activité, témoignant sur son adaptation comme évoqué dans l'étude de (Koronis & Ponis, 2018).

Cependant, quelques difficultés ont traversé la route de l'entreprise comme le manque de motivation de certains employés durant la période à distance et l'accélération du processus de digitalisation, nous suggérons que l'entreprise travaille sur l'amélioration de l'aspect relationnel en proposant des activités entre employés pour renforcer le travail d'équipe et garder la motivation des employés élevée, pratiquer plus sur des workshops pour développer une capacité d'adaptation rapide chez le personnel et assurer l'accompagnement continu dès la survenue d'une crise.

Ceci dit, nous pouvons constater à travers cette analyse l'interconnexion des facteurs de résilience expliqués, certains facteurs ont permis ou ont favorisé d'autres, le lien entre eux et leur impact témoignent sur l'importance de la résilience pour les organisations. Cependant, la résilience organisationnelle de l'entreprise Hikma Algérie est forte mais loin

d'être parfaite, l'entreprise doit améliorer ou revoir les points de difficultés que nous avons mentionnés pour accomplir cette parfaite résilience.

À l'essor de la crise sanitaire du COVID-19, l'entreprise Hikma Algérie a connu une augmentation considérable de son chiffre d'affaire, une acquisition des parts de marché, et un renforcement de sa position stratégique dans le marché générique algérien prouvant ainsi une résilience durant cette crise.

CONCLUSION

Notre présente recherche a été menée dans l'objectif de comprendre comment l'entreprise Hikma Algérie a fait face à la crise sanitaire du COVID-19, d'identifier ses mécanismes de résilience et d'avoir une estimation de sa résilience organisationnelle, pour la finalité de répondre à notre problématique : **dans quelle mesure la résilience organisationnelle est-elle importante pour une entreprise pharmaceutique en temps de crise ?**

Afin de répondre à la question, nous avons effectué une revue de la littérature à travers laquelle est pointée l'importance stratégique de la résilience organisationnelle en temps de crise, ainsi et pour mener à bien notre travail, nous nous sommes penchés vers une approche méthodologique de nature qualitative en s'appuyant sur l'analyse des documents internes fournis par notre entreprise, les articles scientifiques et les ouvrages pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude. S'ajoute à cela des entretiens avec quelques responsables des différents départements de Hikma Algérie interrogés grâce à un guide d'entretien que nous avons nous même élaboré.

À l'issue de notre étude, il ressort que l'entreprise Hikma Algérie a fait preuve d'une forte résilience organisationnelle face à la crise sanitaire du COVID-19, l'entreprise a su prendre avantage de la crise à son profit en transformant les menaces en opportunités. Les circonstances préalables à la crise et le secteur d'activité de l'entreprise peuvent être considérés comme des facteurs supplémentaires qui lui ont permis de renforcer cette résilience.

Suite à notre travail de recherche, nous avons atteint les résultats suivants en termes de facteurs de résilience organisationnelle en temps de crise pour Hikma Algérie :

- La situation financière constitue un ingrédient clé pour se maintenir à flot en temps de crise ;
- L'adaptation des fonctions stratégiques représente une solution pour continuer les activités et s'ajuster durant une crise ;
- Les relations tenues s'avèrent nécessaires en cas de besoin de ressources essentielles ou supplémentaires lors d'une crise ;
- La capacité à apprendre et tirer profit du passé permet de pouvoir surmonter les crises futures ;
- La culture organisationnelle agit comme base aux facteurs ci-dessus.

Les résultats de cette résilience organisationnelle sur Hikma Algérie se sont manifestés en une augmentation considérable du chiffre d'affaire, la solidification de sa position

stratégique, l'acquisition des parts de marché, assurant ainsi à l'entreprise une propulsion de ses activités et une pérennité de moyenne ou de longue durée, témoignant ainsi sur l'importance stratégique de la résilience organisationnelle pour une entreprise pharmaceutique telle que Hikma Algérie.

Cependant, lors de la réalisation de notre étude nous avons rencontré quelques difficultés et des limites pour la recherche, nous citons :

- La résilience organisationnelle représente un thème vaste et traite beaucoup d'aspects nécessitant ainsi des recherches approfondies et un certain temps ;
- Par contrainte de temps nous n'avons pas pu interroger l'ensemble des responsables des départements pour récolter un maximum d'informations ;
- L'indisponibilité de certains responsables interrogés et le temps limité accordé pour les entretiens ne permet pas d'avoir toutes les réponses à nos questions ;
- Les données et les résultats obtenus sont propres à Hikma Algérie et ne peuvent être généralisés ;
- La confidentialité de quelques documents compromet l'exploration d'autres facteurs pouvant être important.

Pour conclure, étant le premier mémoire sur la résilience organisationnelle dans l'ENSM, nous espérons que notre travail servira de base pour les prochaines études sur le sujet, nous recommandons ainsi, d'explorer la résilience dans un autre secteur qui a été impacté négativement avec la crise sanitaire, et d'élaborer une étude comparative de la résilience organisationnelle de plusieurs entreprises d'un même secteur.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajili. (2020). Pourquoi la crise Covid-19 est-elle aussi inédite. *l'Economiste*.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009, January). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*.
- Andreani, & conchon. (2005). METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION. *revue française du marketing*.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2021). Définition de la résilience organisationnelle par K. E. WEICK. *revue-questions-de-management*. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-5-page-43.htm>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of health care and management*.
- Benhayoune, I. (2015). *La résilience organisationnelle : étude exploratoire au sein des entreprises du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord*. UNIVERSITE DU QUEBEC.
- BENNIS, & OUDDA. (2021). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. *revue française d'économie de gestion*, p. 292 à 315.
- Bennis, L., & Oudda, Y. (2021, mars 24). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- Boumrar. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel . *vie et science de l'entreprise*, p. 13 à 26.
- CHÉDOTEL, F. (2005). L'IMPROVISATION ORGANISATIONNELLE Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue française de gestion*.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021, February 26). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainability*.
- Cherkaoui, & Houata. (2017, January 1). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion. *revue interdisciplinaire*.
- cruz. (2016). *Méthodologie de recherche en sciences humaines et sociales*. Saarbrücken: Editions Universitaires Européennes.
- Cyrułnik, B. (2009). *la résilience*. bord de l'eau.
- Dumont, S., Mercier, S., Paolantoni, V., & Vermeulen, S. (2015). *Résilience de l'organisation en période de transformation permanente : Quelles conditions pour réussir ?* Dauphine, Université de Paris.
- Fathi, M., Youssefi, N., Vatanpour, H., & Peiravian, F. (2021). The Effect of Organizational Resilience and Strategic Foresight on Firm Performance: Competitive Advantage as Mediating Variable. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*.
- FAUST, M. (2020). *Mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise du Covid-19*. Paris: UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE | Master Business Transformation.
- Gečienė, J. (2021, February). Organizational resilience management in the face of a crisis. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*.

- Hamel, & Välikangas. (2003, septembre). The quest for resilience. *Harvard business review*.
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022, January 29). New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms. *Sustainability*.
- <https://www.hikma.com/fr-dz/page-daccueil/>
- Hikma Pharmaceuticals annual report 2021
- Hikma Pharma Algérie notes de services 2021/2022
- <https://pyx4.com/blog/la-resilience-organisationnelle-un-concept-cle-pour-sortir-de-la-crise/>
- <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>
- <https://www.eslca.fr/blog/la-resilience-des-entreprises-face-a-la-Covid-19>
- Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *la résilience organisationnelle rebondir face aux turbulences*. Bruxelles: De boeck.
- Koronis, & Ponis. (2018). A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience. *Journal of Business Strategy*.
- Lauzon. (2001). Les effets d'une crise organisationnelle. *CRGPI*, pp. 23-45.
- McKinsey, & Co. (2021). *Strategic resilience during the COVID-19 crisis*. McKinsey Global Publishing.
- MHENNA, R., & JAMAL, Y. (2020). LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE:PIERRE ANGULAIRE DE TOUTE RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION. *Revue économie, gestion et société*.
- OMS 2020, https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1
- Ouchene, N. (2015). *La gestion systémique de la crise financière internationale de 2008: le cas de deux banques coopératives*. Montréal: HEC Montréal.
- Paillé, & Mucchielli. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Malakof: Arnaud Colin.
- Paquet, G. (1999). *La résilience dans l'économie*.
- PINEL, William (2009). *LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE : CONCEPTS ET ACTIVITÉS DE FORMATION*. Montréal :ÉCOLE POLYTECHNIQUE. Mémoire MAITRISE DES SCIENCES APPLIQUÉES.
- Razafimanitsony, I., Edjossan-Sossou, A. M., Judek, C., & verdel, T. (2021). Résilience organisationnelle et continuité d'activités des universités dans un contexte de pandémie - Cas de l'Université Senghor (Alexandrie). *Les Entretiens du Risque 2021 "Activités et crises : les métiers du risque face aux enjeux de la société - Quels apports et quelles questions ?"*. Paris.
- Richemond, A. (2003). *La résilience économique*. Organisation Eds D'.
- SALAMATE, & ZAHI. (2020). La gestion de crise entre approche processuelle et événementielle: la crise sanitaire au Maroc Covid 19 comme événement. *revue internationale des sciences de gestion*, pp. 333-347.

- Sinapin, M. N. (2020). *Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience*. Paris: hal archives ouvertes.
- TENEAU, G. (2021). *Mieux comprendre la résilience active et passive par le cycle de vie de la crise*. Oriane: Institut psychanalyse & management.
- Tirivangani, T., Alpo, B., Kibuule, D., & Gaeseb, J. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on pharmaceutical systems and supplychain – a phenomenological study. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*.
- TROUSSELLE, Yves (2014). *LES MECANISMES DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE*. Docteur de l'université François – Rabelais de Tours. Thèse doctorale Sciences de Gestion.
- Välikangas, L., & Romme, G. (2013). How to design for strategic resilience: A case study in retailing. *Journal of Organization Design*.
- Weick, K. (1993, décembre). the collapse of sensemaking: the Mann gulch disaster. *administrative science quarterly* .
- Weick, K. (2003). Paris: Vuibert.

ANNEXES

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Nom et Prénom :

Fonction :

Date et durée de l'entretien :

Bonjour monsieur/madame,

Je m'appelle BENSADOK Esmeralda, je suis étudiante en 2^{ème} année master, spécialité Management des Organisations à l'école nationale supérieure de management à Kolea,

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude, qui porte sur la résilience organisationnelle en temps de crise, j'ai besoin de votre aide afin de collecter des informations qui sont nécessaires pour comprendre la situation organisationnelle de Hikma Algérie et ses mécanismes de défenses durant la crise sanitaire du COVID-19.

Thème 1 : Présentation du département :

- 1- Pouvez-vous présenter votre département ?
- 2- Quelles sont les différentes tâches réalisées par votre département ?
- 3- Vos habitudes organisationnelles ont-elles changés ?

Thème 2 : La crise sanitaire :

- 1- Quel était l'impact de la crise (positif et négatif) sur Hikma ?
- 2- Comment avez-vous procédé à la survenue de la crise ?
- 3- Que représente la crise sanitaire pour vous ?

Thème 3 : Résilience organisationnelle :

- 1- étiez-vous préparés pour affronter la crise sanitaire ?
- 2- quels étaient vos mécanismes de défenses contre la crise ?
- 3- quelle était la différence entre avant et durant la crise pour votre entreprise ?

ANNEXE B – ORGANIGRAMME

