

Le rôle du management de la diversité culturelle dans la résilience organisationnelle : Revue théorique

The role of cultural diversity management in organizational resilience: Theoretical review

Hasnaa LARAQI, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations–LAREDGO-
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain-Chock
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Yasmina BENNIS BENNANI, (Professeure Universitaire, PES)

*Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations–LAREDGO-
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain-Chock
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain-Chock Université Hassan II, Casablanca, Maroc Adresse : Km 8, Route El Jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca Tel : +212 (0)522 23 11 00- (0)522 23 04 94
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LARAQI, H., & BENNIS BENNANI, Y. (2023). Le rôle du management de la diversité culturelle dans la résilience organisationnelle : Revue théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 81-97. https://doi.org/10.5281/zenodo.8197030
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 07, 2023

Accepted: July 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-1 (2023)

Le rôle du management de la diversité culturelle dans la résilience organisationnelle : Revue théorique

Résumé :

Les organisations évoluent aujourd'hui dans un monde de plus en plus complexe et fluctuant, où les événements inattendus sont omniprésents. Elles doivent donc développer des capacités de résilience pour gérer les perturbations inattendues, maintenir des performances élevées, voire prospérer et se développer. Dans la recherche, il y a des indications préliminaires que la diversité culturelle joue un rôle important non négligeable dans le développement de la résilience des organisations. Cependant, bien qu'il existe de nombreuses études sur la résilience et la diversité, le lien entre ces deux concepts reste inexploré dans la littérature.

L'objectif de cet article est d'étudier l'influence du management de la diversité culturelle sur la résilience organisationnelle en répondant à la question suivante : Quel rôle joue la diversité culturelle dans le développement de la résilience organisationnelle ? Pour répondre à cette question, nous établissons un lien entre les recherches existantes sur les éléments de résilience organisationnelle et les résultats de la diversité culturelle au sein des entreprises.

Cet article confirme la nécessité de réfléchir à l'importance de la diversité culturelle pour les organisations qui se consacrent au développement proactif de leur résilience organisationnelle. En effet, les influences culturelles jouent un rôle important dans la formation des ressources humaines, le choix du lieu d'implantation, les styles de leadership et la gestion des parties prenantes et des alliances externes pour améliorer la résilience organisationnelle.

Mots clés : Management, diversité culturelle, résilience organisationnelle, ressources humaines

JEL Classification : M14

Type du papier : Recherche théorique

Abstract:

Today's businesses operate in an increasingly complex and dynamic world where unexpected events are everywhere. As such, they must develop the resilience to handle unexpected disruptions, maintain high performance, and even thrive. There is preliminary evidence in research that cultural diversity plays an important role in building organizational resilience. Despite numerous studies on resilience and diversity, the connection between these two concepts has remained largely unexplored in the literature.

The purpose of this paper is to examine the impact of cultural diversity management on organizational resilience by answering the following questions: What is the role of cultural diversity in the development of organizational resilience? To answer this question, we relate existing research on elements of organizational resilience to results on cultural diversity in organizations. This article affirms the need to reflect on the importance of cultural diversity for organizations working to actively build organizational resilience. Indeed, cultural influence plays an important role in employee training, location selection, leadership style, and management of external stakeholders and alliances to increase organizational resilience.

Keywords: Management, cultural diversity, organizational resilience, human resources

JEL Classification: M14

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La gestion de la diversité culturelle a été parmi les sujets les plus écrits en matière de gestion, en général, et de comportement organisationnel, en particulier. La façon dont une organisation perçoit et gère la diversité peut avoir un impact considérable sur sa culture et son existence. Le succès de toute organisation dans l'environnement mondialisé et concurrentiel d'aujourd'hui dépend également de la gestion efficace de l'hétérogénéité de la culture, des fonctions, des connaissances et des compétences. La gestion de la diversité a été acceptée comme un aspect important des pratiques de gestion contemporaines, car elle a un impact significatif sur la résilience organisationnelle en général. La gestion de la diversité émerge rapidement comme une stratégie visant à créer un environnement de travail richement diversifié et inclusif. On constate que l'application réussie de ces pratiques a un impact profond sur la performance organisationnelle.

Avec la mondialisation croissante et de l'internationalisation des activités commerciales, les organisations opèrent dans un monde de plus en plus complexe et turbulent dans lequel les événements inattendus sont omniprésents (Grote 2009 ; McCann et al. 2009).

En effet, les changements politiques et juridiques, la forte volatilité des marchés et les crises financières mondiales ne sont que trois exemples de turbulences qui peuvent menacer la survie d'une entreprise. Pour réussir durablement, les entreprises doivent développer une résilience organisationnelle, qui peut être définie comme la capacité à anticiper les menaces potentielles, à faire face efficacement aux événements inattendus et à tirer des enseignements de ces événements afin de produire une capacité dynamique visant à faciliter le changement organisationnel (Duchek 2014). La résilience permet de gérer efficacement les crises et peut même être une source d'avantage concurrentiel (Hamel et Vaelikangas 2003 ; Sheffi 2005) et de succès à long terme (Coutu 2002 ; Horne 1997).

Pour développer la résilience organisationnelle, les entreprises ont besoin de ressources adéquates qui soutiennent le développement des capacités de résilience telles que les réserves financières, la redondance et les relations positives (Kendra et Wachtendorf 2003 ; Gittell et al. 2006).

Selon des indications préliminaires, la diversité joue également un rôle important dans le renforcement de la résilience au sein des organisations (Filatotchev et Toms 2003 ; Sutcliffe et Vogus 2003 ; Hong et Page 2004).

Par diversité, nous entendons "la distribution des attributs personnels parmi les membres interdépendants d'une unité de travail" (Jackson et al. 2003). Une unité de travail peut être un département organisationnel, un groupe ou une équipe d'au moins trois personnes.

La recherche sur la diversité a démontré que la diversité au sein de ces unités de travail affecte les résultats organisationnels tels que la performance (Glick et al. 1993 ou la récente étude de Nishii et al. 2018).

Nous proposons donc que la diversité au sein de l'unité de travail puisse soutenir le développement des capacités collectives et donc la résilience organisationnelle.

Alors qu'un grand nombre de recherches antérieures traitent des effets de la diversité sur la performance des organisations et des groupes, l'association possible entre la diversité et la résilience est restée largement inexplorée.

Cet article vise à combler le fossé existant en matière de recherche en répondant à la question suivante : Quel rôle joue le management de la diversité culturelle dans le développement de la résilience organisationnelle ? Notre article aborde cette question d'un point de vue conceptuel. Dans un premier temps, nous présentons le contexte théorique de la résilience et de la diversité culturelle dans les organisations. Ensuite, nous nous développons un cadre conceptuel en reliant la littérature existante sur les éléments de la résilience organisationnelle et les résultats de la diversité au sein des organisations. Notre étude montre comment la

diversité culturelle dans les unités de travail peut améliorer les capacités de résilience qui sous-tendent trois étapes du processus de résilience (anticipation, réaction et adaptation). En outre, comme la diversité n'offre pas de résultats positifs en soi, notre étude illustre les principales composantes d'une gestion de la diversité favorisant la résilience, qui peut servir de modérateur pour accroître le potentiel de résilience de la diversité.

2. Contexte théorique

Cette étude fournit un aperçu théorique de la résilience organisationnelle et de la diversité culturelle des entreprises. Elle examine la relation entre le concept de la résilience organisationnelle, son processus et le rôle de la diversité culturelle en se basant sur la littérature antérieure.

2.1. Aperçu théorique de la résilience organisationnelle

2.1.1. Définition de la résilience

Le concept de résilience a largement été traité dans diverses disciplines, notamment la psychologie et l'écologie (voir, par exemple, Williams et al. 2017). Ce n'est que récemment que le concept a suscité une attention croissante dans la recherche sur les organisations et la gestion. La résilience est considérée comme un facteur de réussite essentiel pour les organisations en période d'instabilité et d'incertitude, qui leur permet de faire face à divers types de perturbations, allant d'évolutions défavorables à des crises majeures (McCann et al. 2009). Un système organisationnel résilient est capable de répondre avec succès à tout type de perturbation et même de prospérer en dépit de celle-ci (Lengnick-Hall et al. 2011 ; Linnenluecke 2017). La résilience organisationnelle est un concept complexe, multiforme et multidimensionnel ; cependant, les notions et les définitions utilisées de la résilience varient grandement en fonction du contexte de recherche particulier (Bhamra et al. 2011 ; Sawalha 2015 ; Williams et al. 2017).

2.1.2. Résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle diffère de la flexibilité et de l'agilité (Duchek, 2020 ; Lengnick-Hall et al., 2011). Elle explique comment les entreprises peuvent survivre et prospérer dans des situations d'incertitude accrue (Hillmann et Guenther, 2021). La résilience organisationnelle retient l'attention, non seulement par souci de catastrophes soudaines, mais aussi en raison du risque accru d'échec dû à la complexité et à l'interdépendance des développements socioéconomiques et technologiques. Il a été noté que les organisations présentant une résilience organisationnelle ont deux caractéristiques essentielles : la stabilité, qui maintient les attributs organisationnels clés tels que les fonctions et la structure de base face aux perturbations, et la flexibilité qui facilite le développement de solutions alternatives aux perturbations dues à l'incertitude (Sajko et al., 2021).

La résilience organisationnelle ne consiste pas seulement à se protéger des perturbations externes, mais aussi à être proactif et à s'adapter avec prévoyance à des structures industrielles et à d'autres facteurs qui évoluent rapidement. Selon Duchek (2020), la résilience organisationnelle se construit par le biais des processus d'anticipation, d'adaptation et de réadaptation. Au stade de l'anticipation ; il est nécessaire de reconnaître et d'identifier la valeur des connaissances externes, et au stade de l'adaptation, des perspectives diverses, une confrontation constructive et des discussions sont nécessaires pour traduire les nouvelles leçons et connaissances en actions (Duchek et al., 2020). En d'autres termes, les entreprises ayant une résilience organisationnelle sont capables d'atteindre à la fois une haute performance stable dans le présent et une flexibilité pour continuer à atteindre la stabilité dans le futur par rapport à leurs concurrents, non seulement en cas d'urgence, mais aussi en temps

normal, en étant flexibles et en anticipant les tendances du marché.

2.1.3. Processus de résilience

Dans la recherche sur les organisations et la gestion, la résilience est utilisée comme un terme générique pour différentes perspectives et approches (Burnard et Bhamra 2011 ; Williams et al. 2017). Les premières études, en particulier, comprennent la résilience comme un résultat ou un aboutissement qui ne peut être décrit qu'ex post (Boin et van Eeten 2013). Dans cette perspective, la résilience est souvent définie comme la capacité à se rétablir et se limite donc à la phase suivant des événements indésirables (Williams et al. 2017). Plus récemment, la résilience a été comprise comme un processus qui conduit à des résultats résilients (voir, par exemple, Duchek 2014, 2019 ; Williams et al. 2017 ; Burnard et Bhamra 2011 ; Linnenluecke et Griffiths 2012). Cette perspective de processus met en évidence "la nature dynamique de la résilience en tant qu'interaction entre l'organisation et l'environnement" (Williams et al. 2017). En tant que telle, la résilience signifie répondre efficacement aux événements indésirables non seulement après ces événements, mais aussi avant et pendant.

2.1.4. Étapes du processus de résilience

À ce jour, seuls quelques chercheurs ont apporté un éclairage plus approfondi sur le processus de résilience (voir, par exemple, Linnenluecke et Griffiths 2012 ; Duchek 2014, 2019 ; Williams et al. 2017). Bien que les approches développées varient largement dans leur objectif principal, leur compréhension de la résilience et leur nombre d'étapes de processus suggérées, elles comprennent toutes la résilience comme un processus qui relie les ressources aux résultats et elles se concentrent sur des éléments discrets au sein de ce processus. En outre, elles partagent l'hypothèse selon laquelle la résilience comprend de multiples itérations et se développe d'une crise à l'autre.

En nous basant sur des approches de processus antérieures, nous distinguons trois étapes de résilience, chacune faisant référence à un horizon temporel différent (avant, pendant et après l'occurrence d'événements inattendus) (Linnenluecke et Griffiths 2012 ; Duchek 2014, 2019 ; Williams et al. 2017). Plus en détail, nous divisons le processus de résilience en : (1) l'étape d'anticipation, (2) l'étape d'adaptation et (3) l'étape de réadaptation.

L'anticipation fait référence à la période précédant l'apparition de situations défavorables ou de crises. Jusqu'à présent, seuls quelques chercheurs ont appelé à cette perspective proactive de la résilience (voir, par exemple, Kendra et Wachtendorf 2003 ; Somers 2009 ; Burnard et Bhamra 2011). Par exemple, Somers (2009) mentionne que "la résilience est plus que la simple survie ; elle implique d'identifier les risques potentiels et de prendre des mesures proactives pour s'assurer qu'une organisation prospère face à l'adversité". Il ne s'agit pas d'éviter complètement les crises - ce n'est pas possible. Il s'agit plutôt de posséder la capacité d'identifier rapidement les signes d'une crise et d'y réagir efficacement. L'anticipation comprend la capacité d'observer les développements internes et externes, d'identifier les menaces potentielles et, dans la mesure du possible, de se préparer aux événements inattendus (Somers 2009 ; Teixeira et Werther 2013 ; Duchek 2014, 2019). En ce sens, plusieurs chercheurs considèrent la résilience organisationnelle comme une capacité dynamique qui permet aux organisations de s'adapter activement à de nouvelles circonstances (Vogus et Sutcliffe 2007 ; Lengnick-Hall et al. 2011).

Cette étude se concentre sur la résilience organisationnelle en tant que capacité à anticiper les menaces potentielles et à percevoir et réagir de manière proactive à l'environnement. Par conséquent, cette étude adopte la définition suivante de la résilience organisationnelle : « la capacité d'une organisation à anticiper les menaces potentielles, à faire face de manière efficace aux événements indésirables et à s'adapter aux conditions changeantes » (Duchek, 2020).

2.2. Aperçu théorique du management de la diversité culturelle

2.2.1. Notion de diversité

Dans la littérature, le terme diversité est rarement défini de manière explicite. Les chercheurs utilisent une variété d'étiquettes pour désigner la diversité, comme l'hétérogénéité, la variation ou l'inégalité (Harrison et Klein 2007), et généralement, elle peut être décrite comme " la distribution des différences entre les membres d'une unité par rapport à un attribut commun " (Harrison et Klein 2007). Dans le contexte organisationnel, la diversité est caractérisée par l'hétérogénéité des membres au sein des unités de travail organisationnelles (Jackson et al., 2003). Les unités de travail peuvent être des départements organisationnels, des groupes ou des équipes d'au moins trois personnes (Jackson et al. 2003) et peuvent être situées à différents niveaux organisationnels (par exemple, des équipes de direction ou des équipes de projet organisationnel) (Milliken et Martins 1996). En nous appuyant sur les recherches antérieures et les développements actuels de la recherche sur la diversité, nous utilisons une compréhension générique de la diversité comme toute forme que la diversité (du groupe de travail) peut prendre dans un cadre organisationnel.

2.2.2. Dimensions de la diversité

Le concept de diversité sert de terme générique pour diverses dimensions de l'hétérogénéité, par exemple le sexe, la nationalité, l'origine ethnique, la religion ou la vision du monde, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle et l'identité (Triandis 2003). Des études antérieures ont tenté d'organiser ces dimensions en catégories significatives. La catégorisation la plus connue différencie la diversité observable (démographique, par exemple, la race ou l'origine ethnique, l'âge, le sexe) de la diversité non observable (cognitive, par exemple, les connaissances et l'expertise, les compétences, les valeurs) (Tsui et al. 1992 ; Jackson et al. 1995 ; Milliken et Martins 1996). Cette distinction est particulièrement importante, car les différences visibles peuvent entraîner des réactions fondées sur des préjugés et des expériences antérieures. Un autre type de diversité particulièrement pertinent dans le contexte organisationnel est la diversité expérientielle (par exemple, l'éducation, le parcours professionnel, l'expérience de l'industrie) (Milliken et Martins 1996). Les développements sociétaux actuels - tels que la mondialisation croissante et la vague de réfugiés - ont conduit à l'importance croissante de la diversité culturelle. Cependant, il est difficile de se concentrer sur une seule dimension de la diversité puisque dans les groupes de travail, plusieurs dimensions coexistent naturellement et s'influencent mutuellement. Par conséquent, des recherches antérieures ont déjà appelé à l'intégration de différentes dimensions au lieu de se concentrer sur des dimensions uniques (van Knippenberg et Schippers 2007). Nous suivons cet appel et adoptons le sens largement accepté de la diversité " diluée " (Jackson et al. 2003) sans considérer les différentes dimensions de la diversité. Nous faisons des distinctions uniquement à titre d'illustration, lorsque cela est nécessaire.

2.2.3. Le management de la diversité culturelle

La diversité est décrite comme les différences visibles et non visibles entre les personnes en fonction de leurs sexe, âge, race, origine, handicap, personnalité et style de travail. Dans la littérature, au-delà des éléments précités, plusieurs dimensions ont été considérées afin de mieux comprendre la diversité. Par exemple, Ardakani et al. (2016) ont posé les dimensions suivantes : La personnalité, les dimensions internes incluant la race, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, la capacité physique et l'ethnicité. Dimensions externes telles que l'emplacement géographique, les habitudes de loisirs, les habitudes personnelles, le revenu, la religion, le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle, l'état civil, le statut parental et l'apparence, et Dimensions organisationnelles qui consistent en le statut de la direction, le contenu/domaine

de travail, l'affiliation syndicale, l'ancienneté, le niveau/classification fonctionnel, la division/département/unité/groupe et le lieu de travail.

Dans un sens plus large, la gestion de la diversité commence par l'acceptation de ces différences et vise à les exploiter afin de créer un environnement productif où chacun se sent valorisé, où ses talents sont pleinement utilisés et où les objectifs organisationnels sont atteints (Kandola et Fullerton, 1998). Les organisations du secteur public et du secteur privé mènent des politiques de diversité depuis les années 1960 dans les pays européens et aux États-Unis. Dans les années 1960 et 1970, l'objectif premier de ces politiques était d'améliorer l'égalité des chances ou des résultats pour tous. Ces politiques sont fondées sur l'idée que les gens devraient avoir accès aux emplois sans considération de leur groupe sociodémographique.

Dans la littérature sur la gestion de la diversité, trois points de vue ont été exprimés sur la signification de la gestion de la diversité. La première est une vision traditionnelle basée sur les processus de recrutement, d'action positive et d'égalité des chances en matière d'emploi. Ce programme de diversité tente de garantir que tous les groupes de l'organisation sont représentés de manière adéquate. Le second point de vue est une approche plus orientée vers la gestion qui se concentre sur la rétention, la performance et la collaboration des employés. En réponse à la diversité croissante de la main-d'œuvre américaine, Roosevelt Thomas a soutenu ce point de vue et a fait valoir la nécessité d'aller au-delà des politiques d'égalité des chances en matière d'emploi et d'action positive, car celles-ci ne permettent pas de développer tout le potentiel d'une main-d'œuvre diversifiée. En d'autres termes, ce qu'il croit, c'est que la gestion de la diversité est *"un mouvement d'éloignement ou un modèle alternatif aux politiques et pratiques traditionnelles d'égalité des chances en matière d'emploi ou la deuxième génération d'égalité des chances en matière d'emploi"* (Thompson, 2020). Le troisième point de vue est une approche globale qui contient des éléments à la fois des programmes d'action positive/égalité des chances en matière d'emploi et de gestion de la diversité. Selon ces programmes, tous les processus et programmes liés à la diversité sont considérés comme faisant partie d'un vaste ensemble de "gestion de la diversité".

3. Le lien entre le management de la diversité culturelle et la résilience dans les organisations

La diversité culturelle peut jouer un rôle central dans l'amélioration de la résilience organisationnelle si elle est bien gérée. Dans notre étude, nous nous sommes également inspirés d'une conceptualisation fondée sur les capacités et avons défini la résilience comme un ensemble de capacités organisationnelles grâce auxquelles les entreprises anticipent les tendances et les menaces, comprennent l'adversité et y font face efficacement, et s'adaptent aux changements pour produire une capacité dynamique visant à faciliter le changement organisationnel (Duchek 2020 ; Hillmann et Guenther 2018). Pour rendre compte de la perspective dynamique de la résilience, les chercheurs ont ajouté une perspective fondée sur les processus à la résilience (Duchek 2020 ; Williams et al. 2017) et ont décrit les capacités qui se rapportent à l'avant, au pendant et à l'après-crise : capacités d'anticipation, de réaction et d'adaptation.

3.1. Capacité d'anticipation

Dans une perspective fondée sur les processus, la résilience ne se limite pas à l'étape qui suit la survenue d'un événement critique. Elle se situe plus tôt et comprend des capacités qui sont utiles avant l'adversité (Williams et al. 2017). Dans ce contexte, différents auteurs font référence à la phase d'anticipation de la résilience (Duchek 2019, Williams et al. 2017 ; Burnard et Bhamra 2011). L'anticipation décrit les aspects préventifs de la résilience. Elle fait

référence à la capacité de détecter les développements critiques au sein de l'entreprise ou dans son environnement et de s'adapter de manière proactive (Somers 2009 ; Ferreira et al. 2011 ; Teixeira et Werther 2013). Bien que cela ne signifie pas que les organisations résilientes puissent prévenir tout événement menaçant, les capacités d'anticipation les aident à minimiser les conséquences négatives (Madni et Jackson 2009). Par exemple, Somers (2009) a fait valoir que le renforcement de la résilience est un processus complexe qui nécessite une plus grande capacité à extraire et à interpréter les informations de l'environnement organisationnel en constante évolution. Il introduit le concept de potentiel de résilience organisationnelle, défini comme "...une résilience qui n'est pas actuellement évidente ou réalisée" (Somers 2009).

En se basant sur les travaux de Mallak (1998) sur la résilience latente, il a trouvé des preuves que le potentiel de résilience organisationnelle pouvait être opérationnalisé par six facteurs (recherche de solutions orientée vers un objectif, évitement du risque, compréhension critique de la situation, capacité des membres de l'équipe à remplir des rôles multiples, degré de confiance dans les sources d'information et accès aux ressources) qui devraient être développés de manière proactive avant que les crises ne surviennent. Ces activités de préparation et de planification jettent les bases de réponses efficaces aux situations critiques et permettent ainsi de réaliser la résilience. La diversité peut avoir des effets positifs sur deux éléments de l'étape d'anticipation : l'observation de l'environnement professionnel et l'identification des informations pertinentes, et la préparation aux développements futurs.

La diversité peut être utile pour l'observation des développements (externes) et l'identification des développements potentiellement menaçants. Sutcliffe et Vogus (2003) ont soutenu que les groupes diversifiés sur le plan de l'expérience ont un potentiel plus élevé pour percevoir les variations de leur environnement et pour identifier les ajustements nécessaires parce que leur hétérogénéité renforce leur capacité à sentir, enregistrer et réguler la complexité. Page (2014) a affirmé que la diversité cognitive peut améliorer les capacités de prédiction et est donc particulièrement importante dans les environnements complexes.

La diversité peut également améliorer la capacité d'une organisation à se préparer à des événements inattendus. Les chercheurs en résilience soutiennent que les organisations atteignent la résilience par la préparation, en tenant compte du fait que la préparation ne se réfère pas à un événement spécifique, mais aide plutôt à développer des capacités, des connaissances et des fonctions générales qui sont nécessaires pour gérer tout type d'événement inattendu (Wildavsky 1991 ; Kendra et Wachtendorf 2003).

3.2. Capacité de réaction

La réaction fait généralement référence au développement et à la mise en œuvre de solutions pour un problème spécifique (Duchek 2014, 2019). La diversité peut faciliter l'étape de réaction en raison de son influence sur la prise de conscience et sur la résolution de problèmes dans des contextes complexes. Stephens et al. (2013) ont décrit la diversité comme étant utiles à la réaction résiliente en construisant une plus grande variété d'interprétations pour les situations défavorables (Eisenhardt et al. 1998 ; George et King 2007). De même, Saurin et al. (2013) ont soutenu qu'une grande diversité est importante pour la résilience, car elle offre une compréhension plus profonde du contexte organisationnel, fournissant ainsi une base plus précise pour la prise de décision et les actions à entreprendre. Les études sur la diversité ont également soutenu l'idée que des unités de travail diversifiées peuvent aider les processus de sensemaking. Par exemple, Neill et al. (2007) ont montré que la diversité des équipes fonctionnelles peut promouvoir les capacités organisationnelles de sensemaking. Leur étude souligne également le rôle d'une culture organisationnelle ouverte d'esprit en tant qu'antécédent des capacités d'élaboration de sens.

Dans la littérature sur la résilience, le développement de solutions adéquates et nouvelles face à une crise est l'utilisation la plus fréquemment mentionnée de la diversité pour faire face à la

résilience (Sutcliffe et Vogus 2003 ; Pregenzer 2014). Sutcliffe et Vogus (2003) ont fait valoir que la diversité des expériences peut accroître la capacité d'une unité de travail à saisir une situation et à en gérer les détails, car leurs vastes expériences peuvent aider leurs membres à mieux recombinaison leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes pour trouver de nouvelles solutions (Bunderson et Sutcliffe 2002 ; Weick et al. 1999). En outre, Pregenzer (2014) a affirmé que la diversité des compétences, des personnalités et des perspectives pourrait renforcer la créativité et l'innovation, ce qui se traduirait par des améliorations dans la prise de décision et la résolution de problèmes (voir également Ely et Roberts 2008). Cette affirmation est étayée par les résultats empiriques de Gomes et al. (2014). Dans leur étude de cas d'équipes dans une centrale nucléaire simulée, ils ont constaté que la diversité était une source potentielle d'adaptation résiliente.

En effet, la diversité joue un rôle important dans le processus de réaction des organisations. En réaction à des événements inattendus, la diversité permet une meilleure compréhension des crises aiguës.

3.3. Capacité d'adaptation

L'adaptation va au-delà de la restauration de la fonctionnalité organisationnelle et se concentre particulièrement sur le développement de nouvelles capacités. Il s'agit d'ajustements après une crise pour produire une capacité dynamique visant à faciliter le changement organisationnel (Duchek 2014, 2019) et l'apprentissage à long terme (Madni et Jackson 2009). Les organisations peuvent tirer des leçons des crises précédentes et ainsi être mieux préparées pour les crises futures. Cela les aide à élargir leur base de connaissances, ce qui, à son tour, est un antécédent principal de la dimension "anticipation". Pour une adaptation réussie, la cognition et le comportement sont tous deux nécessaires. D'une part, les organisations doivent être capables de réfléchir à la situation critique et d'intégrer les connaissances acquises dans la base de connaissances existante. D'autre part, elles doivent être capables d'agir sur ces connaissances et de produire des changements (Edmondson 2002). La diversité peut améliorer la capacité de l'organisation à réfléchir et à apprendre des événements critiques.

Les recherches antérieures ont indiqué que des unités de travail diversifiées peuvent être meilleures en termes de réflexion sur une crise qui survient. Par exemple, Haunschild et Sullivan (2002) ont soutenu que les expériences hétérogènes aident les organisations à concentrer leur attention sur les causes potentielles et à effectuer une analyse détaillée, à forcer une analyse situationnelle et à produire un conflit constructif dans les groupes. En outre, un nombre croissant de travaux établissent un lien entre la diversité et la réflexion ou la réflexivité de l'équipe. Van Knippenberg et Schippers (2007) ont affirmé que les points de vue divergents peuvent stimuler la réflexivité de l'équipe. Plusieurs études empiriques ont confirmé cette relation positive entre la diversité de l'équipe et la réflexivité (voir, par exemple, West 2002 ; Haward et al. 2003 ; Schippers et al. 2003 ; Fay et al. 2006). Par exemple, Schippers et al. (2003) ont étudié de plus près la relation entre la diversité des équipes et la réflexivité et ont découvert que cette relation est modérée par l'interdépendance des résultats. Les groupes diversifiés qui étaient fortement interdépendants des résultats étaient plus réflexifs que les groupes qui étaient moins interdépendants des résultats. Cela peut s'expliquer par l'objectif commun du groupe qui nécessite une réflexion.

L'apprentissage au niveau du groupe peut être compris comme un processus d'interaction caractérisé par "le fait de poser des questions, de demander un retour d'information, d'expérimenter, de réfléchir aux résultats et de discuter des erreurs ou des résultats inattendus des actions" (Edmondson 1999). La recherche sur la gestion de l'échec organisationnel indique déjà que la diversité est utile à l'apprentissage. Reason (1997) a fait valoir que, dans les situations de crise, les organisations sont souvent conscientes des échecs actifs (humains), mais ne parviennent pas à examiner les raisons et les conditions sous-jacentes. La diversité

des perspectives oblige les organisations à éviter les interprétations simples par le biais de conflits constructifs et de discussions plus approfondies sur les mesures à prendre (Haunschild et Sullivan 2002). Ainsi, des bases de connaissances diverses peuvent réduire la tendance à se concentrer sur la surface et promouvoir la logique de la fonction organisationnelle plutôt que le blâme individuel (Catino 2008) lors de l'explication des échecs (Gressgård et Hansen 2015).

4. Impacts de la culture nationale sur la résilience organisationnelle

Une culture nationale est caractérisée par des valeurs négociables et non négociables (et aura une influence plus forte sur l'attitude et le comportement d'une personne que la culture organisationnelle, si une valeur non négociable de la culture nationale entre en conflit avec une valeur de la culture organisationnelle (Schein 2011). Low Kim Cheng (2007) montre que les entreprises singapouriennes sont résilientes en raison de leur contexte culturel axé sur l'apprentissage et la croissance continue.

Bien que les recherches sur les effets de la diversité culturelle sur la résilience organisationnelle soient rares, en psychologie, la résilience est comprise à travers les facteurs de protection qui déterminent la résilience d'un individu. Selon Gunnestad (2006), ces facteurs de protection comprennent les facteurs de réseau (c'est-à-dire la façon dont l'individu est intégré dans le groupe social et bénéficie d'un soutien externe), et les capacités et les compétences (c'est-à-dire la force physique et mentale, la stabilité émotionnelle, les compétences en communication, la capacité à s'expliquer, à comprendre les autres ou à résoudre des problèmes).

Compte tenu des aspects susmentionnés de la résilience, l'influence de la culture nationale sur la résilience organisationnelle peut également être expliquée par le lien entre les valeurs culturelles, les normes et les systèmes de croyances spécifiques. La résilience organisationnelle concerne les capacités et les ressources organisationnelles qui sont, avant tout, mises en œuvre par les individus et les groupes dans une organisation (Cho et al. 2006 ; Horne et Orr 1998), ce qui renforce la nécessité d'étudier les effets culturels.

4.1. Intégration et résilience organisationnelle

L'individualisme décrit la relation entre l'individu et le groupe, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les personnes d'une culture tirent leur propre identité du soi ou du groupe (Newman et Nollen 1996 ; Woldt et al, 2019). Les caractéristiques importantes des cultures individualistes sont que les membres en question sont faiblement liés au groupe (Rinne et al. 2012 ; Woldt et al, 2019), poursuivent leurs propres intérêts avant ceux du groupe (Luczak et al. 2014 ; Rinne et al. 2012), mettent l'accent sur les initiatives individuelles (Woldt et al, 2019), tirent un statut de leurs réalisations (Newman et Nollen 1996), et valorisent les choix et les pensées individuels (Herkenhoff 2004 ; Woldt et al, 2019), ce qui peut encourager l'innovation et permettre des réactions flexibles aux défis imprévus qui sont bénéfiques pour la résilience organisationnelle. Les membres des sociétés individualistes étant moins orientés vers le groupe, les valeurs partagées sont moins prioritaires que dans les cultures collectivistes (Luczak et al. 2014), ce qui peut nuire à la résilience organisationnelle, sachant que les valeurs partagées et un fort sentiment d'identité et d'objectif sont fondamentaux pour une organisation résiliente (McCann et al. 2009).

4.2. Genre et résilience organisationnelle

La dimension de genre fait référence à des valeurs au-delà de la différence absolue entre les sexes. La masculinité se caractérise par des valeurs telles que l'affirmation de soi, la compétition, la performance et l'accent mis sur la réussite matérielle, tandis que les valeurs

féminines comprennent le maintien des relations, la solidarité, l'orientation vers le service et les questions de qualité de vie (Luczak et al. 2014 ; Taras et al. 2012). Hofstede suggère que les sociétés féminines pourraient avoir plus de succès dans le secteur des services, en raison de l'importance qu'elles accordent aux relations sociales (Luczak et al. 2014). Les sociétés masculines appliquent des pratiques de gestion axées sur l'action et l'acquisition, plutôt que sur la réflexion et l'observation. La réussite et l'évitement de l'échec sont plus importants que dans les cultures féminines qui encouragent l'affiliation et considèrent l'échec comme moins décisif (Newman et Nollen 1996).

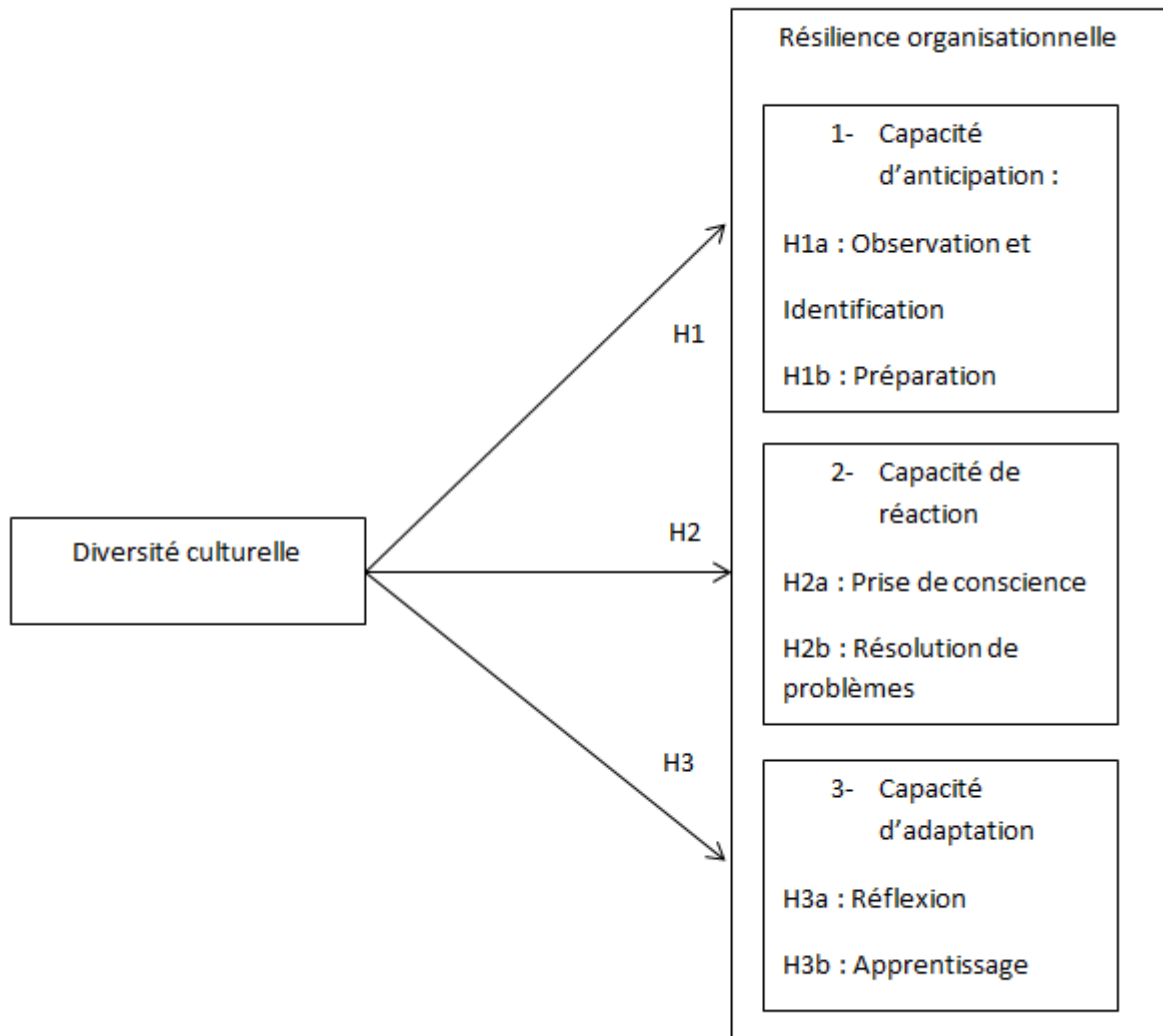
Pour cette dimension, la relation avec la résilience organisationnelle n'est pas claire, car il n'y a pas d'attente définie pour une direction spécifique. Les employés issus d'une culture à prédominance féminine mettent l'accent sur le soutien et le travail d'équipe, ce qui pourrait se traduire par une plus grande résilience organisationnelle, car le partage des connaissances et l'engagement collectif peuvent renforcer une organisation et la préparer à des situations imprévues. Cependant, l'importance accordée à l'affirmation de soi, à la compétition et à la performance dans les cultures masculines peut également être bénéfique pour la résilience organisationnelle, par exemple en période de crise. Par conséquent, on suppose qu'il n'y aura pas de lien clair entre cette dimension culturelle et la résilience organisationnelle.

4.3. Indulgence et résilience organisationnelle

La dimension culturelle de l'indulgence par rapport à la retenue décrit la façon dont les gens peuvent contrôler leurs désirs, leur comportement et leurs émotions (Hofstede 2010). Les personnes issues de cultures dont le score d'indulgence est élevé créent une atmosphère de travail positive et détendue qui favorise le travail en réseau et l'engagement de l'équipe. La satisfaction personnelle et professionnelle est plus importante que les activités de routine, les récompenses tangibles et les salaires élevés. Dans la vie professionnelle, les membres des cultures indulgentes sont intrinsèquement motivés, par opposition à la motivation extrinsèque des cultures de retenue (Dumitraşcu et Dumitraşcu 2016).

Néanmoins, les personnes appartenant à des cultures de retenue font preuve d'une plus grande persistance dans leur vie professionnelle, car elles sont déterminées par le devoir et ont l'habitude de suivre des règles et règlements stricts (Hofstede 2010). Elles ont l'habitude de travailler dur et sont prêtes à faire des heures supplémentaires si cela est nécessaire pour accomplir le travail. Une telle éthique de travail dévouée parmi les managers et les employés pourrait renforcer la résilience de l'organisation, et en cas de situations imprévues ou critiques, les managers et les employés feront tout leur possible pour assurer le succès de l'entreprise.

Schéma illustrant l'effet de la diversité culturelle sur la résilience organisationnelle



Source : Auteurs

5. Conclusion

Le présent article a analysé la relation entre le management de la diversité culturelle et la résilience organisationnelle, qui a été peu examinée auparavant. À cette fin, nous avons élaboré un cadre conceptuel fondé sur une compréhension de la résilience organisationnelle basée sur les processus (Duchek 2014, 2019) et nous avons relié la littérature existante sur les éléments de la résilience organisationnelle et les résultats de la diversité culturelle. Les résultats indiquent le rôle potentiel du management de la diversité culturelle dans l'amélioration de la résilience organisationnelle en contribuant au développement de différentes capacités sous-jacentes aux trois étapes du processus de résilience (anticipation, réaction et adaptation). Notre étude montre la pertinence de la diversité culturelle dans les trois étapes. En particulier, la culture peut influencer le développement des capacités d'anticipation en améliorant l'observation et l'identification des changements critiques et la préparation aux événements futurs. En améliorant la prise de conscience et la résolution des problèmes, la culture peut promouvoir les capacités d'adaptation. Enfin, la diversité culturelle peut renforcer la capacité de l'organisation à réfléchir et à tirer des enseignements des situations critiques et, par conséquent, à promouvoir les capacités d'adaptation.

En outre, l'étude montre que la culture nationale affecte la résilience d'une entreprise/organisation. Cette étude montre que la résilience organisationnelle est spécifique au contexte ; elle est influencée par des facteurs externes et n'est pas seulement dépendante de la trajectoire et intra-organisationnelle ou idiosyncrasique à l'organisation. Cela a plusieurs implications pratiques. Afin de construire ou de renforcer les capacités, les processus et les ressources qui conduisent à la résilience organisationnelle, les entreprises qui opèrent au-delà des frontières nationales doivent être conscientes des aspects culturels qui influencent les mécanismes de résilience des organisations. Il existe également des implications particulières pour les ressources humaines dans la mesure où, en fonction du contexte culturel, des pratiques, des stratégies ou des formations RH différentes doivent être appliquées pour la résilience organisationnelle. La mondialisation du travail a donné naissance à une main-d'œuvre et à des équipes interculturelles, ce qui doit être pris en compte dans les décisions managériales pour faciliter la résilience. Les différences culturelles doivent être prises en compte en termes de construction de relations et de réseaux, qui sont essentiels pour atténuer et amortir les chocs soudains ou les événements inattendus.

Références

- (1). Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research*, 49(18), 5375-5393.
- (2). Boin, A., & Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.
- (3). Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of management journal*, 45(5), 875-893.
- (4). Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- (5). Catino, M. (2008). A review of literature: individual blame vs. organizational function logics in accident analysis. *Journal of contingencies and crisis management*, 16(1), 53-62.
- (6). Cho, T. S. (2006). The effects of executive turnover on top management team's environmental scanning behavior after an environmental change. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1142-1150.
- (7). Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- (8). Duchek, S. (2014). Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13487). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- (9). Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus. Res.* 13 (1), 215–246 (2019).
- (10). Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business research*, 13(2), 387-423.
- (11). DUMITRAȘCU, V., & DUMITRAȘCU, R. A. (2016). The Use of Fuzzy Sets and Elements of the Information Theory for Assessing the Resilience Level of Business Organizations. *Quality-Access to success*, 17.

- (12). Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- (13). Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146.
- (14). Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California management review*, 39(2).
- (15). Ely, R. J., & Roberts, L. M. (2008). Shifting frames in team-diversity research: From difference to relationships (pp. 175-201). na.
- (16). Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 553-567.
- (17). Ferreira, P. N. (2011). Resilience in the planning of rail engineering work (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- (18). Filatotchev, Igor, and Steve Toms. 2003. Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: a study of UK cotton textile companies. *Journal of Management Studies* 40 (4): 895–920.
- (19). George, J. M., & King, E. B. (2007). Potential pitfalls of affect convergence in teams: Functions and dysfunctions of group affective tone. In *Affect and groups* (Vol. 10, pp. 97-123). Emerald Group Publishing Limited.
- (20). Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- (21). Glick, William H., C. Chet Miller, and George P. Huber. 1993. The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. In *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*, ed. George P. Huber and William H. Glick, 176–214. New York: Oxford University Press.
- (22). Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2015). Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics. *Reliability Engineering & System Safety*, 133, 167-175.
- (23). Grote, Gudela. 2009. *Management of uncertainty: theory and application in the design of systems and organizations*. London: Springer.
- (24). Hamel, Gary, and Liisa Vaelikangas. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review* 81 (9): 52–63.
- (25). Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- (26). Haunschild, P. R., & Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative science quarterly*, 47(4), 609-643.
- (27). Haward, R, Ziv A, Carol S. Borrill, Jeremy F. Dawson, Judy W. Scully, Michael A. West, and Richard S. (2003). Breast cancer teams: the impact of constitution, new cancer workload, and methods of operation on their effectiveness. *British Journal of Cancer* 89 (1): 15–22.
- (28). Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- (29). Hofstede, G. (2010). Geert hofstede. National cultural dimensions, 2-7.
- (30). Home III, J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment relations today*, 24(4), 29-39.

- (31). Hong, Lu, and Scott E. Page. 2004. Groups of diverse problem solvers can outperform groups of highability problem solvers. *Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America* 101 (46): 16385–16389.
- (32). Horne III, J. F. (1997, April). The coming age of organizational resilience. In *Business forum* (Vol. 22, No. 2/3, p. 24). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.
- (33). Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- (34). Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.
- (35). Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic*. CIPD Publishing.
- (36). Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- (37). Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- (38). Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- (39). Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2012). Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways. *Climatic change*, 113, 933-947.
- (40). Low Kim Cheng, P. (2007). The cultural value of resilience: The Singapore case study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 136-149.
- (41). Luczak, C., Mohan-Neill, S., & Hills, G. (2014). A quantitative study of business owners and perceived network benefits: Collectivist vs. individualist based cultures. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20(2), 1.
- (42). Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- (43). Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health manpower management*, 24(4), 148-152.
- (44). McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51.
- (45). Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- (46). Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
- (47). Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies*, 27, 753-779.
- (48). Nishii, Lisa H., Jasmien Khattab, Meir Shemla, and Rebecca Paluch. 2018. A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals* 12 (1): 37–82.

- (49). Page, S. E. (2014). Where diversity comes from and why it matters?. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 267-279.
- (50). Pregoner, A. L. (2014, May). Evolution and resilience of the nuclear nonproliferation regime. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 1596, No. 1, pp. 152-159). American Institute of Physics.
- (51). Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents* Aldershot, Hants, Brookfield, Vt.
- (52). Rinne, T., Steel, G. D., & Fairweather, J. (2012). Hofstede and Shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success. *Cross-cultural research*, 46(2), 91-108.
- (53). Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957-992.
- (54). Saurin, Tarcisio A., Angela W. Righi, and Éder Henriqson. 2013. *Characteristics of complex socio-technical systems and guidelines for their management: the role of resilience*. France: Resilience Engineering Association.
- (55). Sawalha, Ihab H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review* 38 (4): 346–366.
- (56). Schein, E. H. (2011). The concept of organizational culture: Why bother. *Classics of organizational theory*, 7, 349-360.
- (57). Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 779-802.
- (58). Shaker Ardakani, M., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.
- (59). Sheffi, Y. (2007). *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*. Pearson Education India.
- (60). Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23.
- (61). Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.
- (62). Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Organizing for Resilience in Positive Organizational Scholarship*; Cameron, K., Dutton, JE, Quinn, RE, Eds..
- (63). Teixeira, E., & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342.
- (64). Thompson, N. (2020). *Anti-discriminatory practice: Equality, diversity and social justice*. Bloomsbury Publishing.
- (65). Triandis, H. C. (2003). The future of workforce diversity in international organisations: A commentary. *Applied Psychology*, 52(3), 486-495.
- (66). Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579.

- (67). Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- (68). Vogus, Timothy J., and Kathleen M. Sutcliffe. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, ISIC*, 3418–3422. IEEE.
- (69). Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of high reliability. *Research in Organizational Behaviour*, 21, 81-123.
- (70). West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- (71). Wildavsky, A. (1991). *Searching for Safety* (New Brunswick: Transaction). Duchek, S.(2020). Organizational Resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246.
- (72). Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- (73). Woldt, J. J., Prasad, S., & Tata, J. (2019). Supply chain management, national culture, and refugee network performance. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 9(2), 109-130.