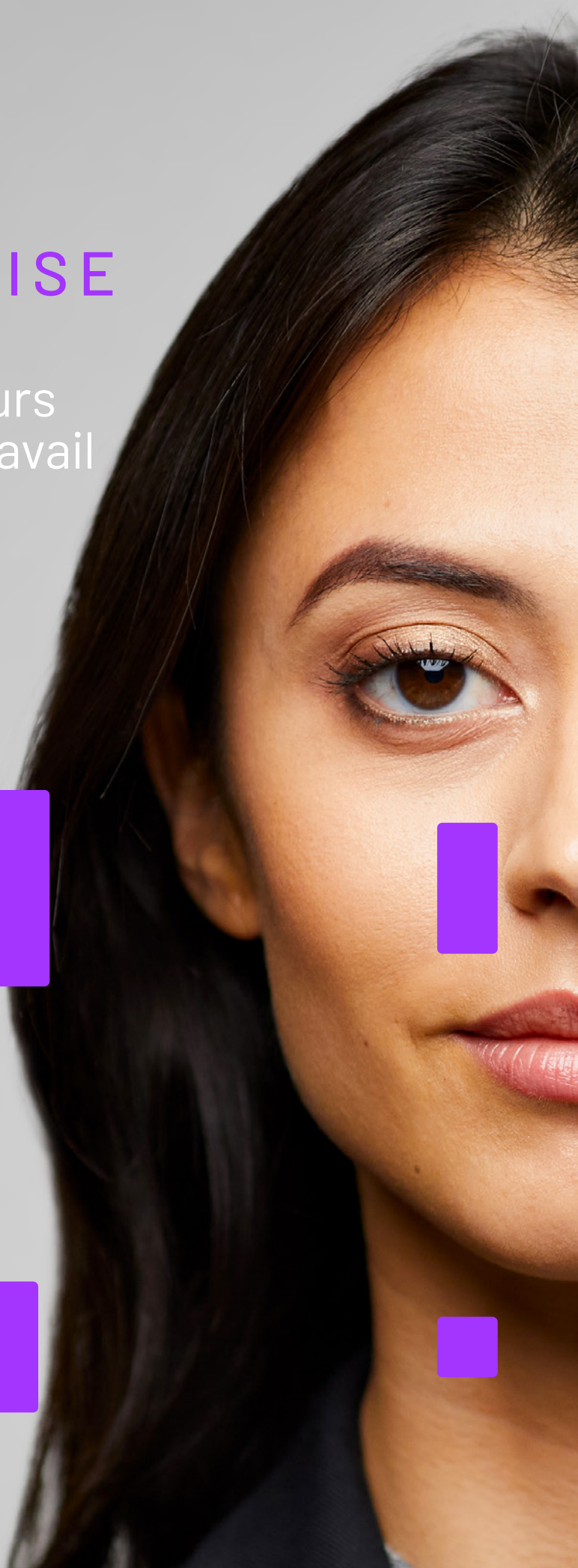




DÉVELOPPER UNE ENTREPRISE RÉSILIENTE

pour répondre aux futurs
enjeux du monde du travail



«

Le monde vit actuellement des bouleversements économiques et politiques qui auront un impact sur notre futur proche. Les forces de la quatrième révolution industrielle nous ont fait entrer dans une nouvelle forme d'économie et de mondialisation. Notre condition humaine n'en sera améliorée que si les entreprises et les autorités locales, nationales et internationales s'adaptent à temps.

»

Klaus Schwab

Founder and Executive Chairman, World Economic Forum

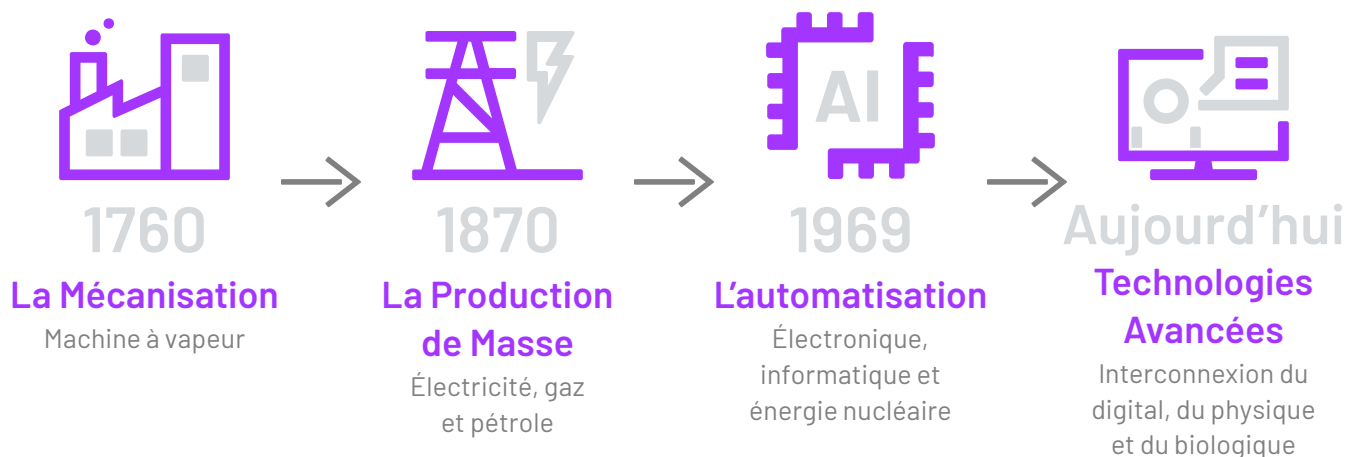


Par **Ali Shalfrooshan**

Head of International Assessment R&D

Des changements considérables sont à l'oeuvre

Depuis le début du 19ème siècle nous vivons des changements incroyables. Les évolutions technologiques ont amené de nouveaux paradigmes dans notre société et la pandémie a, dans ce contexte, agi comme un catalyseur pour faire émerger de nouvelles façons de penser et de travailler. La portée et les conséquences de ces changements sont si significatives que certains observateurs disent qu'ils ne ressembleront à rien de ce que l'espèce humaine a connu auparavant.



Au cours de la dernière décennie, certains experts parlaient de « la quatrième révolution industrielle », caractérisée par la convergence des innovations, digitales, biologiques et physiques. À chaque révolution industrielle, une nouvelle façon de concevoir le monde du travail a émergé.

Ce mélange des technologies digitales et physiques, associé à l'impact de la pandémie mondiale de Covid-19, nous a presque tous rendus incapables de prédire ce que l'avenir nous réserve. De nombreux leaders se demandent comment gérer au mieux ces changements, car ils remettent en question le fonctionnement des organisations et le comportement des individus.

Le changement est une constante dans nos vies, quelle que soit la période, nous avons tous eu à évoluer au cours de notre existence. Pour autant, il s'avère que dans un monde en perpétuel changement, les fondements-mêmes de notre manière de fonctionner ont complètement évolué. Cela se traduit, par exemple, dans le rapport sur le futur du travail issu du Forum Économique Mondial, dans lequel des dirigeants d'entreprises déclarent qu'en moyenne **42% des compétences attendues sur un métier** vont drastiquement évoluer et que **54% des salariés** auront besoin de développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles.

En fin de compte, ce défi représente une opportunité importante pour les entreprises, puisqu'il a été constaté que les technologies amènent flexibilité, potentiels de croissance et réussite à ceux qui savent les utiliser. De plus, ceux qui choisissent de s'adapter, plutôt que de lutter contre elles, sont ceux qui finissent par s'en sortir le mieux.

Les difficultés liées au changement

Malgré les nombreuses opportunités que le changement permet de saisir, il peut aussi être source de difficultés pour les entreprises. Ci-dessous, quelques exemples de problèmes auxquels les entreprises peuvent avoir à faire face :



Augmentation du stress

Le stress apparaît dans les contextes où la demande est plus importante que la capacité à y répondre, il est aussi lié au manque de prévisibilité et de contrôle. Plus le changement est important, plus le niveau de stress ressenti par l'entreprise et ses salariés sera important. Une étude menée par le cabinet Gallup a démontré que 2020 a officiellement été l'année la plus stressante de l'histoire récente, avec le chiffre record de **40% des adultes dans le monde** déclarant avoir ressenti de hauts niveaux de stress.



Augmentation des burn outs

Les caractéristiques du burn out sont la fatigue extrême, la négativité et le cynisme. Les conséquences du burn out sont l'incapacité à être performant, l'évitement du travail, l'absentéisme. Selon le rapport global sur la culture publié par OC Tanner en 2021, où 40 000 salariés ont été interrogés, il y a eu une **augmentation de 15%** des burn outs dans le monde.



Diminution du sentiment de bien être

Le bien-être peut être défini comme le niveau de satisfaction des personnes, tant sur le plan personnel que social et sur la manière dont ils évaluent leur vie dans l'ensemble. Un sondage international mené par l'institut Qualtrics a découvert que le sentiment de bien-être avait diminué : **42% des salariés** ont déclaré que leur santé mentale avait diminué depuis le début de la pandémie. Un autre chiffre considérable : **76% des salariés** déclarent que le stress lié au travail a affecté leur santé mentale jusqu'à développer de la dépression et des angoisses.

Avec l'augmentation du nombre de difficultés liées au stress, au burn out et à la diminution du bien-être, la « capacité de résilience » sera l'un des principaux facteurs de succès des entreprises si elles souhaitent **survivre** ou potentiellement se **développer**.



Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.



Charles Darwin

Qu'est-ce que la résilience de l'entreprise ?

La résilience de l'entreprise peut être définie comme « la capacité d'adaptation dans un environnement complexe, dynamique et interconnecté ».^I Elle joue un rôle central, non seulement pour la survie de l'entreprise mais aussi dans la survie d'une communauté plus large, à cause de la dépendance de cette communauté aux services de l'entreprise.^{II} Les résultats de certaines recherches montrent également qu'elle donne un avantage compétitif aux entreprises.^{III}

La résilience de l'entreprise est-elle la solution ?

Ceux qui soulignent l'importance de la résilience pour une entreprise s'appuient sur une étude de référence menée par la Harvard Business Review auprès de 4 700 entreprises sur 3 périodes différentes : les années 80, le ralentissement économique des années 90 et la crise bancaire des années 2000. 17% des entreprises n'ont pas survécu à leur récession et la grande majorité de celles ayant survécu, n'ont jamais retrouvé leurs résultats d'avant la période de récession, même 3 ans après la fin de la période.

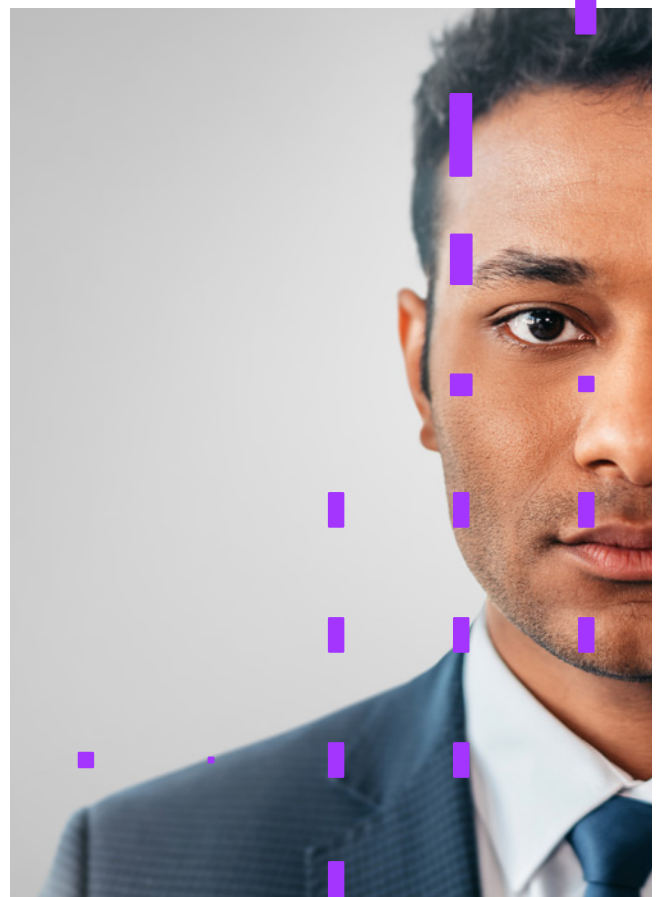
Il n'est donc pas surprenant que dans une étude globale sur les tendances RH, menée par AON en 2021, **45% des dirigeants** d'entreprises interrogés ont déclaré que le fait de construire une culture d'entreprise qui valorise la résilience, le développement et l'adaptabilité était l'action la plus importante à devoir être mise en place pour aider leur entreprise à se transformer et à faire face aux prochains changements.

«

Entre le stimulus et la réponse il y a un espace. Dans cet espace réside notre pouvoir de choisir notre réponse. Dans notre réponse réside notre croissance et notre liberté.

»

Viktor E. Frankl



Le rôle de la résilience au niveau opérationnel dans les entreprises résilientes

Alors qu'il n'existe aucun modèle universel, il y a des thématiques récurrentes qui ressortent lorsque l'on étudie les entreprises résilientes. Les caractéristiques identifiées sont typiquement la mise en place de stratégies opérationnelles pour se préparer à maintenir son activité et à survivre.

1

Leadership

La présence de leaders solides est l'une des caractéristiques des entreprises résilientes. Dans des situations de crise, les leaders ont besoin de prendre des décisions, d'adapter leur approche à un nouveau contexte, rapidement et efficacement.

2

Transparence et communication

La communication doit être transparente, claire et donner du sens. Il est important que les salariés croient à ce qui leur est dit et que la communication les aide à se concentrer sur les objectifs essentiels de l'entreprise.

3

Anticipation

Les entreprises résilientes ont la capacité de continuer à fonctionner malgré l'apparition de changements ou de chocs dans leur organisation. Cela peut consister à s'assurer que les connaissances ne sont pas possédées par une seule personne ou un petit groupe de personnes, que les plans de succession sont en place et qu'il y a suffisamment de ressources financières pour permettre à l'entreprise de s'en sortir.

4

Diversification

En s'assurant de diversifier son activité, une entreprise se protège des crises localisées dans certains domaines de son activité et répartit les risques. Les entreprises résilientes sont celles qui ne sont pas excessivement vulnérables à la survenue d'événements inattendus sur certains produits ou marchés.

5

Conception de systèmes sécurisés

La sécurité est plus qu'un système, c'est un processus vivant, qui évolue avec le business. Elle doit donner la priorité aux personnes et aux processus opérationnels, tout en permettant au business de s'approprier des règles et des standards de cyber sécurité cohérents et qui restent en lien avec la stratégie.

6

Maintien des ressources

Le mot « ressources » est large et concerne le besoin des entreprises de s'assurer qu'elles ont une supply chain, des fonds et des personnes pour maintenir une continuité d'activité. Par exemple, ces entreprises ont mis en place des plans pour répondre aux problèmes en fonction des ressources disponibles.

7

Systèmes et processus flexibles

Des processus qui sont excessivement bureaucratiques peuvent limiter la capacité d'adaptation et faire passer à côté d'opportunités. Les entreprises résilientes ont besoin de systèmes et de processus qui leur permettent de s'adapter efficacement et rapidement.

8

Apprentissage continu

L'apprentissage est une composante cruciale dans les entreprises qui réussissent. C'est important qu'elles apprennent du monde extérieur mais aussi de leurs propres décisions et erreurs. Ce focus sur l'apprentissage permet aux entreprises de s'adapter aux enjeux spécifiques de leurs contextes.



Les difficultés renforcent l'esprit, comme le travail fortifie le corps.



Sénèque

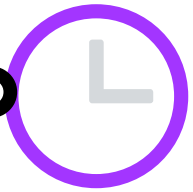
Les caractéristiques de la résilience opérationnelle qui sont citées ci-dessus sont clairement essentielles pour développer la capacité d'une entreprise à gérer des changements et des crises. Pour autant, il semble qu'une chose soit souvent absente des modèles de résilience opérationnelle : **la résilience des personnes.**

Des personnes résilientes, l'ingrédient le plus important

Bien que les spécificités de son marché et ses systèmes opérationnels soient essentiels à la réussite d'une entreprise, ce sont les individus qui font la différence. La pandémie mondiale de Covid-19 a démontré que la capacité d'une entreprise à survivre, s'adapter et à récupérer ou à se développer est liée au courage, à la créativité et à la résilience des personnes, qui ensemble forment une entreprise résiliente. Alors qu'ils ont été challengés comme jamais auparavant, les salariés des entreprises partout dans le monde, sont allés de l'avant malgré les risques et les épreuves, pour accomplir de grandes choses.

Les chercheurs ont démontré à de nombreuses reprises les bénéfices de la **résilience pour les personnes** et les entreprises. Ces études montrent que les salariés les plus résilients ont de meilleurs résultats au travail,^{IV} se sentent plus engagés et sont plus enclins à développer leurs connaissances.^V

Nos recherches sur la résilience ont démontré que les personnes les plus résilientes sont...

43% 
PLUS
PRODUCTIVES

47% 
PLUS 
ENGAGÉES AU TRAVAIL

2X plus susceptibles
DE RESTER
AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE



3X plus susceptibles
de ressentir du
BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL



Comparées aux personnes les moins résilientes.

IV. Shatte et al, 2016.
V. Malik and Garg, 2017.

Qu'entendons-nous par **résilience individuelle** ?

La résilience est un terme avec lequel beaucoup d'entre nous sont familiers. Pour autant, comme d'autres concepts venant de la psychologie qui entrent dans le langage commun, il peut être mal utilisé ou interprété. C'est aussi un concept qui est présent dans la littérature depuis de nombreuses années et qui fait référence à la résistance, à la force mentale et à une série d'autres qualités.

Cela a amené une série de définitions et de concepts. Comme pour d'autres sujets, la manière dont un terme est défini influence, de manière significative, sa nature et surtout les attributs donnés à une personne ou une entreprise. Notre définition de la résilience au travail est la suivante :

« La capacité d'une personne à s'adapter efficacement à la pression, aux revers, aux challenges et aux changements, afin d'optimiser sa performance et de préserver son bien-être. »



Il est important de noter que des définitions très similaires sont utilisées pour décrire la résilience au niveau de l'entreprise. Par exemple : « la capacité d'une organisation à anticiper des événements sur la base de l'analyse de tendances émergentes, l'adaptation permanente aux changements et la capacité à rebondir rapidement après une catastrophe. » Ces similitudes reflètent l'accent mis sur la résilience, un concept à connotation positive ancré dans l'importance de réussir à surmonter les défis et les changements.

Après avoir identifié les lacunes des modèles et outils de mesure de la résilience des personnes, nous avons mené pendant plusieurs années des recherches poussées au niveau international pour créer un modèle complet et adapté à la résilience dans le monde du travail. Dans ce modèle, la résilience est présentée à la fois comme une ressource, qui peut être augmentée ou diminuée, mais aussi comme un ensemble de stratégies psychologiques qui peut aider une personne à augmenter et alimenter cette ressource mais aussi qui lui permette de faire face aux difficultés et aux changements.

Le principe d'en faire à la fois une ressource et une stratégie est important, car cela montre l'importance du contexte et de l'environnement dans le niveau de résilience qui est à notre disposition, mais aussi à quel point nous pouvons nous sentir à l'aise pour utiliser ces stratégies psychologiques. Le modèle ne consiste donc pas à étiqueter les personnes « résilientes » ou « non résilientes », il s'agit d'aider les personnes et les entreprises à comprendre dans quelle mesure elles sont résilientes et surtout comment elles peuvent se développer. Depuis une dizaine d'années, nous avons accompagné les entreprises avec ce modèle pour les aider à traverser leurs difficultés et à faire face aux changements.

Les 8 composantes de notre modèle sur la résilience sont détaillées ci-dessous :



Confiance en soi

La mesure selon laquelle une personne a confiance en sa capacité à résoudre les problèmes et à surmonter les obstacles qu'elle rencontre.

Cette stratégie est un atout pour faire face aux difficultés et aux changements, car lorsque l'on a confiance en sa capacité à gérer les difficultés, on a plus de chance de savoir accueillir les obstacles et de persévérer jusqu'à les surmonter.



Optimisme

La mesure selon laquelle une personne croit en sa capacité à obtenir de bons résultats dans la vie, et la façon dont elle explique les revers qu'elle subit.

Cette stratégie est un atout car elle permet de maintenir un haut niveau de motivation même quand les choses sont difficiles et permet d'envisager une issue positive.



Focus sur l'objectif

La mesure selon laquelle une personne a des objectifs clairs qu'elle s'engage à atteindre.

Cette stratégie est un atout car elle permet de dépasser les difficultés en se concentrant sur les objectifs qui ont le plus de sens et en prenant du recul vis-à-vis des revers rencontrés.



Adaptabilité

La mesure selon laquelle une personne est disposée à adapter son comportement et son approche suivant l'évolution des circonstances.

Cette stratégie est un atout pour développer sa résilience car elle permet de donner de la flexibilité pour répondre aux besoins émergents et permet de percevoir le changement comme quelque chose de positif.



Ingéniosité

La mesure selon laquelle une personne peut trouver un ensemble de solutions créatives aux problèmes qu'elle rencontre.

Cette stratégie est un atout pour faire face à l'adversité car elle permet de trouver des manières alternatives de résoudre les problèmes.



Goût du challenge

La mesure selon laquelle une personne apprécie les expériences qui la mettent au défi et perçoit les situations ardues comme des opportunités d'apprendre et de se perfectionner.

Cette stratégie est un atout car elle permet aux personnes d'être prêtes avant la survenue des difficultés et de voir les changements comme une opportunité de progresser.



Gestion des émotions

La mesure selon laquelle une personne est capable de garder son calme et de maîtriser ses émotions dans des situations stressantes.

Cette stratégie est un atout pour gérer son stress face à l'adversité et s'assurer de garder les idées claires et prendre des décisions sur la base d'éléments factuels.



Recherche de soutien

La mesure selon laquelle une personne est disposée à solliciter de l'aide et du soutien pour faire face à des situations difficiles.

Cette stratégie est un atout pour faire face aux difficultés et aux changements car cela permet d'aller chercher de l'aide pratique pour résoudre les problèmes et de l'aide psychologique pour réduire le niveau d'anxiété.

Comment **développer** notre résilience ?

La résilience est une ressource et une stratégie qui peut être apprise et développée. Nous allons présenter deux éléments clés qui permettent de développer la résilience.

La résilience est une ressource qui a besoin d'être alimentée. Prendre en considération le fait que la résilience est une ressource est important car cela permet de souligner le fait que nous ne pouvons pas toujours décider d'aller de l'avant, mais qu'il s'agit de se laisser le temps de renouveler et d'alimenter notre état mental. Avoir à gérer des difficultés et des changements peut nous laisser sans énergie, nous devons donc être conscients des ressources que nous avons à notre disposition. Nous pouvons augmenter notre potentiel de résilience si nous savons comment la nourrir. Ainsi, pour développer sa résilience, il s'agit de l'alimenter de manière proactive et de faire grandir cette ressource.

La résilience est un ensemble de stratégies psychologiques qui peuvent être mises en place pour garder le cap au travers des difficultés et des changements.

Conceptualiser la résilience comme une stratégie permet de comprendre les mécanismes qui peuvent aider à la développer, à l'alimenter en tant que ressource et à l'utiliser efficacement pour gérer les difficultés et les changements. L'utilisation de ces stratégies de résilience ne permettra pas seulement aux personnes de faire face à la pression, aux revers, aux difficultés et aux changements au travail mais induit le fait qu'elles peuvent être développées. Les 8 stratégies de résilience sont constituées d'un ensemble de facultés et de traits qui améliorent notre capacité à surmonter des expériences négatives et peuvent être utilisées pour apprendre et se développer.

Pour illustrer cela, observons la pandémie mondiale du Covid, exemple récent dans lequel nous avons tous eu à vivre des difficultés importantes et prolongées dans le temps. Nos expériences sont pour autant très différentes les unes des autres et malgré le fait que nous ayons tous vécu la même crise mondiale, elles varient en termes de gravité. Nous avons parfois eu l'impression d'avoir échoué ou que le défi était trop important. Néanmoins, quelle que soit notre expérience, cela offre une opportunité de tirer les enseignements de ce que nous avons traversé et d'identifier comment ces expériences peuvent nous aider à progresser, à nous développer et espérons-le à nous épanouir.

«

Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre.

»

Marc-Aurèle





1

Se ressourcer

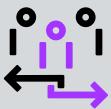
Prenez le temps de vous ressourcer. Continuer à avancer ne signifie pas toujours être résilient, cela peut simplement dire survivre. Vous devez prendre le temps de réalimenter vos ressources afin d'être capables de gérer les difficultés et les changements. Même quand vous pensez ne pas avoir le temps de le faire, prenez-le, car le fait de se ressourcer est essentiel pour se développer.



2

Comprendre son niveau de résilience

Comme nous l'avons dit plus haut, il existe un ensemble de 8 stratégies qu'une personne peut déployer pour faire face aux difficultés et aux changements. Il existe un ensemble de techniques et d'approches qui permettent d'améliorer votre capacité à utiliser ces stratégies. Ces techniques ne sont pas identiques pour tous, chaque personne aura ses préférences, ses forces et ses motivations. Ainsi, chaque personne devra identifier ce qui fonctionne pour elle. Pour autant, chacune de ces stratégies peut être développée, si vous pouvez identifier ce qui fonctionne le mieux pour vous, vous serez capable de vous concentrer sur les techniques et les ressources qui auront le plus d'impact sur votre développement.



3

Concentrer ses efforts

Une personne seule aura du mal à réussir et le changement ne se fait pas sans un effort conscient. Ainsi, même si la résilience peut être développée, cela ne pourra pas se faire de manière passive, il faut y consacrer du temps, des efforts et aller chercher dans ses ressources personnelles. S'accorder du temps pour se ressourcer est quelque chose qui nécessite d'être proactif. Par conséquent, l'effort conscient peut nous aider à améliorer notre résilience en s'occupant de la manière dont nous intégrons l'information. Faire cet effort permet de développer de nouveaux chemins neuronaux qui nous permettent de nous développer et qui, avec le temps, peuvent devenir des habitudes.



4

Tirer des enseignements de son expérience

Un modèle qui peut être utile pour comprendre comment utiliser notre réflexion personnelle pour se développer est le cycle d'apprentissage de Kolb. Le modèle décrit le processus par lequel une personne peut tirer les enseignements de son expérience et ainsi, changer ses comportements. Cette approche peut également être utilisée pour identifier la technique qui sera la plus efficace pour chacun.

Faire le lien entre résilience individuelle et résilience de l'entreprise

Comment pouvons-nous connecter le parcours d'une personne qui développe sa résilience avec les objectifs d'une entreprise qui se veut résiliente ?

La première étape pour l'entreprise consiste à prendre conscience de la nature du challenge. Les entreprises ont besoin des talents, des compétences et des forces de leurs salariés pour gérer les changements et les difficultés à venir. Ainsi, le fait de comprendre la nature des problématiques rencontrées est nécessaire, car les potentiels burn outs et la diminution du bien-être au travail devront être traités au plus haut niveau de l'entreprise comme au niveau individuel.

L'étape suivante consiste à s'assurer que les entreprises se montrent proactives pour aider au développement de la résilience. Cela peut consister à mettre en place une stratégie efficace de développement de la résilience opérationnelle,

à regarder les données relatives à la résilience des salariés pour identifier des pistes d'actions, à revoir ou déployer un programme d'accompagnement sur la résilience et le bien-être au travail ou une combinaison de toutes ces actions.

Les entreprises doivent faciliter la promotion et le développement de la résilience à plusieurs niveaux. Il y a ainsi un besoin d'avoir des leaders qui soutiennent et encouragent ces démarches en mettant à disposition le temps et les ressources qui permettront à leurs salariés de développer leur résilience. Il est temps de mettre en place une culture « apprenante » qui promeut le développement comme valeur et un environnement de travail qui donne aux salariés le temps et la latitude de s'épanouir.^{VI}



En résumé

Ce qui nous attend pour le futur est enthousiasmant et ouvre de nombreuses opportunités au plan personnel et au niveau de l'entreprise. La pandémie mondiale de Covid-19 et la 4ème révolution industrielle ont agi comme un catalyseur du changement, nous vivons un changement de paradigme qui aura un impact sur la manière dont nous pensons notre environnement de travail. Pour autant, avec tous ces changements peuvent apparaître également des zones d'incertitudes, du stress, des burn outs et une diminution du bien-être au travail.

Cela signifie que les entreprises devront investir dans le développement de leurs salariés pour les aider à vivre ces tsunamis. La résilience de l'entreprise sera aussi critique pour garantir que les organisations

et les personnes qui la composent survivent et surmontent ces changements. Nous avons la certitude que la résilience personnelle et organisationnelle sont étroitement liées, par conséquent, développer la résilience à un niveau personnel aura un impact significatif sur la résilience d'une entreprise.

En tant qu'être humain, nous avons été capables de surmonter de nombreuses difficultés. Ces expériences nous ont permis d'apprendre, de nous développer et de progresser. Donner aux collaborateurs la possibilité de développer leurs compétences en matière de résilience, permettra aux entreprises d'apprendre des difficultés déjà traversées et de continuer à se développer dans un futur excitant mais incertain.

Bibliographie

1. Qualtrics COVID and Mental Health Survey 2020.
2. Harvard Business Review, Roaring out of a recession, March 2010.
3. 'Working Well', Aon 2021 Global Wellbeing Survey.
4. Koolhaas, J. M., Bartolomucci, A., Buwalda, B., de Boer, S. F., Flügge, G., Korte, S. M., & Richter-Levin, G. (2011). Stress revisited: a critical evaluation of the stress concept. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(5), 1291-1301.
5. New Economics Foundation (2012) Measuring Wellbeing: A guide for practitioners, London: New Economics Foundation.
6. OC Tanner Global Culture report, www.octanner.com/global-culture-report.html
7. Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(2), 135-140.
8. Parul Malik & Pooja Garg (2017): Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource*.
9. Potter, M. and Davey, J. (2010) Top stores show resilience in tough markets. Reuters, available at: <http://uk.reuters.com/article/idUKLNE68F00320100916>
10. Anon (2010) Building Resilience. Zurich Municipal, available at: www.zurich.co.uk/newworldofrisk/resilience/resilience.htm
11. Marcos, J. (2008) Organisational Resilience: The Key to Anticipation, Adaptation and Recovery. Cranfield School of Management, available at: www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/cced/documents/org.pdf
12. Maddi, S.R. & Kobasa, S.C. (1984) *The Hardy Executive: Health Under Stress* (Dow Jones-Irwin). Homewood, Ill.
13. Westman, M. (1990) The Relationship Between Stress and Performance: The Moderating Effect of Hardiness Human Performance, 3, 3, pp. 141-155.
14. Bartone, P.T. (1999) Personality Hardiness as a Predictor of Officer Cadet Leadership Performance Paper. Presented at the RTO HFM Workshop on 'Officer Selection' held in Monterey, USA, 9-11 November 1999, and published in RTO MP-55.
15. McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
16. Maddi, S.R., Harvey, R.H., Khoshaba, D.M., Fazel, M. & Resurreccion, N. (2009) Hardiness training facilitates performance in college. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 6, pp. 566-577.
17. Maddi, S.R. and Hess, M. (1992) Personality hardiness and success in basketball. *International Journal of Sports Psychology*, 23, pp. 360-368.
18. Näswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report. Resilient Organisations Research Report 2015/04.
19. Youssef, C.M. and Luthans, F. (2007) Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33:5 (October 2007), pp. 774-800.

