

Un Campus vivant voué au bien-être de tous par le développement durable

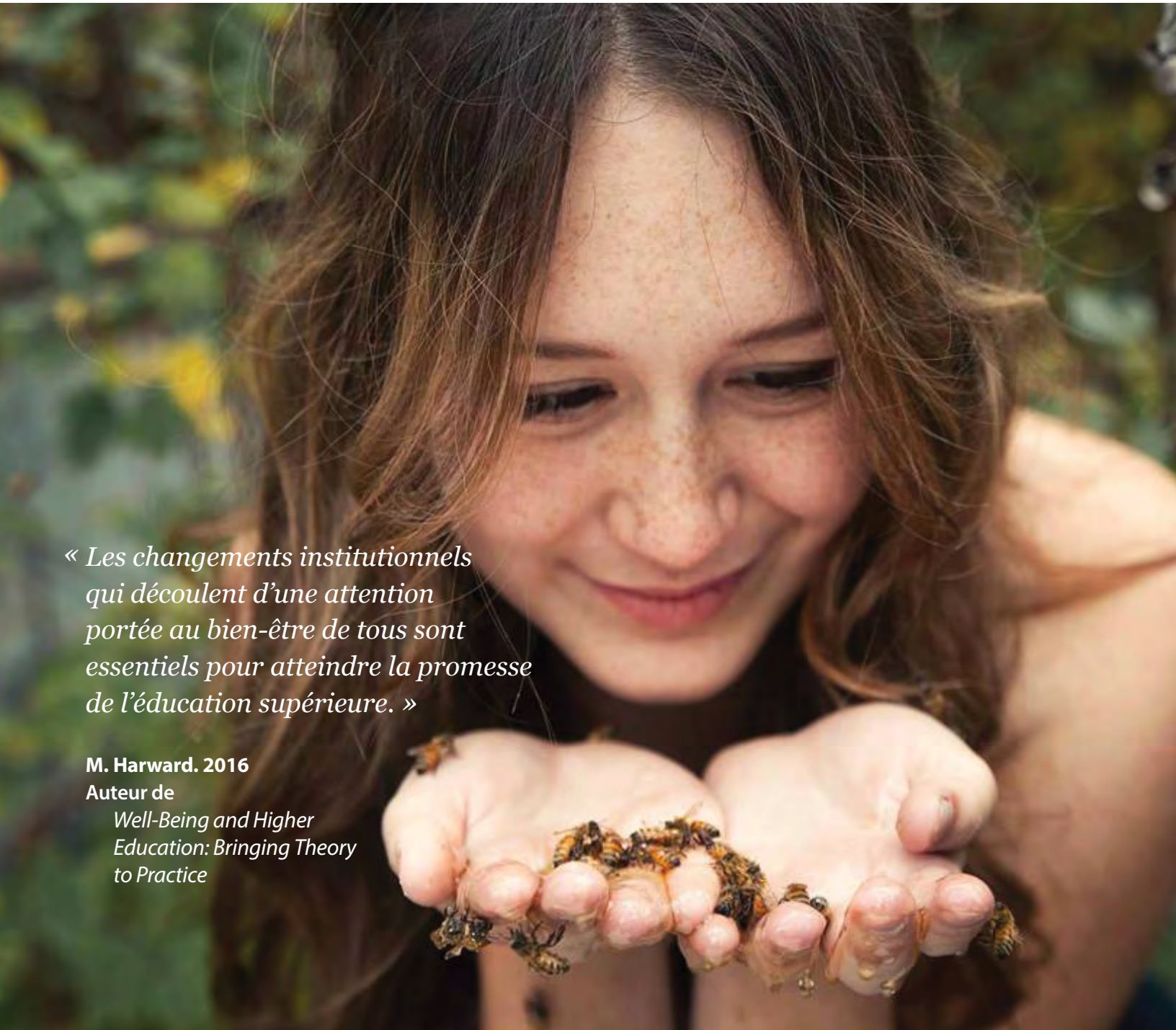
COLLÈGE DAWSON, MONTRÉAL, CANADA

*« Les changements institutionnels
qui découlent d'une attention
portée au bien-être de tous sont
essentiels pour atteindre la promesse
de l'éducation supérieure. »*

M. Harward. 2016

Auteur de

*Well-Being and Higher
Education: Bringing Theory
to Practice*



Campus vivant et bien-être pour tous par le développement durable

Comité d'examen

Diane Gauvin	Directrice des études
Donna Varrica	Directrice du service des communications
Diana Rice	Coordonnatrice du centre d'éducation à la paix
Julia Lijeron	Évaluation, révision et développement de programmes
Ivan Freud	Coordonnateur du département de religion Coordonnateur du certificat d'éducation sur la paix
Uzma Jamil	Coordonnatrice de la recherche
Pascahl Scott	Directrice des ressources humaines
Azra Khan	Coordonnatrice du perfectionnement professionnel
Alan Stewart	Adjoint à la directrice des études
Jennifer de Vera	Projet de développement durable du Collège Dawson

Comité de direction sur le développement durable

Véronique Paris	Coordonnatrice des ressources matérielles et de l'entretien de l'immeuble
Ian MacKenzie	Enseignant au département d'anglais et chef du projet WID & Learning Communities (Rédaction dans les disciplines et communautés d'apprentissage)
Annie Quadros	Responsable du dossier sur le développement durable à l'Association des étudiant-e-s du Collège Dawson
Elisabeth Roy	Conseillère au service des communications
Geoffrey Kloos	Conseiller au service des communications
Gisela Frias	Département de géographie et coordonnatrice des Campus durables
Cindy Elliott	Coordonnatrice du projet Développement durable au Collège Dawson
Anna-Liisa Aunio	Coordonnatrice du profil en études environnementales
Leanne Bennett	Directrice du secteur des sciences humaines et des techniques administratives
Katherine McWhaw	Coordonnatrice du service de l'assurance de la qualité et de la planification
Heather Bradley	Coordonnatrice du département d'éducation physique
Fiona Hanley	Coordonnatrice du programme de techniques de soins infirmiers

Production du document

Chris Adam Chef de projet, Développement durable / Campus vivant

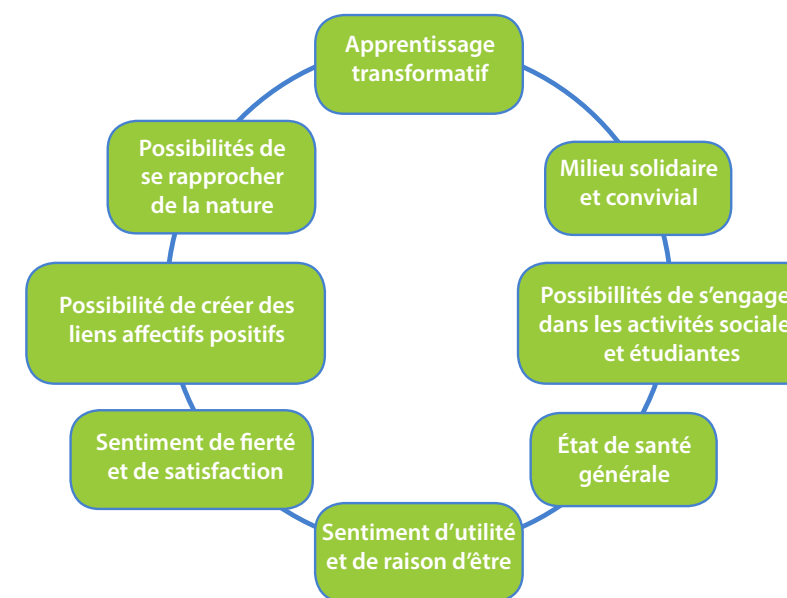
Collège Dawson, février 2017

Vers une intégration durable de la notion de bien-être

Qu'est-ce que le bien-être et pourquoi est-il si important pour le Collège Dawson?

La notion de bien-être est multidimensionnelle et une variété de définitions figurent dans les publications universitaires et gouvernementales. Dans sa théorie sur le bien-être, Seligman (2014) énumère cinq éléments principaux : émotion positive, engagement, relations satisfaisantes avec les autres, sens à la vie et réalisations. De plus, la notion de bien-être rejoint la notion de santé qui rejoint à son tour la santé de l'environnement naturel, la spiritualité et la santé physique (Fahey et al, 2005). Au Collège Dawson, notre définition du bien-être est fondée sur les éléments-clés suivants:

Les facteurs du bien-être



Un rapport existe entre le bien-être et la réussite des étudiants. Les expériences de groupe vécues à où l'on privilégie les approches pédagogiques efficaces avec un impact important renforcent le sentiment d'appartenance et d'identification à un groupe, ce qui favorise l'apprentissage de même que les taux de rétention et de réussite des étudiants (Enquête nationale sur la participation étudiante¹, 2006). Les efforts pour promouvoir et soutenir le bien-être permettent aux étudiants, aux enseignants et aux autres membres du personnel d'atteindre leur plein potentiel. En considérant les personnes dans leur globalité, on permet à tous les membres de notre communauté collégiale d'acquérir les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour réussir dans la vie. Le [profil du diplômé](#) du Collège Dawson reflète cette vision et, parmi les objectifs du plan stratégique du Collège Dawson, figure celui de devenir un employeur de premier plan désireux de promouvoir le perfectionnement et l'engagement de ses employés.



« Un établissement en quête de bien-être est un endroit où étudiants, enseignants et même la communauté collégiale dans son ensemble peuvent s'épanouir pleinement. Ils sont tous des parties intégrantes d'une entité plus grande, mais chacune maintient sa propre identité comme membre d'un partenariat à la fois efficace et critique, convivial et anticonformiste. »

M. Harvard - Well-Being and Higher Education, 2016, p.15

¹ Enquête nationale sur la participation étudiante (2006), version française de National Survey of Student Engagement, (2006)

Le bien-être, le développement durable et le plan stratégique

Le Collège Dawson a élaboré son [plan stratégique](#) de troisième génération en 2016. Un nombre sans précédent de 1600 étudiants et 350 enseignants et autres membres du personnel ont donné leur rétroaction durant cette consultation menée en vue de la sortie du nouveau plan stratégique. La consultation a fait ressortir des thèmes tels que l'engagement envers la réussite des étudiants, la stimulation de l'engagement des employés, l'inclusion sociale ainsi que le développement durable et le bien-être pour l'ensemble de la communauté.

Le plan stratégique de 2016-2021 souligne que le « le bien-être pour tous par le développement durable » est une valeur fondamentale et que la poursuite de l'objectif du développement durable est une vision qui privilégie les occasions d'établir des liens avec la Nature. Le collège Dawson a lancé son initiative de Campus vivant afin de privilégier les approches qui favorisent le bien-être pour tous.

« Nous voulons créer un environnement scolaire et professionnel où tous les membres de notre communauté collégiale se sentent respectés, valorisés et appuyés dans la poursuite de leurs objectifs scolaires et professionnels. Nous sommes déterminés à promouvoir la santé et le bien-être de tous à long terme. »

Collège Dawson
Valeur fondamentale énoncée dans le plan stratégique 2016-2021

Le bien-être, la Nature et le Campus vivant



Un nombre sans cesse croissant de preuves démontrent que le rapprochement avec la Nature contribue au bien-être des personnes et peut jouer un rôle fondamental dans la transformation de l'éducation. Les espaces naturalisés ont un impact sur l'humeur, l'état d'esprit et le sentiment de sécurité des gens, ce qui tend à les rendre plus sociables (Kaplan, 1995). Les liens avec la Nature sont associés aux émotions positives et reconnus comme étant profondément réparateurs (Hernandez et Hidalgo, 2005 ; O'Brien et Adam, 2016). En fait, on a réussi à démontrer que les effets bienfaisants de la Nature ont une portée qui va au-delà des effets réparateurs : ils permettent de réduire le stress (Bagshaw, 2014) et contribuent à l'amélioration réelle du bien-être physique et mental (Passmore, 2011).

[Campus vivant](#) est un concept qui unie des approches éducatives à une vision du bien-être pour tous procurée par le

développement durable. Tout le campus est considéré comme un laboratoire pour l'apprentissage. Son mandat consiste à rétablir les liens entre les gens, la communauté et la Nature qui joue un rôle de catalyseur pour conscientiser davantage la population et améliorer le bien-être pour tous. La recherche dans ce domaine occupe une place importante dans [le perfectionnement professionnel et la recherche](#) au Collège Dawson, comme en témoignent ses projets réalisés avec l'appui du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) : [Sustainable Campuses: A North-South Research and Action Community and Food Justice and Sustainability](#).

Les étudiants, enseignants et autres membres du personnel du Collège ont cité plusieurs avantages découlant directement des Campus vivants : instiguer l'espoir, forger de nouvelles relations avec les autres, modéliser et encourager les systèmes de pensée, encourager un mode de vie sain et durable, encourager le développement de leaders et d'agents de changement, créer des modèles polyvalents et adaptables (O'Brien et Adam, 2016). Une étude publiée dans le Journal of Health Psychology a révélé ce que d'autres chercheurs avaient également remarqué : les liens avec la Nature et le bien-être sont effectivement liés.

« Nos études révèlent que des certains indicateurs de bien-être, notamment le sentiment d'utilité et de raison d'être, sont étroitement liés au contact avec la Nature. Les participants ayant obtenu un résultat élevé pour leur contact avec la Nature avaient également obtenu un résultat élevé pour leur bien-être psychologique. Le sentiment d'utilité et de raison d'être contrairement à la dépression est considéré comme un facteur de motivation pour évoluer et s'épanouir, car les humains ressentent le besoin d'avoir leur place dans le monde et donner du sens à leur vie. Les participants ayant obtenu un résultat élevé pour leur sentiment d'utilité et de raison d'être estiment que leur vie est satisfaisante et ne se sentent pas impuissants, démunis ou déprimés. » (Cervinka et al., 2011, p.384)



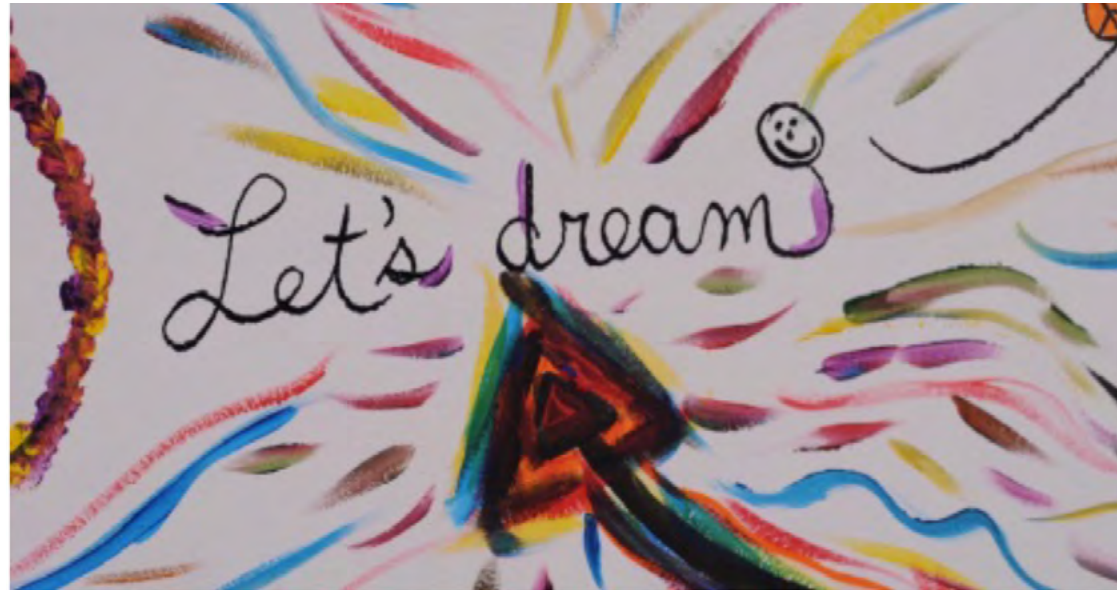
« Il est dans notre propre intérêt de combler cette faille, ce lien rompu entre notre jeunesse et la Nature. Pas seulement parce que le sens de l'esthétique ou de la justice l'impose, mais aussi parce que notre bien-être physique, mental et spirituel en dépend. »

Richard Louv – Last Child in the Woods

« Nous devrions nous soucier autant de rendre la vie des gens pleinement satisfaisante que de guérir les maladies ... une intervention qui soulage la misère et une intervention qui favorise le bien-être, c'est deux choses différentes. »

M. Seligman – Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being, 2014. P. 233

Unis et engagés dans la quête du bien-être



Des jeunes de la génération du millénaire (millennials) ont répondu à l'énoncé suivant :

Il est important pour moi d'occuper un emploi où je peux avoir un impact sur les causes et les enjeux qui me tiennent à coeur.

Essentiel : 31 % Très important : 41 %

Center for Workforce Development de l'Université Rutgers

Consciemment ou inconsciemment, les jeunes décident de poursuivre des études pour diverses raisons, pas seulement pour acquérir une scolarité. Ils cherchent un sentiment d'appartenance, sans quoi ils risquent d'abandonner leurs cours ou, encore pire, leurs projets d'études (Brazell, 2001). Pour eux, les sentiments d'appartenance et de bienveillance sont des facteurs-clés à considérer dans les cours et l'attention portée à ce sentiment d'appartenance se traduit par une meilleure performance scolaire. Comme le lien entre l'apprentissage et le bien-être a été confirmé, l'enseignement traditionnellement axé sur le « comment vivre » doit maintenant tenir compte du fait que les étudiants veulent « vivre » leurs expériences d'apprentissage.

Un article sur l'engagement des employés publié dans le [Harvard Business Review](#) explique que la génération des millennials est la plus socialement engagée depuis les années 1960 (Meister et Willyerd, 2010, p. 2). Les jeunes ne cherchent pas simplement à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle ; ils veulent allier leur vie à leur travail. Selon une autre étude menée par Zukin et Szeltner (2012), la satisfaction au travail s'accroît lorsque le personnel d'une entreprise a la possibilité d'agir de manière à favoriser le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises, ou la participation citoyenne.

Le défi

Depuis longtemps, le milieu de l'éducation est confronté au défi des disciplines qui tendent à diviser les domaines du savoir en parties distinctes et des structures administratives qui tendent à travailler en vase clos. Les spécialistes se concentrent sur leurs propres domaines sans tenter d'entrer en dialogue avec les autres disciplines. De plus, les projets parascolaires enrichissants requièrent beaucoup de ressources humaines et financières, ce qui peut créer de la compétitivité et du stress dans les milieux concernés. Il faut aussi noter que la conception et le développement des projets résultent souvent d'efforts individuels et que leur survie peut dépendre des actions d'une seule personne. L'institutionnalisation des méthodes avec un impact important et des projets authentiques liés au rapprochement à la Nature et au développement durable pose souvent problème dans les établissements d'enseignement supérieur.

Le collège offre une variété intéressante d'activités scolaires, parascolaires et extrascolaires qui chevauchent différentes disciplines, ce qui permet de facilement lier les sentiments et les connaissances et ainsi satisfaire des objectifs d'apprentissage du 21^e siècle qui contribuent à un sentiment d'appartenance. Voici quelques exemples de tels projets :

[Active Learning](#), [SPACE](#), [Entrepreneurship](#), [Campus vivant et développement durable](#), [Club de simulation de l'ONU](#), [INSPIRE](#), [WID](#), [études sur la paix](#), [études sur les femmes et le genre](#), plusieurs formations du [Centre de formation et de perfectionnement](#), [College Life & Leadership](#) et [l'Association des étudiant-e-s du Collège Dawson](#).

Tous ces projets offrent un grand choix d'activités qui favorisent un apprentissage efficace à grand impact. Il faut toutefois noter que bon nombre de ces activités dépendent du dévouement individuel de certains membres du personnel, de plans financiers annuels, et de la disponibilité des subventions. Malheureusement, ces projets ne jouissent pas encore d'une intégration officielle dans le curriculum ou d'une structure organisationnelle permanente.

Une redistribution ou une augmentation des ressources permettrait d'offrir des activités de perfectionnement au personnel sur une base continue de même que des occasions d'apprentissage ciblé et à grand impact pour étudiants, mais un changement fondamental des mentalités survient rarement sans une remise en question des pratiques actuelles.

Une application plus rigoureuse de la politique du Collège sur le développement durable serait de mise. Cette politique précise que « le Collège a la responsabilité d'agir comme un agent écologiquement et socialement responsable pour la compréhension, l'enseignement et la recherche dans le domaine du développement durable. » C'est une politique-clé qui affecte le bien-être et le Campus vivant par la promotion et le développement d'activités réparatrices.

On répond au défi

L'instruction offerte doit présenter les paradigmes nécessaires à la protection des écosystèmes. Les méthodes d'enseignement avec impact majeur utilisées dans le cadre des projets Campus vivant peuvent contribuer grandement au bien-être si on tient compte des éléments-clés du bien-être décrits au début de ce document. Si les défis sont relevés tout en priorisant le bien-être, on contribue directement à la réussite des étudiants.

Après avoir analysé près de 2000 suggestions faites par des étudiants et des membres du personnel, le Collège a formellement intégré le bien-être pour tous dans son plan stratégique, ce qui constitue la preuve d'un changement de stratégie adopté par le Collège et un changement d'attitude dans la communauté en faveur d'un nouveau paradigme écologique. Le nouveau paradigme considère que les gens font partie de la Nature et qu'ils sont assujettis à ses lois et aux conséquences du non-respect de ces mêmes lois (Lee, 2008). Le nouveau paradigme rejette l'idée que la Nature existe avant tout pour servir les intérêts humains et la recherche tend à démontrer que l'adoption de cette nouvelle vision du monde peut contribuer au bien-être des gens et à l'adoption de comportements bénéfiques pour l'environnement et pour la population en générale.

Le plan stratégique propose l'objectif de faire du Collège Dawson un établissement secondaire de premier plan qui fait la promotion du développement durable et qui adopte des pratiques conséquentes au développement durable dans toutes ses activités. Pour atteindre ce but, le Collège mettra en application la norme d'excellence « [Gold Standard](#) (catégorie or) » de l'Association pour l'avancement de la durabilité dans l'enseignement supérieur qui imposera une intégration accrue du développement durable et du bien-être partout dans le Collège. Cela permettra de contribuer davantage à la qualité de l'environnement, à la conservation et à l'enseignement. Soulignons aussi que le Collège agit directement pour implanter l'enseignement du développement durable par l'offre de cours spécialisés ainsi que par la recherche et l'action pionnière en rapport direct avec le « [bonheur durable](#) ». Catherine O'Brien définit le bonheur durable comme suit :

« Un bonheur qui contribue au bien-être individuel, communautaire ou mondial sans passer par l'exploitation d'autrui, de l'environnement ou des générations futures. »
Source : O'BRIEN, Catherine. Education for Sustainable



Happiness and Well-Being, 2016.

Dans son livre intitulé *Psicología de la Sostenibilidad* (2010), Victor Verdugo affirme que le bonheur nous motive à agir dans le sens du développement durable parce que les émotions positives telles que le bonheur sont liées à l'altruisme. Si cette motivation est suivie d'une action qui contribue développement durable, elle exerce une capacité réparatrice sur des ressources psychologiques épuisées. Ce rapport entre le bien-être qui motive l'individu à poser des actions qui favorisent le développement durable et, inversement, les actions qui favorisent le développement durable qui contribuent au bien-être, aura des conséquences majeures pour le milieu de l'éducation.

Pour répondre au besoin de protéger les initiatives fragiles et de contribuer au bien-être, on a créé des [communautés d'apprentissage](#) qui constituent des méthodes éducatives-clés essentielles au changement positif. Cette approche d'enseignement a un impact important

et s'avère particulièrement efficace pour atteindre les visées du « profil du diplômé » vue sa capacité d'intégrer différents types de travaux scolaires : travaux de nature collaborative, travaux de rédaction intensive, partenariats dans la communauté, projets de fin d'études et des stages. En outre, les communautés d'apprentissage servent à intégrer les activités parascolaires et à les établir officiellement dans les programmes d'études. Voici comment Lardner et Malnarich (2004) décrivent les avantages des communautés d'apprentissage :

« La camaraderie qui résulte de l'inscription simultanée peut inciter les étudiants à rester aux études plus longtemps, mais les communautés d'apprentissage peuvent offrir encore davantage : cohérence dans les programmes d'études; expériences d'apprentissage pertinentes et intégratrices; acquisition du savoir par la collaboration; compétences et connaissances nécessaires pour vivre dans un monde complexe, désordonné et diversifié. »

Quand Smith et al (2014) expliquent l'importance et la pertinence des communautés d'apprentissage, ils font état d'un processus de planification qui représente un changement radical par rapport aux approches contemporaines en matière de réforme. Enseignants et étudiants devront trouver de nouvelles façons d'interagir les uns avec les autres (Tusman, 1997) et présenter leurs idées audacieuses d'entrée de jeu. Sinon, très peu de changements surviendront dans la réforme de l'éducation. Le concept du bien-être pour tous atteint par le développement durable jumelé aux communautés d'apprentissage comme approche pédagogique est une combinaison efficace avec un impact majeur.

Les communautés d'apprentissage offrent des occasions de vivre des émotions positives, de s'engager, de forger des relations bénéfiques, de se sentir utile et de réaliser des projets qui définissent le bien-être et qui sont fondées sur des expériences réelles vécues dans le cadre de l'initiative des Campus vivants où enseignants, étudiants et autres membres du personnel participent à une expérience transformatrice. La participation à ces initiatives augmente le sentiment d'appartenance et de bien-être dans la communauté. « La capacité de créer et de maintenir des liens fréquents et dans différents contextes combinée à la capacité d'encourager l'autonomie et la participation dans ces contextes créent une culture de milieu sur le campus où les personnes sont considérées dans leur globalité. » (Harward, 2016, p. 6)

Le centre d'éducation à la paix joue un rôle important dans « le bien-être pour tous atteint par le développement durable ». La mission du centre est de parvenir à la paix et à la non-violence par l'éducation et l'action. Les valeurs fondamentales du centre sont les suivantes :

Non-violence et paix, respect et protection de la vie collective, intégrité écologique, service à la communauté

[Le Centre d'éducation à la paix de Dawson](#) appuie fortement les initiatives pour accroître le bien-être parce ces initiatives permettent d'acquérir une expérience pertinente dans la résolution de problèmes existants ou imminents liés au thème de la paix en plus de susciter l'engagement dans des projets bénéfiques pour autrui ou pour l'environnement naturel. Slavin (2006), Orr (1990) et Dale et Newman (2005) soulignent que la capacité de résoudre des problèmes est possiblement un meilleur indicateur de littératie que la maîtrise de compétences particulières. Les techniques de gestion de conflit sont nécessaires pour faciliter l'acceptation des autres, la réconciliation et la résilience de l'individu. Autrement dit, elles permettent d'acquérir une littératie pratique pour la paix qui propose des méthodes et des outils pour atteindre le bien-être. Le travail du Centre est essentiel dans le processus de la transformation de l'éducation parce que la médiation de conflits actuels peut faire tomber les barrières aux changements dans l'éducation et nous outiller adéquatement pour relever les défis de demain.

« Si le bien-être et le bonheur sont essentiellement la même chose, les données sur le bonheur sont donc des indicateurs valides et fiables du bien-être. Ces données permettent de connaître non seulement les effets de l'éducation sur le bonheur, mais aussi les effets de la santé, de la richesse, du travail, etc. Ces données pourraient même servir à élaborer des politiques gouvernementales dont le but principal serait d'améliorer la qualité de vie des gens. »

John Bronsteen – Well-Being and Higher Education, 2016, p.26

Conclusion

En tant que « Campus vivant » engagé dans le bien-être de tous par l'action durable, le Collège Dawson s'éloigne des approches anciennes et problématiques de l'éducation traditionnelle pour entrer dans une ère de transformation qui permettra de mettre en œuvre ce que la charte de la terre, adoptée par l'ONU, décrit clairement comme un de ses objectifs :

« Faisons en sorte que notre époque soit reconnue dans l'histoire comme celle de l'éveil d'une nouvelle forme d'hommage à la vie, d'une ferme résolution d'atteindre la durabilité, de l'accélération de la lutte pour la justice et la paix et de l'heureuse célébration de la vie. »

Dawson agit résolument et fièrement pour devenir un établissement de premier plan capable d'effectuer les changements dans l'éducation que décrivent les chercheurs, que souhaitent les étudiants et dont la société a besoin pour faire face aux enjeux du 21e siècle.



Médiagraphie

- Bagshaw, W. (2014). Environmental Outdoor Education and Exposure to Nature: The Positive Effects on Student Wellness and Academic Achievement, le 17 février, 2017, source: <http://www.abcee.org/cms/wp-content/uploads/2011/03/Environmental-Outdoor-Education-and-Exposure-to-Nature-The-Positive-Effects-on-Student-Wellness-and-Academic-Achievement.pdf>
- Brazzell, J. (2001). A sense of belonging. *About Campus*, 8(2), 31-32.
- Cervinka, R., Röderer, K., & Hefler, E. (2012). Are nature lovers happy? On various indicators of well-being and connectedness with nature. *Journal of health psychology*, 17(3), 379-388.
- Dale, A. & Newman, L. (2005). Sustainable development, education and literacy. *International Journal in Higher Education*, 6(4), 351-362.
- Dawson College (2010). *Sustainability Policy*, le 13 janvier, 2017, source: <http://www.dawsoncollege.qc.ca/?D0FA33EC-8B4B-486E-BA82-C1776AD6F0F9>.
- Dawson College (2017). *Strategic Plan 2016-2021*, le 16 février, 2017, source: <https://www.dawsoncollege.qc.ca/leadership/strategic-plan-2016-2021/>.
- Fahey, T., Insel, P., Roth, W., Wong, I., 2007, *Fit and Well*, McGraw-Hill Ryerson, Canada
- Harward M. (2016). *Well-Being and Higher Education, Bringing Theory to Practice*, BT to P, Washington DC.
- Hernandez B., Hidalgo MC. 2005. Effect of urban vegetation on psychological restorativeness. *Psychol Rep.*; 96:1025-8.
- Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: toward an integrative framework, *Journal of Environmental Psychology*, 15(3), 169-182.
- Larsen, L. (2015) *Why engaging employees on sustainability really isn't about money*, le 13 février, 2017, source: <https://www.greenbiz.com/article/why-engaging-employees-sustainability-really-isnt-about-money>.
- Lee, E. B. (2008). Environmental attitudes and information sources among African American college students. *Journal of Environmental Education*, 33(1), 29-42.
- National Survey of Student Engagement, 2006, le 16 février, 2017, source: http://nsse.indiana.edu/NSSE_2006_Annual_Report/docs/NSSE_2006_Annual_Report.pdf
- O'Brien, C. (2016). *Sustainable happiness and well-being*, NY, NY: Routledge Press
- O'Brien, C., et Adam, C. (2016). Sustainable Happiness, Living Campus, and Wellbeing for All, *Journal of Innovation, Creativity & Change*, Volume 2(4), 85-102.
- Orr, D. W. (1990, mai). Environmental education and ecological literacy. *The Education Digest*, 55, 48-53.



Passmore, H. (2011). Feeling Blue – Get Green: The Benefits of Nature on our Mental Health and Well-being, *Earth Common Journal*, Volume 1(1), 80-86.

Seligman, M. (2014). *Floreecer, La Nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*, Editorial Oceano de Mexico, Mexico City, Mexico.

Slavin, R. E. (2006). *Educational psychology: Theory and practice*. Boston: Alyn & Bacon.

Smith B. MacGregor J., Matthews R., Gabelnick F. (2004). *Learning Communities: Reforming Undergraduate Education*, Wiley, New Jersey, USA

United Nations Earth Charter, le 5 février, 2017, source: <http://earthcharter.org/discover/the-earthcharter/>

Verdugo, V. C.(2010), *Psicología Sustentabilidad*, Mexico City, Mexico: Editoria Press

Zukin, C. and Szeltner, M. (2012). Net Impact, Talent Report: What workers want in 2012, John J. Heldrich Center for Workforce Development Rutgers, The State University of New Jersey. le 17 février, 2017, source: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/whatworkers-want-2012.pdf>



3040 rue Sherbooke ouest,
Westmount, Québec, Canada, H3Z 1A4