Réaction négative envers l'équité, la diversité et l'inclusion ? Ce que les travailleuses et travailleurs canadiens pensent vraiment

Environics Institute For Survey Research

Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE

Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins de Canadiennes et Canadiens issus de la diversité, à la nature changeante des aptitudes et des compétences et aux politiques, processus et outils qui font progresser l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels sont confrontés les groupes méritant l'équité, oriente les pratiques pour apporter des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute est un des responsables de la recherche pour le Centre des compétences futures.

Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste dédié à stimuler l'innovation dans le développement des compétences afin que l'ensemble de la population du Canada puisse être préparée au milieu du travail de l'avenir. Nous travaillons en partenariat avec des responsables de politiques, des chercheuses et chercheurs, des praticiennes et praticiens, des employeurs et des institutions syndicales et postsecondaires pour résoudre les problèmes urgents du marché du travail et veiller à ce que toutes et tous puissent bénéficier d'opportunités pertinentes d'apprentissage tout au long de leur vie. Nous comptons sur un consortium composé de la Toronto Metropolitan University et de Blueprint, ainsi que sur le financement du Programme « Compétences futures » du gouvernement du Canada.

L'Environics Institute for Survey Research a été créé par Michael Adams en 2006. Il a pour mandat de mener des recherches approfondies sur l'opinion publique et la société sur les enjeux qui façonnent l'avenir du Canada. C'est grâce à de telles recherches que les Canadiennes et Canadiens peuvent mieux se comprendre et comprendre l'évolution de leur société.

Financement

Le Centre des Compétences futures — Future Skills Centre est financé par le Programme « Compétences futures » du gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteures et auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Auteure et auteur

Wendy Cukier, Ph. D.
Fondatrice et directrice académique, Diversity Institute
Professeure, Entrepreneuriat et stratégie, Toronto Metropolitan University (Université métropolitaine de Toronto)

Andrey Kasimov, Ph. D.
Associée de recherche principale, Diversity Institute

Ont contribué

Andrew Parkin, Ph. D.
Directeur général, Environics Institute for Survey Research

Rongwei (Carter) Man
Associée de recherche, Diversity Institute

Betina Borova
Associée de recherche principale, Diversity Institute

Joy Wang
Assistant de recherche, Diversity Institute

Mingxin (Shayla) Wang
Research Assistant, Diversity Institute

Date de publication:
Octobre 2025

À propos du Sondage sur l’emploi et les compétences

Le Sondage sur l’emploi et les compétences est mené par l’Environics Institute for Survey Research, en partenariat avec le Centre des Compétences futures et le Diversity Institute de la Toronto Metropolitan University (Université métropolitaine de Toronto). Il a été lancé au début de 2020 pour analyser l’expérience des Canadiennes et Canadiens face à l’évolution du travail, notamment face aux bouleversements technologiques, à la précarisation croissante et aux nouvelles compétences nécessaires. Après le début de la pandémie de COVID-19, il a été élargi pour examiner l’incidence de la crise sur l’emploi, les revenus et les environnements de travail au Canada. La deuxième vague du sondage a été menée en décembre 2020, la troisième vague en juin 2021, la quatrième vague de mars à avril 2022, la cinquième vague en mars 2023, la sixième vague en octobre et novembre 2023, la septième vague de mai à juillet 2024, la huitième vague en mars et avril 2025. Chaque vague consiste à sonder plus de 5 000 Canadiennes et Canadiens âgés d’au moins 18 ans dans toutes les provinces et tous les territoires. En tout, 46 198 Canadiennes et Canadiens ont été interrogés au cours des six premières vagues. Le sondage prévoit un suréchantillonnage de personnes vivant dans les petites provinces et les territoires, de personnes de moins de 34 ans, de personnes racisées et d’Autochtones afin de brosser un portrait plus précis de la diversité des expériences vécues dans le pays. Sauf indication contraire, les résultats du sondage exposés dans le présent rapport sont pondérés en fonction de l’âge, du genre, de la région, du niveau de scolarité, de l’identité raciale et de l’identité autochtone pour garantir la représentativité de la population canadienne dans son ensemble.

Les rapports relatifs au sondage peuvent être consultés en ligne aux adresses suivantes :

> www.environicsinstitute.org/projects/listing/-in-tags/type/survey-on-employment-and-skills

> www.fsc-ccf.ca/fr/recherche/survey-on-employment-and-skills/

> www.torontomu.ca/diversity/research/future-skills/survey-on-employment-and-skills/

Table des matières

1
Résumé

4
Le contexte

7
La méthodologie

8
Les résultats

18
Conclusion

20
Références

Résumé

Le contexte

Les médias ont accordé une attention considérable à la réaction négative envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), en particulier à la suite de décisions judiciaires importantes et de changements de politiques aux États-Unis. En réponse, certaines entreprises ont réduit leurs efforts en matière d'EDI, bien que d'autres aient tenu bon. Au Canada, les effets d'entrainement sont évidents, certains opposants bruyants suggérant que l'équité est contraire à l'excellence et que le sentiment anti-immigration augmente en raison d'une hausse imprévue des personnes nouvellement arrivées dans un contexte de préoccupations croissantes concernant le coût de la vie et du logement.

En même temps, les arguments en faveur de l'EDI n'ont pas changé, car la population canadienne continue de se diversifier, alors que les avantages commerciaux de l'EDI sont plus pertinents que jamais. L'augmentation du vivier de talents, la réponse à l'évolution des marchés, l'établissement de relations avec de nouveaux partenaires commerciaux et la stimulation de l'innovation continuent d'être liés à des stratégies d'EDI efficaces. La Charte canadienne des droits et libertés et d'autres jurisprudences et cadres juridiques fondamentaux indiquent que les organisations augmentent les risques juridiques, financiers et de réputation en revenant sur leurs engagements en matière d'EDI. Il y a eu peu de données sur ce que les travailleuses et travailleurs canadiens pensent de la surveillance et de la réaction négative accrues en regard de l'EDI dans le milieu de travail. Notre recherche révèle que, malgré une certaine opposition, les données montrent que la plupart des Canadiennes et Canadiens considèrent les mesures d'EDI en milieu de travail de manière positive, avec un fort soutien parmi les groupes méritant l'équité, les jeunes travailleuses et travailleurs et les personnes qui ont des expériences de travail positives.

La méthodologie

L'analyse s'appuie sur les données de la huitième vague du Sondage sur l'emploi et les compétences, menée par l'Environics Institute for Survey Research en partenariat avec le Diversity Institute et le Centre des compétences futures. Le sondage a été mené auprès de 5 603 personnes entre le 12 mars et le 15 avril 2025 pour examiner comment les Canadiennes et Canadiens perçoivent le rôle et l'impact des initiatives d'EDI en milieu de travail et comment les points de vue diffèrent selon les différents groupes démographiques.

Les résultats

La majorité des travailleurs canadiens (54 %) considèrent les efforts d'EDI en milieu de travail de manière positive, tandis que 27 % disent qu'ils ne sont ni bons ni mauvais, et seuls 16 % les considèrent de manière négative. Près de la moitié (47 %) déclarent que l'approche de leur employeur en matière d'EDI a un impact positif sur leurs opportunités de travail, tandis que 35 % rapportent aucun impact, et seuls 12 % disent que l'EDI les a affectés négativement. De même, 46 % des travailleuses et travailleurs canadiens croient que leur employeur accorde un niveau d'attention approprié à l'EDI et 22 % croient qu'il faut y accorder une plus grande attention, tandis que 26 % disent que leur employeur accorde trop d'attention à l'EDI.

Le soutien à l'EDI est élevé dans tous les secteurs, en particulier dans le secteur sans but lucratif où 69 % considèrent l'EDI positivement et seuls 3 % signalent des impacts négatifs. Dans tous les secteurs, la plupart des répondantes et répondants rapportent que l'EDI a eu un impact positif ou nul sur leurs propres opportunités au travail. Le soutien à l'EDI est plus élevé chez les employés occupant des postes de ventes et de services, et plus faible dans les transports et la main d'œuvre, le travail de bureau et les postes professionnels et de cadres. Les personnes qui déclarent avoir un revenu suffisant sont plus susceptibles de considérer l'EDI de manière positive, à la fois globalement et en regard de l'impact perçu sur leur carrière.

Le soutien à l'EDI est également plus élevé parmi les groupes méritant l'équité, y compris les Noirs (65 %), les Sud-Asiatiques (64 %), les peuples autochtones (63 %), les personnes 2ELGBTQ+ (59 %) et l'ensemble des répondantes et répondants racisés (61 %). Le soutien est plus faible chez les répondantes et répondants blancs (50 %), en particulier chez les hommes hétérosexuels blancs plus âgés (55 ans et plus) (34 %). Alors que les hommes sont plus susceptibles que les femmes de s'opposer à l'EDI (20 % contre 12 %), une majorité d'hommes (51 %) et de femmes (57 %) considèrent l'EDI comme une bonne chose, et environ 28 % de chaque groupe sont neutres.

Le soutien à l'EDI augmente en tandem avec le soutien à l'immigration, 70 % des répondantes et répondants favorables à l'immigration considérant l'EDI de manière positive. Cependant, même parmi les personnes qui croient fermement qu'il y a trop d'immigration, près de la moitié (47 %) disent tout de même que l'EDI est une bonne chose.

Les personnes qui croient que le succès vient de l'effort plutôt que de la richesse héritée montrent un plus grand soutien envers l'EDI et rapportent davantage de bénéfices à son égard. Les données suggèrent également que les personnes ayant une vision positive des nouvelles technologies sont plus enclines à soutenir l'EDI et à signaler un impact positif dans leur propre carrière par rapport aux répondantes et

répondants ayant des opinions critiques. Notamment, les angoisses économiques affectent le soutien à l'EDI, mais cet impact n'a pas été aggravé par les récentes menaces tarifaires des États-Unis, même lorsque de telles menaces soulèvent des préoccupations économiques générales parmi la population canadienne. Au lieu de cela, c'est l'insécurité économique personnelle, le pessimisme concernant le marché du travail, l'insuffisance des revenus ou l'insatisfaction à l'égard des postes actuels qui entrainent un soutien moindre à l'EDI, tandis que les personnes qui ont une plus grande confiance et une plus grande satisfaction sont plus susceptibles de considérer l'EDI de manière positive.

Conclusion

Compte tenu des résultats du sondage, les principaux points à retenir sont les suivants :

1. L'EDI bénéficie d'un large soutien, et les personnes qui ne soutiennent pas l'EDI considèrent généralement que ces initiatives ont un effet neutre.
2. L'opposition à l'EDI fait défaut dans tous les groupes, ne dépassant jamais 15 %.
3. Le soutien à l'EDI est lié aux valeurs personnelles, à l'optimisme au travail et à la satisfaction par rapport à son propre revenu.
4. L'insécurité économique et l'insatisfaction à l'égard du marché du travail alimentent l'opposition à l'EDI, mais les inquiétudes liées aux tarifs n'ont pas eu d'impact.

Le contexte

Les initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le milieu de travail aux États-Unis et au Canada ont récemment fait face à une surveillance et à des réactions de plus en plus intenses, présentées par les critiques comme incompatibles avec les pratiques fondées sur le mérite et souvent motivées par des tentatives coordonnées de générer des divisions. Bien qu'il y ait eu de la résistance contre l'EDI depuis sa création, des décisions judiciaires récentes aux États-Unis jumelées à la propagation délibérée de la désinformation[1] et des voix puissantes de la Maison-Blanche légitimant la haine et la discrimination ont eu des répercussions au Canada et ont créé de l'incertitude. Certains récits de réaction négative ont migré au Canada par l'intermédiaire des médias et du discours politique, découlant directement de développements juridiques et culturels aux États-Unis, comme l'abrogation de l'action positive et des poursuites importantes visant les programmes d'EDI.[2] Le récit est encore amplifié par les médias sociaux, des personnalités comme Elon Musk, qui a publiquement assimilé l'EDI au « racisme »,[3] et Mark Zuckerberg, qui a célébré la résurgence de « l'énergie masculine »,[4] et des récits infondés sur l'immigration.[5]

En réponse, certaines organisations ont renoncé à leurs engagements ou les ont recadrés. Par exemple, Meta, Amazon et Target ont réduit leurs initiatives d'EDI pour l'embauche inclusive et la diversité des fournisseurs.[6, 7, 8] Au Canada, le cabinet d'avocats McCarthy Tétrault a suspendu un programme d'embauche spécialisé pour les étudiantes et étudiants en droit noirs et autochtones, le directeur de l'inclusion quittant l'entreprise peu de temps après la pause,[9] tandis que le géant de la technologie Shopify a dissous son équipe dédiée à la diversité, provoquant une condamnation publique de la part de centaines de leaders canadiens en technologie.[10] Certaines organisations ont recadré ou fait évoluer leurs initiatives, comme la décision de l'University of Alberta de remplacer « l'équité, la diversité et l'inclusion » par « l'accès, la communauté et l'appartenance », citant des préoccupations au sujet de la polarisation.[11]

Il y a non seulement des preuves de retombées au Canada, mais il y a également eu des changements importants dans les attitudes à l'égard de l'immigration, alimentés par une augmentation imprévue des personnes nouvellement arrivées à une époque où le public s'inquiète de plus en plus du coût de la vie en général et de l'abordabilité du logement en particulier.[12] Le récent revirement des politiques d'immigration du Canada a été critiqué, 23 entreprises québécoises ayant intenté une action en justice contre le gouvernement fédéral pour avoir réduit le nombre de travailleuses et travailleurs étrangers temporaires entrant au Canada.[13] Pendant ce temps, les crimes haineux ont atteint des sommets historiques,[14] alors que les expériences de discrimination dans le milieu de travail se poursuivent.[15, 16]

Une perspective historique montre que la réaction n'est pas nouvelle[17] et est souvent survenue à la suite de mouvements sociaux progressistes, y compris le mouvement des droits civiques aux États-Unis.[18] Cependant, c'est un signe clair qu'une initiative ou un mouvement social gagne une réelle traction quand il commence à faire face à une réaction importante.[19]

Même en présence de critiques, de nombreuses organisations de premier plan aux États-Unis et au Canada ont continué à faire progresser l'EDI, reconnaissant sa valeur stratégique et son importance à long terme. Le conseil d'administration de Costco s'est opposé à l'unanimité à une proposition des actionnaires exigeant une évaluation des risques des politiques d'EDI, affirmant leur engagement à l'inclusion comme étant à la fois « appropriée et nécessaire » et un facteur clé de la satisfaction de la clientèle et de l'innovation des produits.[20] De même, Apple et Merck se sont opposés avec succès aux propositions anti-EDI des actionnaires, tandis que Walmart a rejeté de manière décisive une mesure anti-EDI.[21, 22, 23] De plus, des entreprises comme Microsoft, Patagonia, JPMorgan Chase, Delta Air Lines et Lush ont toutes réaffirmé leur soutien à l'EDI et ont souligné l'argument commercial en faveur de pratiques inclusives.[24, 25, 26, 27] Collectivement, ces exemples illustrent que le leadership fondé sur des principes en matière d'EDI s'aligne stratégiquement à la fois sur les valeurs organisationnelles et les objectifs commerciaux des entreprises au Canada et aux États-Unis.

Ces entreprises ont maintenu leur position pour une bonne raison. Au Canada, en particulier, des recherches approfondies soutiennent les arguments en faveur de l'EDI sur plusieurs fronts, allant des avantages commerciaux des équipes diversifiées à l'évolution démographique, aux pénuries de talents constantes et à un paysage juridique et réglementaire qui continue de maintenir que l'EDI est un principe fondamental.[28, 29]

Les petites entreprises canadiennes sont confrontées à des défis croissants en matière de RH qui soulignent l'urgence d'adopter des stratégies de talents inclusives. Un tiers des petites entreprises déclarent avoir du mal à trouver du personnel, et près de la moitié déclarent que la pénurie de talents s'est aggravée en raison de la pandémie. De plus, 32 % perdent du personnel au profit de concurrents offrant des salaires plus élevés, 29 % citent des départs de membres du personnel à la recherche de changements de carrière et 17 % déclarent perdre du personnel pour des postes plus élevés ailleurs.[30] Ces chiffres soulignent l'importance d'élargir et de diversifier le bassin de talents pour combler les lacunes en matière de main-d'œuvre et améliorer la rétention. Adopter l'EDI peut aider les organisations à puiser dans des sources de talents sous-utilisées, à fidéliser et à créer des lieux de travail plus résilients.

La main d'œuvre canadienne continuera de se diversifier considérablement à l'avenir. D'ici 2041, les personnes racisées devraient représenter entre 42 % et 47 % de la population en âge de travailler, contre 23 % en 2016.[31] La population autochtone a augmenté de 9,4 % de 2016 à 2021, dépassant le taux de croissance non autochtone de 5,3 %.[32] De plus, le nombre de personnes handicapées devrait augmenter de 1,8 % par an au cours des 13 prochaines années, soit environ le double du rythme de la population globale.[33] Environ 10,5 % des jeunes âgés de 15 à 24 ans s'identifient comme faisant partie de la communauté 2ELGBTQ+.[34] De plus, les femmes sont à l'origine de 75 % à 80 % des décisions d'achat, ce qui les positionnent comme des actrices économiques décisionnelles.[35] Dans ce contexte, les organisations qui adoptent l'EDI seront mieux placées pour répondre à l'évolution de la dynamique des talents et attirer des travailleuses et travailleurs plus jeunes, qui recherchent de plus en plus en plus des employeurs qui reflètent leurs valeurs et leurs engagements en matière d'inclusion. Plus important encore, les arguments en faveur de l'EDI restent solides, étayés par des liens clairs avec l'innovation, la performance financière, la rétention des talents et l'accès à de nouveaux marchés.[36, 37, 38, 39]

Enfin, les cadres législatifs qui définissent le contexte de fonctionnement des entreprises n'ont pas changé. Le cadre constitutionnel, législatif et réglementaire du Canada, y compris la *Charte canadienne des droits et libertés,* la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et les lois provinciales, comme la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, ainsi que les codes et la jurisprudence en matière de droits de la personne, constituent une base solide et continuent de créer des obligations juridiques. En plus du cadre juridique, on observe l'existence d'initiatives volontaires, comme le Club 30 %+,[40] l'Initiative Black North,[41] le Défi 50 – 30[42] et des engagements de l'industrie.

Malgré les retombées provenant des États-Unis et la rhétorique des médias, il y a peu de recherches sur les perspectives et les expériences des travailleuses et travailleurs canadiens eux-mêmes. Pour combler cette lacune dans la recherche, nous avons analysé les données d'un sondage pancanadien qui interrogeait les travailleuses et travailleurs canadiens sur leurs expériences en matière d'EDI en milieu de travail.

La méthodologie

Cette étude a été orientée en fonction des questions de recherche suivantes :

1. Comment la population canadienne perçoit-elle le rôle et l'impact des initiatives d'EDI en milieu de travail ?
2. Comment les points de vue sur l'importance de faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion varient-ils selon les différents groupes démographiques au Canada ?

Ces questions sont examinées à l'aide des données du Sondage sur l'emploi et les compétences, une collaboration entre l'Environics Institute, le Diversity Institute de la Toronto Metropolitan University et le Centre des compétences futures. Lancé au début de 2020, le sondage a été conçu pour explorer les expériences des Canadiennes et Canadiens au sujet de l'évolution de la nature du travail, notamment les perturbations liées à la technologie, à l'insécurité croissante et à l'évolution des exigences en matière de compétences. À ce jour, il y a eu huit vagues de sondage, chacune englobant plus de 5 000 Canadiennes et Canadiens âgés de 18 ans et plus, et menées dans l'ensemble des provinces et territoires. Au total, 46 198 Canadiennes et Canadiens ont été interrogés au cours des huit vagues. Le sondage comprend un suréchantillonnage de personnes vivant dans les petites provinces et les territoires et de personnes qui s'identifient comme autochtones, afin de fournir un meilleur portrait de la gamme d'expériences vécues à travers le pays.

Les données présentées dans ce rapport sont basées sur la huitième et dernière vague du sondage (n = 5 603) réalisée entre le 12 mars et le 15 avril 2025. Compte tenu de l'intérêt croissant pour l'EDI, cette vague comprenait plusieurs questions sur les attitudes générales envers l'EDI en milieu de travail, la perception de l'attention portée à l'EDI dans le milieu de travail et les perceptions du personnel sur la façon dont l'approche de leur employeur en matière d'EDI affecte les opportunités sur le lieu de travail.

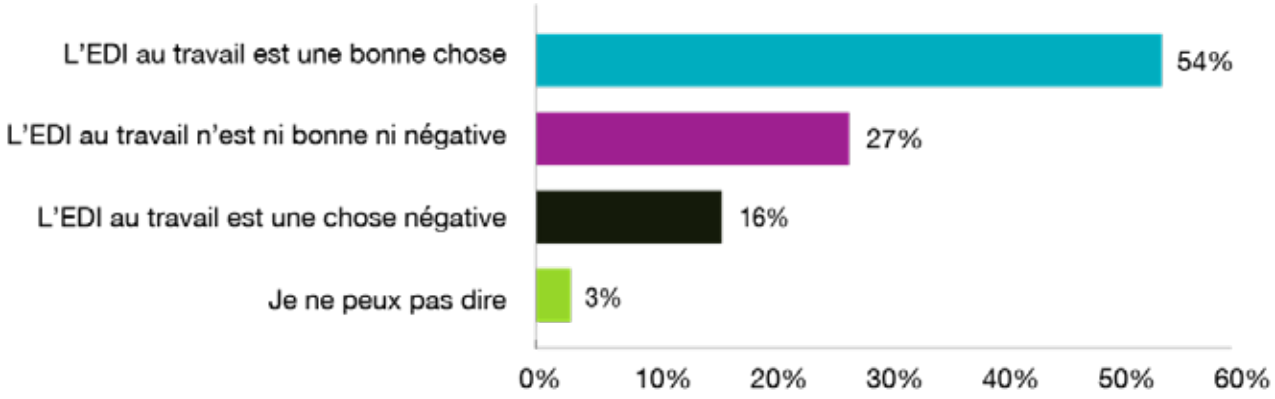
Les résultats

Les résultats révèlent un large soutien à l'EDI chez l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Cependant, il existe toujours des différences importantes entre les groupes sur la façon dont les initiatives d'EDI sont perçues et vécues. Les attitudes varient considérablement selon les groupes démographiques, en particulier lorsque l'âge et le genre se recoupent, les groupes méritant l'équité exprimant généralement plus de soutien et les hommes blancs plus âgés montrant le moins d'enthousiasme. Le contexte du milieu de travail joue également un rôle clé. Des facteurs tels que la satisfaction au travail et la profession influencent la façon dont les membres du personnel perçoivent l'EDI, de même que la déclaration d'avantages personnels. Les inquiétudes reliées à l'économie, comme l'adéquation des revenus et les perceptions du marché du travail, affectent de la même manière le soutien à l'EDI. Enfin, les perceptions selon lesquelles le mérite compte plus que la richesse des parents et l'ouverture à l'immigration apparaissent comme de solides prédicteurs de soutien à l'EDI.

Le soutien global à l'équité, la diversité et l'inclusion chez les Canadiennes et Canadiens

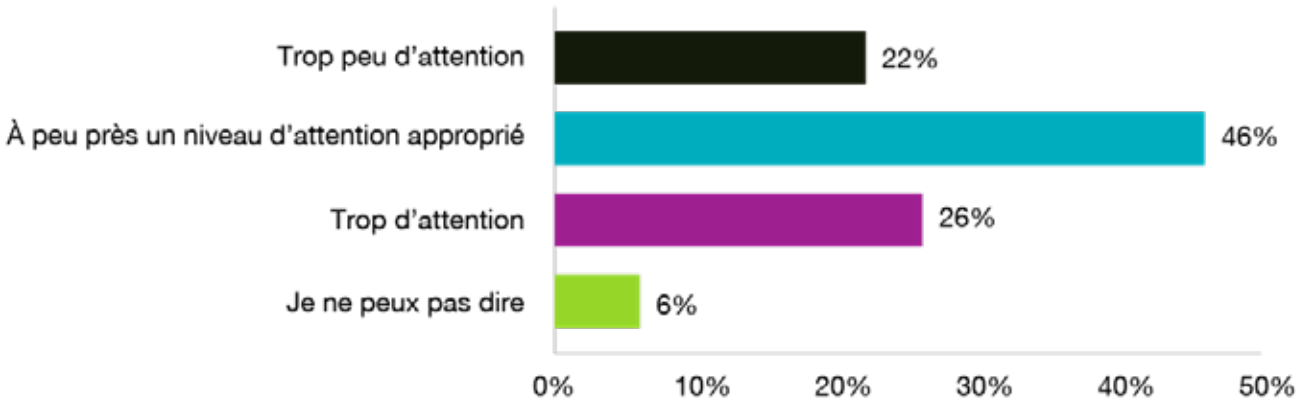
La plupart des travailleuses et travailleurs canadiens soutiennent l'EDI ou ont des opinions neutres sur le sujet. Plus de la moitié (54 %) disent que se concentrer sur l'EDI en milieu de travail est une bonne chose, tandis que 27 % disent que ce n'est ni bon ni mauvais, et seuls 16 % perçoivent l'EDI comme une chose négative (voir la figure 1).

Figure 1.
Attitudes des Canadiennes et Canadiens à l'égard de l'équité, la diversité et l'inclusion



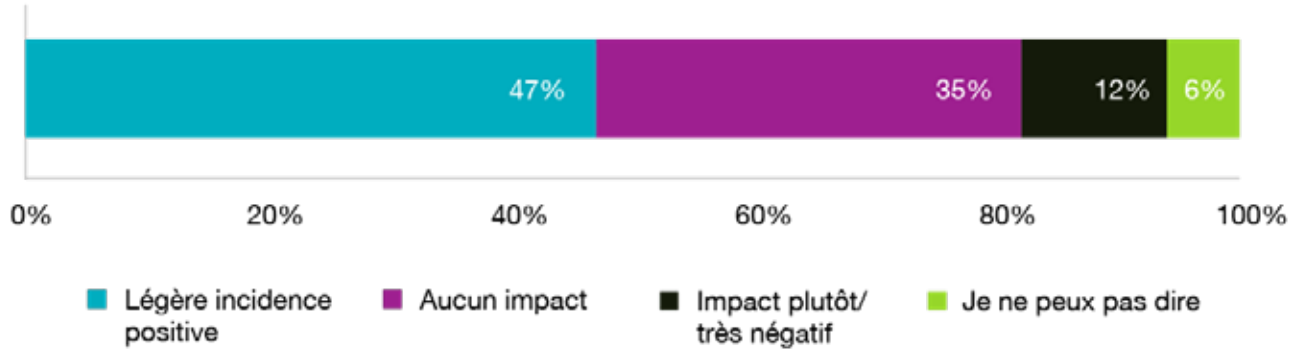
Interrogés sur l'accent mis par leur employeur sur l'EDI, 46 % pensent que le niveau d'attention est à peu près correct, 22 % estiment qu'il n'y a pas assez d'attention et 26 % pensent qu'il y en a trop (voir la figure 2).

Figure 2.
Attitudes concernant l'attention accordée par les employeurs à l'équité, la diversité et l'inclusion



Près de la moitié (47 %) déclarent que les efforts d'EDI ont eu un impact positif sur leurs propres opportunités, tandis que 35 % déclarent aucun impact et seuls 12 % déclarent avoir subi un impact négatif (voir la figure 3). La plupart des employées et employés voient des avantages directs de l'EDI ou au moins, ne sont pas troublés par ces initiatives, ce qui positionne l'EDI comme une norme largement acceptée en milieu de travail au Canada.

Figure 3.
Impact autodéclaré de l'équité, la diversité et l'inclusion sur les opportunités personnelles au travail

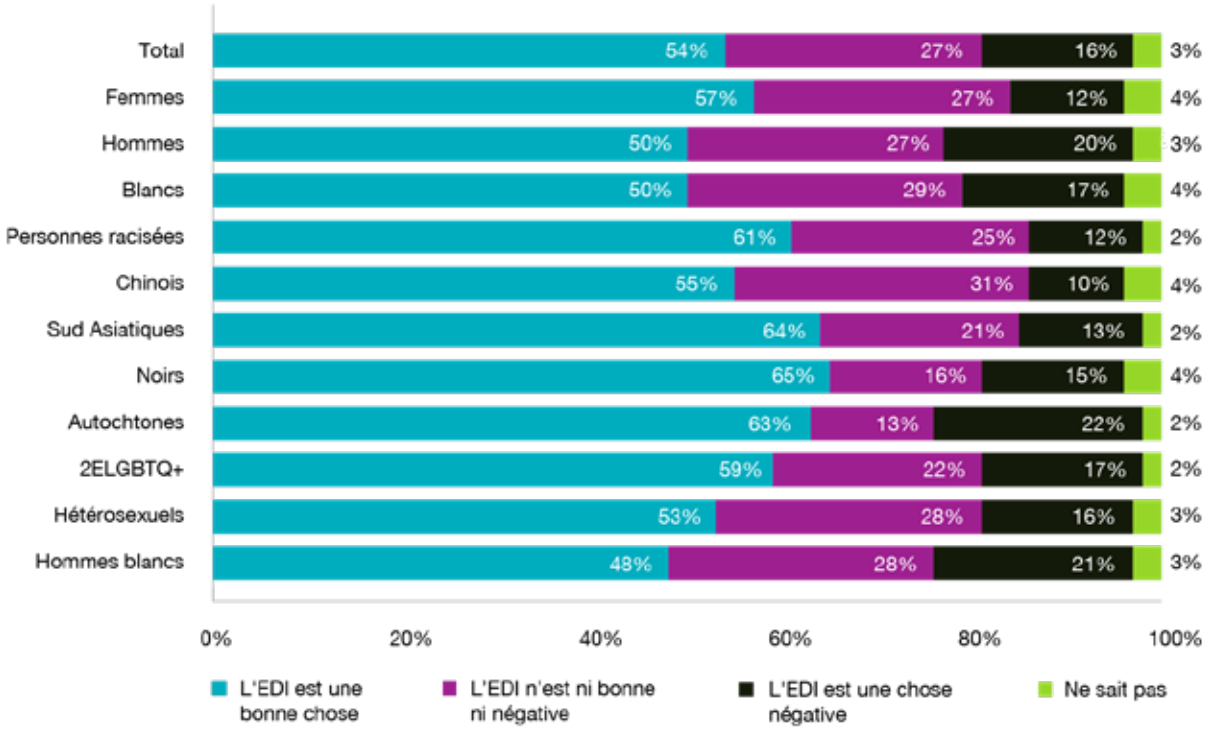


Les prédicteurs démographiques du soutien à l'équité, la diversité et l'inclusion

Race, genre et identité

Le soutien à l'EDI est le plus élevé chez les groupes méritant l'équité. La majorité des répondantes et répondants noirs (65 %), sud-asiatiques (64 %), autochtones (63 %) et 2ELGBTQ+ (59 %) disent que l'EDI est une bonne chose, et seuls 12 % à 16 % de ces groupes en ont une perception négative. En revanche, le soutien est plus faible chez les répondantes et répondants blancs dans l'ensemble (50 %). Le genre joue également un rôle, bien que la différence soit étonnamment modeste ; 57 % des femmes soutiennent l'EDI contre 50 % des hommes dans différents groupes d'âge et d'identité (voir la figure 4).

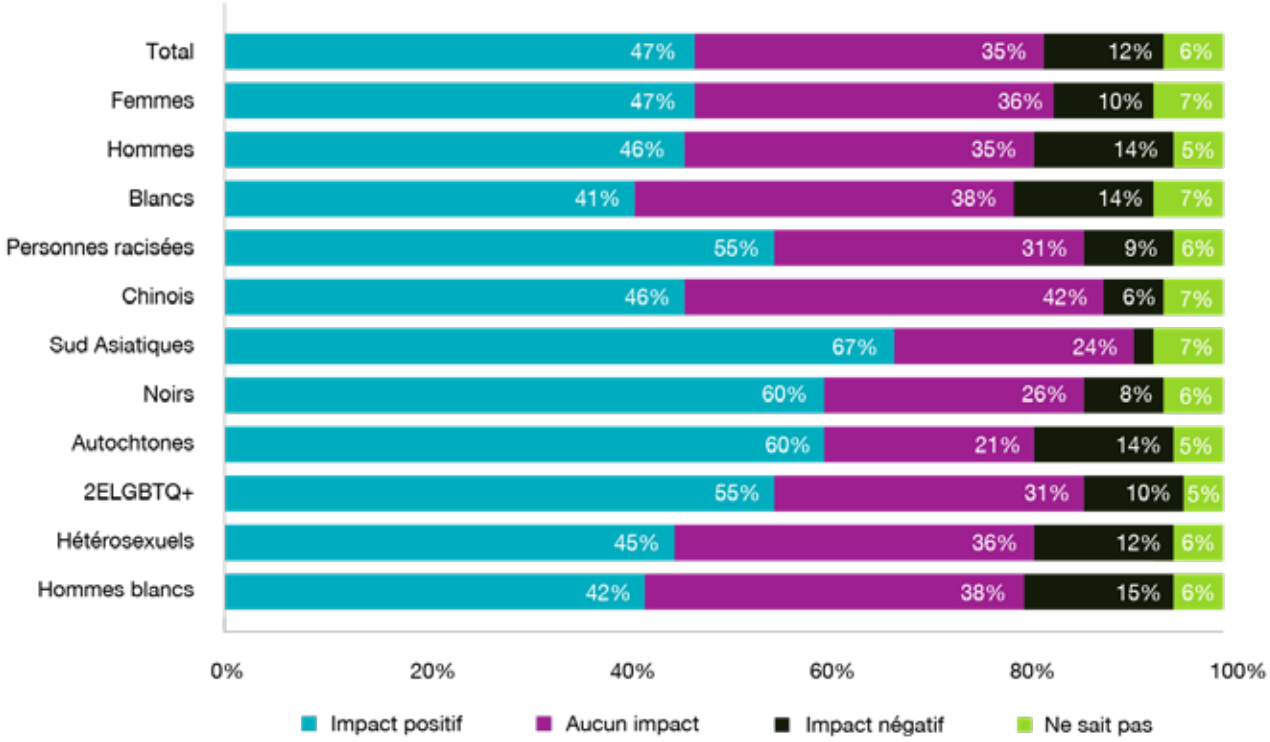
Figure 4.
Attitudes à l'égard de l'équité, la diversité et l'inclusion selon différents groupes démographiques



Remarque : Les lignes peuvent ne pas totaliser 100 % en raison des arrondis.

Les perceptions de l'impact de l'EDI sur les opportunités personnelles au travail suivent un schéma similaire. Les groupes méritant l'équité sont plus susceptibles de signaler des effets positifs, les répondantes et répondants sud-asiatiques (67 %), noirs (60 %), autochtones (60 %) et 2ELGBTQ+ (55 %) étant les plus susceptibles de dire que l'EDI a été bénéfique pour leurs propres opportunités d'emploi. Notamment, dans chaque cas, la proportion de personnes signalant un impact négatif de l'EDI était faible, aucun groupe ne dépassant la barre des 14 %. En revanche, bien que 41 % des répondantes et répondants blancs signalent un impact positif, seuls 15 % disent que l'EDI a eu un impact négatif sur leurs opportunités d'emploi, tandis que 38 % signalent aucun impact. Chez les hommes blancs, la tendance est similaire : 42 % signalent un impact positif, seuls 15 % perçoivent un impact négatif et 38 % ne signalent aucun impact. Alors que les femmes et les hommes déclarent des niveaux similaires d'avantages perçus dans l'ensemble (47 % et 46 %, respectivement), les répondantes et répondants racisés (55 %) sont beaucoup plus susceptibles que les répondantes et répondants blancs de déclarer que l'EDI a amélioré leurs propres opportunités (voir la figure 5).

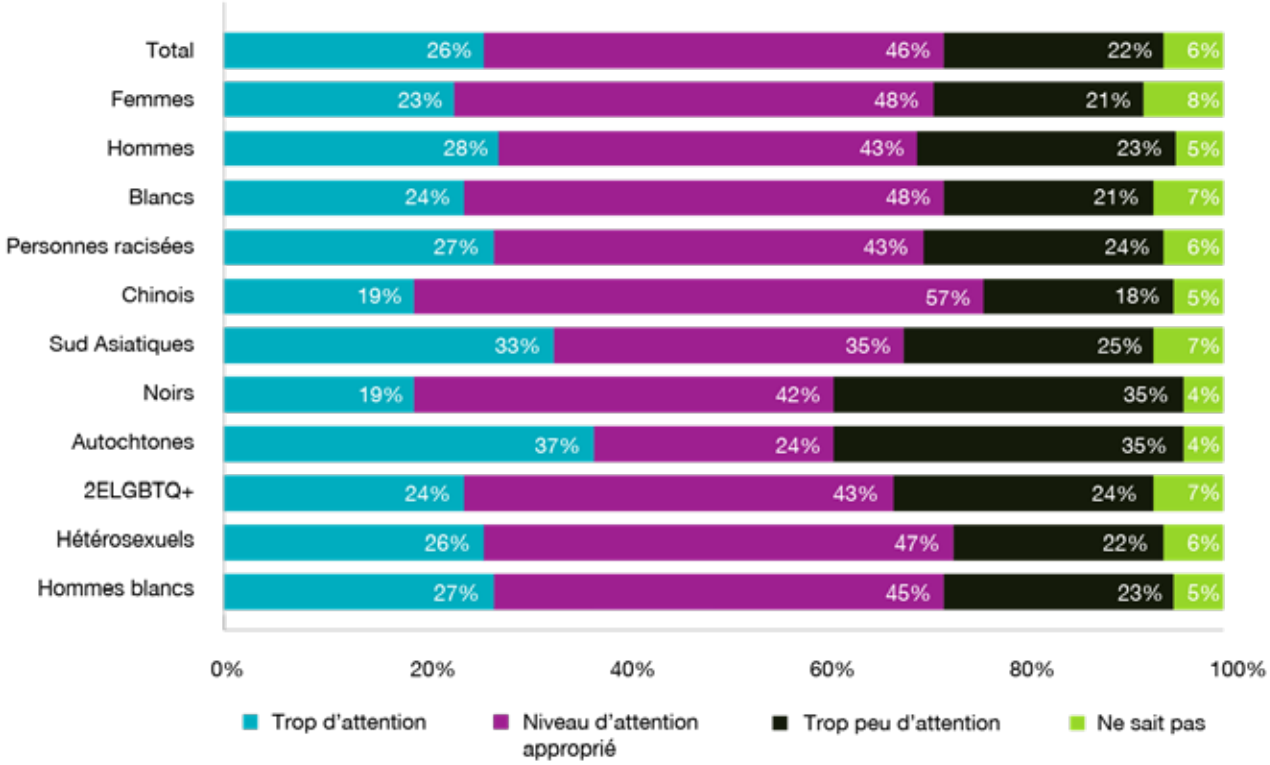
Figure 5.
Impact perçu de l'équité, la diversité et l'inclusion sur les opportunités personnelles au travail selon différents groupes démographiques



Remarque : Les lignes peuvent ne pas totaliser 100 % en raison des arrondis.

Les attitudes à l'égard de l'attention que les employeurs accordent à l'EDI reflètent également d'importantes différences démographiques. Alors que près de la moitié de l'ensemble des répondantes et répondants (46 %) estime que le niveau d'attention est à peu près correct, certains groupes méritant l'équité sont plus susceptibles de dire qu'il y a trop peu d'attention. Les répondantes et répondants sud-asiatiques (26 %), noirs (35 %) et autochtones (35 %) signalent les niveaux d'insatisfaction les plus élevés quant au peu d'attention que leurs employeurs accordent à l'EDI. En même temps, les répondantes et répondants autochtones se distinguent également comme le groupe le plus susceptible de dire qu'on accorde trop d'attention à l'EDI (37 %), ce qui suggère des tensions potentielles dans la façon dont les efforts d'inclusion sont encadrés ou mis en œuvre, en particulier au sein des institutions publiques. Les hommes blancs (27 %) sont également plus susceptibles que la moyenne de dire qu'il y a trop d'attention, bien qu'un total de 68 % disent qu'il y en a trop peu, ou que la situation actuelle est à peu près correcte. Pendant ce temps, les répondantes et répondants chinois sont les plus susceptibles de penser que le niveau d'attention actuel est approprié (57 %) et les moins susceptibles — avec les répondants noirs — de dire qu'il y en a trop (19 %). Ces différences indiquent que les expériences de l'EDI en milieu de travail ne sont pas uniformes et que les perceptions de l'équilibre varient en fonction de l'identité et de l'expérience vécue (voir la figure 6).

Figure 6.
Attitudes à l'égard de l'attention accordée par les employeurs à l'équité, la diversité et l'inclusion selon différents groupes démographiques

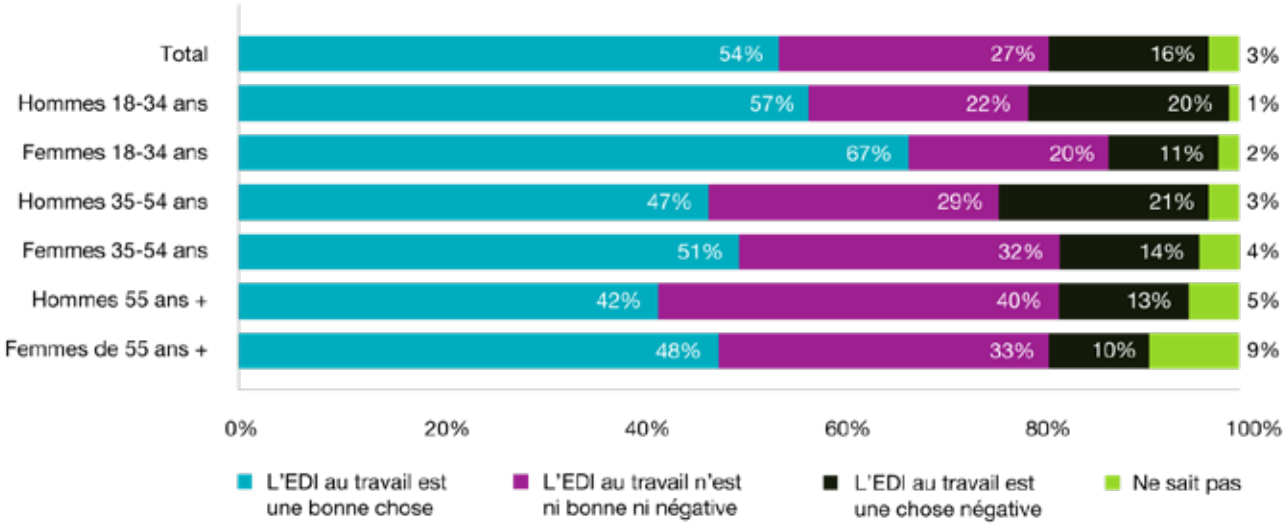


Remarque : Les lignes peuvent ne pas totaliser 100 % en raison des arrondis.

Les intersections entre l'âge et le genre

Le soutien à l'EDI varie considérablement selon l'âge et le genre. Les jeunes femmes âgées de 18 à 34 ans sont les plus enthousiastes, 67 % d'entre elles déclarant que l'EDI est une bonne chose et seulement 11 % s'y opposant. Les jeunes hommes du même groupe d'âge sont également généralement favorables, 57 % disant que l'EDI est une bonne chose, 22 % étant neutres et seulement 20 % disant que l'EDI est une chose négative. Parmi les personnes d'âge moyen, de 35 à 54 ans, le soutien est plus faible, 51 % des femmes et 47 % des hommes exprimant leur soutien, environ 30 % étant neutres, et 21 % des hommes et 14 % des femmes disant que l'EDI est négative. Le soutien diminue davantage chez les travailleuses et travailleurs de 55 ans et plus, 48 % des femmes et 42 % des hommes de ce groupe approuvant l'EDI. Cependant, l'opposition diminue également à environ 12 % pour les deux groupes, tandis que la neutralité à l'égard de l'EDI est plus répandue dans ce groupe d'âge par rapport aux autres (voir la figure 7).

Figure 7.
Soutien à l'équité, la diversité et l'inclusion selon les groupes d'âge et le genre



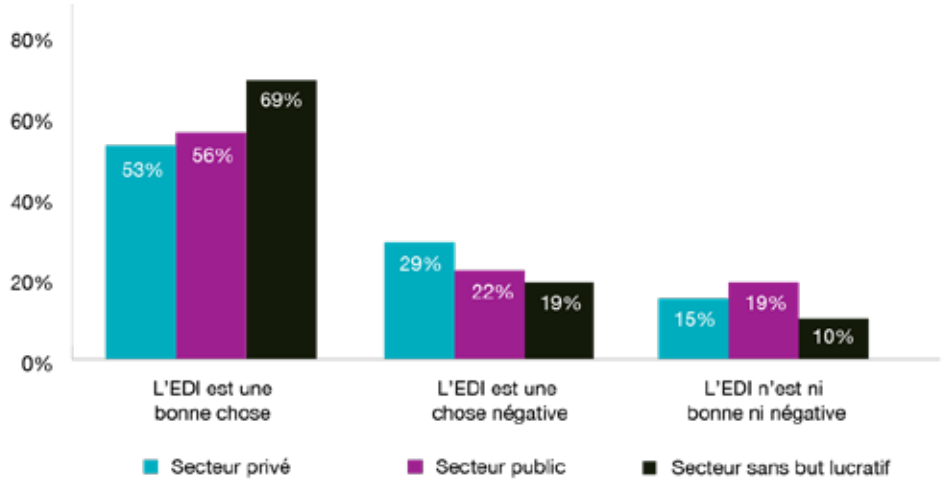
Remarque : Les lignes peuvent ne pas totaliser 100 % en raison des arrondis.

Les facteurs en milieu de travail et l'anxiété économique

Profession et revenus

Le soutien à l'EDI varie selon certains paramètres, comme la profession, avec des différences notables entre les secteurs, mais le soutien reste globalement élevé. Une majorité de répondantes et répondants de tous les secteurs considèrent l'EDI de manière positive, avec un soutien particulièrement élevé dans le secteur sans but lucratif, où 69 % disent que l'EDI est une bonne chose, contre 56 % dans le secteur public et 53 % dans le secteur privé. Inversement, seuls 10 % des répondants et répondantes du secteur sans but lucratif disent que l'EDI est une chose négative, contre 19 % dans le secteur public et 15 % dans le secteur privé (voir la figure 8). De même, l'inquiétude que trop d'attention soit accordée à l'EDI est la plus faible parmi les travailleuses et travailleurs du secteur sans but lucratif (17 %), suivie par le secteur privé (25 %) et la plus élevée dans le secteur public (30 %). Seules 3 % des personnes du secteur sans but lucratif déclarent que l'EDI a eu un impact négatif sur leurs opportunités d'emploi, contre environ 13 % dans les secteurs privé et public. En même temps, dans tous les secteurs, environ 80 % des personnes interrogées sont tout aussi susceptibles de déclarer que l'EDI a eu un impact positif ou aucun impact sur leurs opportunités au travail.

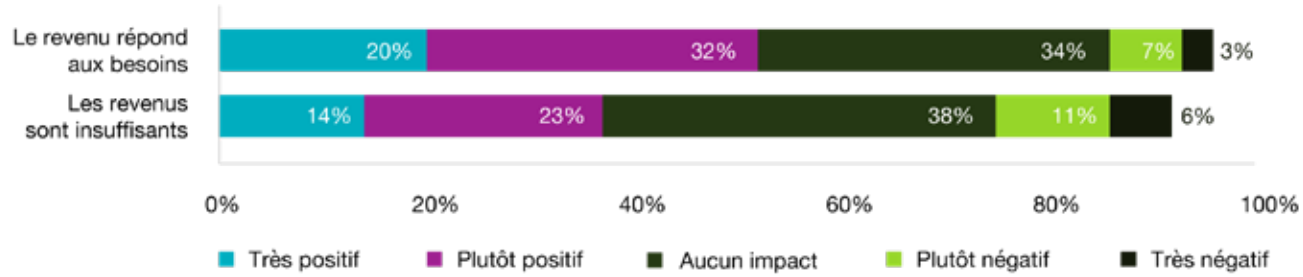
Figure 8.
Soutien à l'équité, la diversité et l'inclusion selon les secteurs



Les travailleuses et travailleurs des ventes et des services déclarent constamment un soutien plus élevé à l'EDI que ceux des métiers, du transport et de la main-d'œuvre, du travail de bureau ou des postes professionnels et de cadres. Par exemple, 27 % du personnel des ventes et des services estiment que trop peu d'attention est accordée à l'EDI, contre seulement 18 % parmi les professionnelles et professionnels et les cadres interrogés. De même, 52 % du personnel des ventes et des services affirment que l'EDI a eu un impact positif pour eux, contre seulement 43 % du personnel des métiers, du transport et de la main-d'œuvre. Ces différences suggèrent que les perceptions de l'EDI peuvent être façonnées par la nature de l'environnement de travail et les types d'interactions présents dans le milieu de travail.

Les perceptions de l'EDI varient également considérablement en fonction de l'adéquation des revenus. Parmi les personnes disant que leur revenu est suffisant pour répondre à leurs besoins, 59 % considèrent l'EDI comme une bonne chose, contre seulement 45 % des personnes disant que leur revenu n'est pas suffisant. De même, 52 % des répondantes et répondants qui se sentent financièrement en sécurité déclarent que l'EDI a eu un impact positif sur leurs opportunités de carrière, tandis que seuls 37 % des personnes qui se sentent financièrement en difficulté disent la même chose (voir la figure 9). Ces différences suggèrent que le bien-être financier est étroitement lié à la façon dont les initiatives d'EDI sont perçues et vécues en milieu de travail.

Figure 9.
Relation entre la satisfaction à l'égard du revenu et l'impact perçu de l'équité, la diversité et l'inclusion sur les opportunités personnelles au travail

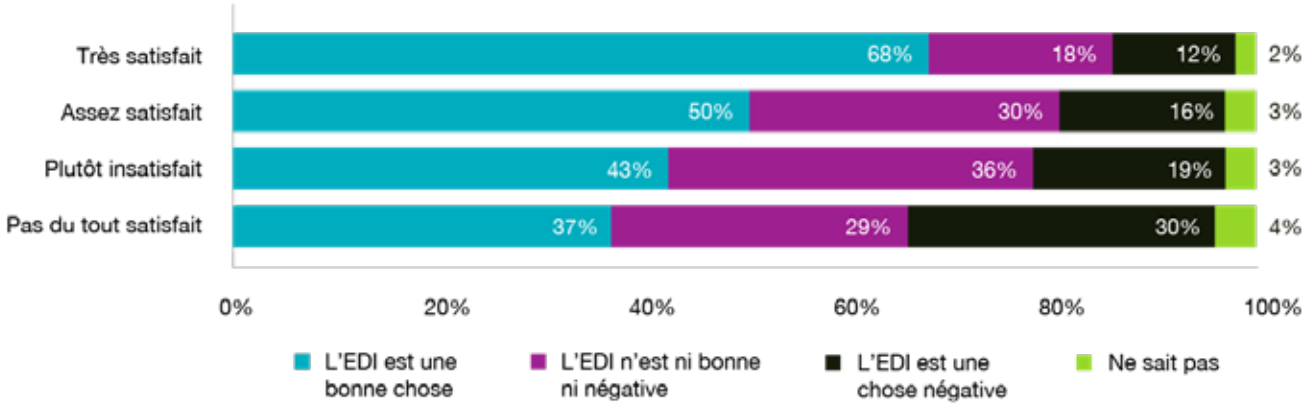


Les lignes peuvent ne pas totaliser 100 % en raison des arrondis.

La satisfaction au travail

Les attitudes à l'égard de l'EDI sont fortement influencées par la satisfaction et l'optimisme des personnes à l'égard de leur travail et de leurs perspectives d'emploi. La satisfaction au travail est l'un des prédicteurs les plus clairs du soutien à l'EDI. Parmi les personnes très satisfaites de leur travail, environ 62 % disent que l'EDI a eu un impact positif sur leurs opportunités. En revanche, seules 13 % des personnes très insatisfaites affirment que l'EDI a eu un impact positif sur elles. De même, environ 68 % des employées et employés très satisfaits disent que l'EDI est une bonne chose par rapport à environ 37 % des travailleuses et travailleurs très insatisfaits (voir la figure 10). Les personnes insatisfaites sont également plus susceptibles de penser que leur employeur n'en fait pas assez en matière d'EDI ou de dire que l'EDI a eu un impact négatif sur leurs propres opportunités au travail. Ces deux perspectives peuvent sembler contradictoires, mais reflètent probablement des sous-groupes différents. Certaines personnes insatisfaites peuvent se sentir exclues en raison d'efforts d'inclusion insuffisants, tandis que d'autres peuvent considérer l'EDI comme une source de désavantage injuste. Cela suggère que l'EDI peut non seulement refléter les conditions de travail existantes, mais aussi contribuer à la façon dont le personnel vit son environnement de travail global.

Figure 10.
Impact de la satisfaction au travail sur les attitudes à l'égard de l'équité, la diversité et l'inclusion



Note: Rows may not total 100% as a result of rounding.

Des tendances similaires apparaissent lorsque l'on examine les perceptions du marché du travail. Les personnes qui pensent que c'est un bon moment pour trouver un emploi sont beaucoup plus favorables à l'EDI que les pessimistes à cet égard. Environ 67 % des optimistes en regard du marché du travail disent que l'EDI est une bonne chose, et 52 % déclarent un avantage personnel, contre 58 % et 42 % des pessimistes, respectivement. Les optimistes sont également plus susceptibles de penser que leur employeur trouve le bon équilibre dans ses efforts d'EDI. Ces résultats suggèrent que les personnes qui se sentent en sécurité dans leur vie professionnelle sont plus ouvertes aux initiatives d'inclusion.

Les tarifs et l'équité, la diversité et l'inclusion

Le sondage demandait aux répondantes et répondants s'ils s'inquiétaient de l'impact que les tarifs imposés par les États-Unis sous la direction du président Donald Trump pourraient avoir sur l'économie canadienne. Leurs réponses ont ensuite été croisées avec trois mesures des attitudes à l'égard de l'EDI : si l'EDI était

considéré comme une chose positive ou négative, chose, si trop ou trop peu d'attention y était accordée et si l'EDI avait un impact positif ou négatif sur leurs opportunités de travail. En regard des trois mesures, on n'a pas observé de différences statistiquement significatives dans la distribution des réponses entre les personnes qui ont exprimé leur inquiétude au sujet des tarifs et celles qui ne l'ont pas fait. Par exemple, 46 % des répondantes et répondants qui ont déclaré s'inquiéter au sujet de l'économie en raison des tarifs ont déclaré que leur employeur accordait un niveau d'attention approprié à l'EDI. Parmi les personnes inquiètes pour l'économie à cause des tarifs, 49 % ont déclaré que leur employeur accordait un niveau d'attention approprié à l'EDI. De même, parmi les répondantes et répondants inquiets pour l'économie à cause des tarifs, 55 % ont déclaré que l'EDI est une bonne chose. Parmi les personnes qui n'étaient pas inquiètes, 51 % ont déclaré que l'EDI était une bonne chose.

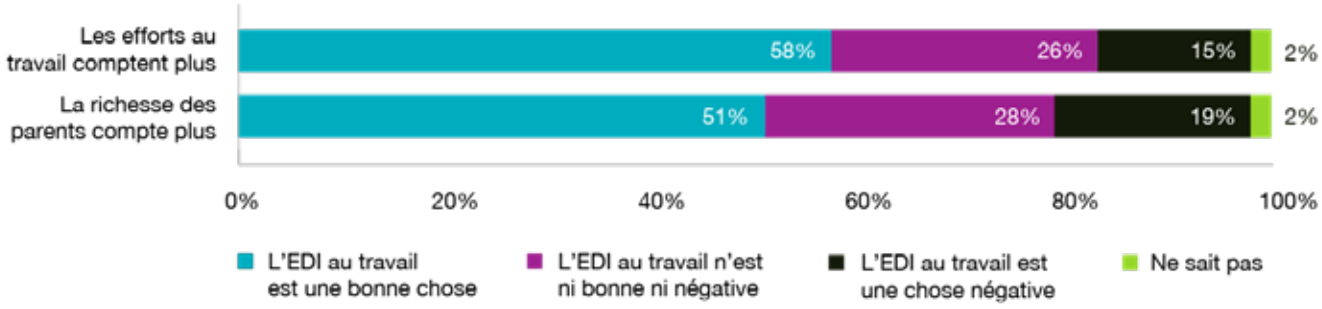
En somme, des préoccupations macroéconomiques plus vastes comme les tarifs des États-Unis ne semblaient pas façonner les perceptions de l'EDI des répondantes et répondants, et il y avait peu de différence entre les personnes qui s'inquiétaient à cause des tarifs et celles qui ne s'inquiétaient pas. Par contre, les circonstances économiques personnelles ont un impact clair : les employées et employés qui estiment que c'est un bon moment pour trouver un emploi, qui sont satisfaits de leurs revenus ou qui sont heureux dans leurs postes actuels sont beaucoup plus susceptibles de soutenir l'EDI et de déclarer des avantages personnels. Inversement, les personnes qui éprouvent de l'insatisfaction à l'égard de leur travail, considèrent leur revenu comme insuffisant ou sont pessimistes quant aux perspectives d'emploi ont tendance à être moins favorables à l'EDI.

Les attitudes personnelles et l'orientation des valeurs

La méritocratie et le changement technologique

Les résultats suggèrent que les croyances en matière d'impartialité et de progrès influencent la façon dont les gens perçoivent l'EDI en milieu de travail. Le soutien à l'EDI est plus élevé chez les personnes qui croient que le succès est basé sur le travail rigoureux plutôt que sur les privilèges dont on a hérité. Parmi les personnes qui mettent l'accent sur l'effort plutôt que sur la richesse des parents, 57,5 % soutiennent l'EDI et environ 50 % disent que cela leur a profité personnellement. En revanche, le soutien tombe à 51 % chez les personnes qui croient que la richesse est plus importante et à seulement 44,4 % qui déclarent des avantages personnels (voir la figure 11). Cela suggère que les personnes qui estiment que le système est injuste sont également plus susceptibles de s'opposer à l'EDI parce qu'elles pensent que cela donne à certaines personnes un avantage injuste, similaire à la richesse des parents.

Figure 11.
Impact de la croyance en la méritocratie sur les attitudes envers l'équité, la diversité et l'inclusion



Rows may not total 100% as a result of rounding.

L’opinion sur l’immigration

Enfin, les attitudes pro-immigration sont également étroitement associées à un soutien plus élevé à l’EDI, mais même parmi les personnes qui sont tout à fait d’accord avec l’affirmation selon laquelle il y a trop d’immigration, seules 23 % disent que l’EDI est une chose négative. L’opposition à l’EDI diminue régulièrement à travers le spectre, tombant à 8 % parmi les personnes qui sont fortement en désaccord avec l’idée qu’il y a trop d’immigration. La proportion de répondantes et répondants signalant un impact négatif de l’EDI sur les opportunités au travail passe également de 18 % à 8 % à mesure que l’ouverture à l’immigration augmente. Parallèlement, à mesure que l’ouverture à l’immigration augmente, de plus en plus de personnes affirment que leur employeur accorde un niveau d’attention approprié à l’EDI. Parmi les personnes qui croient fermement qu’il y a trop d’immigration, seulement environ un tiers estiment que les efforts d’EDI de leur employeur sont bien équilibrés. Cela augmente à bien plus que la moitié parmi les personnes qui ne sont pas du tout d’accord sur le fait qu’il y a trop d’immigration. En même temps, la préoccupation que les employeurs accordent trop d’attention à l’EDI diminue fortement dans ce spectre, passant de 37 % parmi les répondantes et répondants qui estiment fortement qu’il y a trop d’immigration à un peu moins de 11 % parmi ceux qui sont fortement en faveur de l’immigration.

Conclusion

Principaux points à retenir

1. Le soutien à l'EDI est répandu dans l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne.

   La plupart des travailleuses et travailleurs canadiens appuient les initiatives d'EDI ou sont neutres à leur égard, seule une petite minorité s'y oppose. Les employées et employés sont plus susceptibles de dire que l'EDI a eu un effet positif sur leurs opportunités de travail qu'un effet négatif, et près de la moitié croient que leur employeur accorde un niveau d'attention approprié à l'EDI. Ces conclusions contestent l'argument selon lequel les Canadiennes et Canadiens considèrent les efforts d'EDI de leurs employeurs comme injustes ou préjudiciables.

2. Le soutien à l'EDI est le plus élevé parmi les groupes méritant l'équité et les jeunes travailleuses et travailleurs.

   Les Autochtones, les 2ELGBTQ+, les Noirs et les autres Canadiennes et Canadiens racisés sont les plus susceptibles de considérer l'EDI comme une initiative positive. Les jeunes, en particulier les jeunes femmes, montrent les plus hauts niveaux de soutien. Cependant, même chez les hommes blancs hétérosexuels plus âgés (55 ans et plus), l'opposition à l'EDI est étonnamment faible. Malgré certaines différences entre les groupes, la proportion de la population canadienne ayant une opinion négative de l'EDI en milieu de travail est toujours faible dans tous les domaines.

3. Le soutien à l'EDI est lié aux valeurs personnelles, à l'optimisme et à la satisfaction.

   Le soutien à l'EDI augmente chez les personnes qui croient que les Canadiennes et Canadiens sont récompensés principalement sur la base du mérite et chez celles qui ont une opinion positive de l'immigration. Les travailleuses et travailleurs satisfaits de leur emploi ou optimistes quant au marché du travail sont également plus susceptibles de soutenir l'EDI et de déclarer des avantages personnels.

4. Les inquiétudes reliées à l'économie, comme l'insécurité des revenus, la satisfaction au travail et une opinion négative à l'égard du marché du travail conduisent à l'opposition à l'EDI, alors que les préoccupations économiques dues aux tarifs n'ont pas cet effet.

   Les angoisses économiques enracinées dans l'expérience personnelle, comme la perception d'avoir un revenu insuffisant, l'insatisfaction à l'égard de son travail ou le pessimisme à l'égard du marché du travail, sont toutes associées à une opposition à l'EDI. En revanche, les préoccupations économiques plus vastes suscitées par les menaces et l'imposition de droits de douane par les États-Unis semblent avoir peu d'influence.

Notre analyse du sondage national remet en question l'argument selon lequel les Canadiennes et Canadiens perçoivent largement les efforts d'EDI comme indésirables ou injustes. Malgré la rhétorique des médias et

les attaques très médiatisées contre l'EDI provenant de diverses sources, les résultats montrent que seule une minorité de Canadiennes et Canadiens s'oppose à l'EDI en milieu de travail. Les données du sondage révèlent que les travailleuses et travailleurs canadiens soutiennent largement l'EDI ou sont neutres, la majorité considérant l'EDI comme une initiative positive. Peu de personnes signalent un préjudice personnel causé par de tels efforts, et le soutien est particulièrement élevé parmi les groupes méritant l'équité, les jeunes travailleuses et travailleurs, les personnes qui ont des expériences professionnelles positives, des attitudes pro-immigration et les personnes qui croient que les efforts au travail comptent plus que la richesse des parents. Ces résultats suggèrent que les voix fortes qui s'opposent à l'EDI ne reflètent pas l'ensemble de la main-d'œuvre, qui considère l'EDI non pas comme une menace, mais comme une voie vers une plus grande équité, des opportunités et un succès partagé.

Références

1. Mattar, P. (26 mars 2025). *DEI was always flawed, but the backlash is truly alarming.* The Walrus. https://thewalrus.ca/dei-was-always-flawed-but-the-backlash-is-truly-alarming/
2. Horsman, G., Haskell, D., Patterson, Z., Lupker, S., Krauss, L., Kramar, K., Quilley, S., Davies, S. & Drapeau, M. (2024). *Submission to the Standing Committee on Science and Research [policy brief].* Parliament of Canada. https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/SRSR/Brief/BR13156171/br-external/Jointly02-067-240604-004-e.pdf
3. Maruf, R. (1er février 2024). *Tesla erases references to DEI from its new 10-K following Elon Musk's criticisms.* CNN. https://www.cnn.com/2024/02/01/business/tesla-dei-elon-musk
4. Bernstein, J. (1er février 2025). *Trump, Zuckerberg, Rogan and the new masculine environment.* The New York Times. https://www.nytimes.com/2025/02/01/style/trump-zuckerberg-masculinity.html
5. Kukreja, R. (6 novembre 2024). *Anti-immigrant politics is fueling hate toward South Asian people in Canada.* The Conversation. https://theconversation.com/anti-immigrant-politics-is-fueling-hate-toward-south-asian-people-in-canada-242461
6. Paul, K. & Babu, A. (10 janvier 2025). *Meta, Amazon scale back diversity programs ahead of Trump inauguration.* Reuters. https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/meta-end-diversity-programs-ahead-trump-inauguration-2025-01-10/
7. McLymore, A. (7 février 2025). *Amazon cuts reference to diversity from annual report.* Reuters. https://www.reuters.com/technology/amazon-cuts-reference-diversity-annual-report-2025-02-07/
8. Nassauer, S. & Simon, R. (24 janvier 2025). *Target drops DEI goals and ends program to boost Black suppliers.* WSJ. https://www.wsj.com/business/retail/target-dei-program-ended-77cb4c75
9. Doolittle, R. (28 avril 2025). *McCarthy Tétrault's chief inclusion officer leaving after firm cancelled program for Black and Indigenous law.* The Globe and Mail. https://www.theglobeandmail.com/business/article-mccarthy-tetraults-chief-inclusion-officer-leaving-after-firm/
10. Galea, I. (25 février 2025). *Hundreds of tech leaders condemn Shopify diversity rollbacks, defend DEI in open letter.* The Globe and Mail. https://www.theglobeandmail.com/business/article-hundreds-of-tech-leaders-condemn-shopify-diversity-cutbacks-in-open/
11. Staples, D. (10 janvier 2025). *David Staples: University of Alberta wise to get ahead of fierce backlash against DEI.* Edmonton Journal. https://edmontonjournal.com/opinion/dei-diversity-equity-inclusion-university-university-of-alberta-edi
12. Linthicum, K. (12 décembre 2024). *Housing crisis, economic woes and Trump: How Canada turned against immigrants.* Los Angeles Times. https://www.latimes.com/world-nation/story/2024-12-12/housing-crisis-economic-woes-and-trump-how-canada-turned-against-immigrants
13. Giroux, S. (19 juillet 2025). *23 Quebec business owners launch $300 million lawsuit over temporary foreign worker permits.* CTV News. https://www.ctvnews.ca/montreal/article/23-quebec-business-owners-launch-300-million-lawsuit-over-temporary-foreign-worker-permits/
14. Le Quotidien. (5 mars 2025). *Les crimes haineux déclarés par la police au Canada, 2023.* Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250325/dq250325a-fra.htm
15. Sinha, M. (9 juillet 2025). *Réduction du choc de la discrimination : le rôle des liens sociaux dans l'atténuation des préjudices associés au racisme et à la discrimination.* Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2025001/article/00009-fra.htm
16. Cukier, W., Parkin, A., Saiphoo, A., Borova, B., Edwards, M., Mo, G. Y., Thermitus, T., Marsiaj, J., Man, C., Samuel, S. (2024). *Genre, diversité et discrimination en milieu de travail.* Diversity Institute. https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/genre-diversite-et-discrimination-en-milieu-de-travail/
17. Faludi, S. (1991). *Backlash: The undeclared war against American women.* Three Rivers Press. https://library.uniteddiversity.coop/Media_and_Free_Culture/Backlash-The_Undeclared_War_Against_American_Women-Susan_Faludi.pdf
18. Adams, M. (2006). *American Backlash.* Penguin Canada.
19. Reiche, S. (9 mai 2024). *Is DEI coming of age?* Expatriatus. https://blog.iese.edu/expatriatus/2024/05/09/is-dei-coming-of-age/
20. D'innocenzio, A. (23 janvier 2025). *Costco shareholders soundly reject proposal to assess risks of its diversity*

policies. City News. https://toronto.citynews.ca/2025/01/23/costco-defends-its-diversity-policies-as-other-us-companies-scale-theirs-back/
21. Johnson, L. (25 février 2025). *Apple shareholders say no to scrapping company's diversity programs.* Corporate CBC News. https://www.cbc.ca/news/business/apple-shareholders-dei-vote-1.7467807
22. Armstrong, A. (30 mai 2025). *Merck CEO calls diversity 'core' to operations as anti-DEI measure is defeated.* BioSpace. https://www.biospace.com/business/merck-ceo-calls-diversity-core-to-operations-as-anti-dei-measure-is-defeated
23. Battle, P. (18 janvier 2025). *Walmart shareholders fire back at controversial policy change.* TheStreet. https://www.thestreet.com/retail/walmart-shareholders-fire-back-at-controversial-policy-change
24. Hood, D. (20 janvier 2025). *Apple, Microsoft defend DEI as big tech rivals back down.* Bloomberg Law. https://news.bloomberglaw.com/esg/apple-microsoft-defend-dei-as-big-tech-rivals-back-down
25. Leung, R. (7 février 2025). *As the war on DEI intensifies, some companies hold the line while others work behind the scenes.* CNBC. https://www.cnbc.com/2025/02/07/dei-companies-holding-the-line.html
26. Klara, R. (3 février 2025). Lush drops a big, fragrant, bath bomb on American brands retreating from DEI programs. Adweek. https://www.adweek.com/brand-marketing/lush-bath-bomb-brands-retreating-dei-programs/
27. Reuters. (24 février 2025). *JPMorgan CEO Jamie Dimon reaffirms DEI commitment despite industry shift, CNBC reports.* Reuters. https://www.reuters.com/business/finance/jpmorgan-ceo-jamie-dimon-reaffirms-dei-commitment-despite-industry-shift-cnbc-2025-02-24/
28. Elias, H. (16 janvier 2020). *Diversity is the bridge on which we can cross the skills gap.* World Economic Forum (WE Forum). https://www.weforum.org/stories/2020/01/diversity-tech-skills-gap-4ir-digital-revolution/
29. Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Dolan, K. (2020, May 19). *Diversity wins: How inclusion matters.* McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf
30. The Globe and Mail. (13 juin 2022). *HR challenges among Canadian small businesses*. https://www.theglobeandmail.com/business/adv/article-hr-challenges-among-canadian-small-businesses/
31. Le Quotidien. (8 septembre 2022). *Le Canada en 2041 : une population plus nombreuse, plus cosmopolite et comportant plus de différences d'une région à l'autre.* Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220908/dq220908a-fra.htm
32. Le Quotidien. (21 septembre 2022). *La population autochtone continue de croître et est beaucoup plus jeune que la population non autochtone, malgré un ralentissement de son rythme de croissance.* Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220921/dq220921a-fra.htm
33. Desormeaux, M., Persaud, P., Gibbard, R. & Wright, R. (23 février 2018). *The business case to build physically accessible environments.* The Conference Board of Canada. https://www.conferenceboard.ca/product/the-business-case-to-build-physically-accessible-environments/
34. Le Quotidien. (25 janvier 2024). Profil socioéconomique de la population 2ELGBTQ+ âgée de 15 ans et plus, 2019 à 2021. Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240125/dq240125b-fra.htm
35. Nelson, A. (17 juillet 2019). *Women drive majority of consumer purchasing and it's time to meet their needs.* Inc. https://www.inc.com/amy-nelson/women-drive-majority-of-consumer-purchasing-its-time-to-meet-their-needs.html
36. Walk-Morris, T. (5 mars 2024). *DEI is a lighting rod for controversy – but the practice isn't dead.* BBC. https://www.bbc.com/worklife/article/20240304-us-corporate-diversity-equity-and-inclusion-programme-controversy
37. Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Dolan, K. (19 mai 2020). *Diversity wins: How inclusion matters.* McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf
38. Bersin, J. (7 décembre 2015). *Why diversity and inclusion has become a business priority.* Josh Bersin Insights on Corporate Talent, Learning, and HR Technology. https://joshbersin.com/2015/12/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/
39. Hewlett, S., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). *How diversity can drive innovation.* Harvard Business Review. https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation
40. 30% Club. (n.d.). *Home.* https://30percentclub.org/
41. BlackNorth Initiative. (n.d.). *Home.* https://blacknorth.ca/
42. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (27 juin 2025). *Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité.* Gouvernement du Canada. https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite

Environics Institute For Survey Research

Future Skills Centre | Centre des Compétences futures

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE