



en partenariat avec **Strategy**

L'EDI dans le secteur du marketing canadien : des progrès positifs et des défis persistants

Résumé

Pour la cinquième année consécutive, l'Association canadienne du marketing, en partenariat avec Strategy, interroge les spécialistes canadiens du marketing sur leur expérience en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). La recherche de cette année s'est déroulée dans un contexte d'évolution des attitudes mondiales à l'égard de l'EDI, notamment des revirements politiques majeurs aux États-Unis et des réponses organisationnelles qui en ont découlé, soit pour maintenir fermement les initiatives d'EDI, soit pour ne pas en tenir compte.

Les résultats de cette année soulignent les progrès importants et les défis persistants dans la promotion de milieux de travail équitables.

Sur le plan positif, le soutien à l'EDI reste solide parmi les spécialistes canadiens du marketing, la majorité (66 %) d'entre eux « saluant ou appréciant » l'EDI, et seulement 5 % s'y opposant. Une écrasante majorité d'entre eux reconnaissent qu'il favorise l'équité, l'authenticité et l'innovation.

Pour la première fois, des progrès visibles ont été enregistrés en ce qui concerne la diversité des équipes de la direction : la part des organisations dont les équipes de la haute direction sont bien diversifiées est passée à 28 % en 2025 et un plus grand nombre d'entre elles intègrent l'EDI dans les rôles de direction. Cet engagement institutionnel est l'indicateur le plus puissant d'un changement positif et témoigne d'une inclusion plus forte, d'un engagement plus élevé et d'une réduction du taux de roulement. Dans un climat de polarisation, les données confirment une vérité stratégique : une direction inclusive est synonyme de meilleurs résultats.

Cependant, les expériences vécues par les professionnels issus de communautés marginalisées révèlent une histoire plus complexe : les signalements de discrimination ont augmenté, en particulier parmi les femmes issues de communautés marginalisées. Trois quarts des spécialistes du marketing affirment que la polarisation a eu une incidence sur leur vie professionnelle, menant souvent à l'autocensure et à la réduction de la collaboration. Des préjugés persistent également à l'encontre des nouveaux arrivants et des spécialistes du marketing plus âgés, notamment en matière d'embauche et de promotion.

Face à ces défis, la recherche a révélé des niveaux croissants de désengagement au travail dans tous les groupes d'employés.

Le rapport de cette année a exploré de nouveaux domaines, notamment des questions sur les répercussions des discours haineux et sur la mesure dans laquelle les spécialistes du marketing estiment que leur milieu de travail est un espace sûr pour les membres de leur communauté. Il est alarmant de constater que la haine à l'intérieur et à l'extérieur du bureau a

une incidence sur le bien-être des collègues, en particulier dans les organisations qui manquent de cadres supérieurs diversifiés.

Pour la première fois, cette recherche a demandé aux spécialistes canadiens du marketing s'ils avaient été témoins d'une réticence à l'égard des initiatives d'EDI au cours de l'année écoulée et comment cette réticence se manifestait dans les entreprises. Les personnes issues de communautés marginalisées sont plus susceptibles de déclarer avoir été confrontées à cette opposition (64 % contre 42 % pour les personnes issues de communautés non marginalisées). Les formes d'opposition les plus citées sont les suivantes :

- Réticence à affecter les ressources disponibles (temps, argent ou personnel) aux initiatives EDI;
- Opposition passive – comme ignorer les politiques ou ne pas participer à la formation à l'EDI.

Près de 500 spécialistes du marketing ont participé à la recherche, qui a été menée en ligne en février et mars 2025.

Principales conclusions

Le soutien à l'EDI est solide. Malgré ce que nous pouvons percevoir comme un climat de plus en plus polarisé, deux tiers (66 %) des spécialistes du marketing saluent ou apprécient les initiatives d'EDI et 15 % les acceptent. La grande majorité d'entre eux reconnaissent les avantages organisationnels de l'inclusion, notamment la création d'occasions équitables pour tous, la représentation authentique des publics, la promotion de l'unité et de la collaboration et l'amélioration de l'innovation et de la résolution des problèmes.

Les milieux de travail sont de plus en plus stressants et de plus en plus polarisés, notamment pour les membres des communautés marginalisées. Parallèlement, le rapport révèle la complexité croissante des expériences vécues par les spécialistes du marketing issus de communautés marginalisées. Les personnes interrogées font état d'une augmentation du stress et d'une opposition accrue en milieu de travail au cours de l'année écoulée, touchant de manière disproportionnée les personnes issues de communautés marginalisées. Ces spécialistes du marketing font état d'une hausse des expériences de discrimination par rapport à l'année précédente, un peu plus de la moitié d'entre eux ayant été témoins d'une forme ou d'une autre de discrimination. Les femmes issues de communautés marginalisées sont plus touchées que les autres. De surcroît, trois quarts des spécialistes du marketing affirment que la polarisation croissante a eu une incidence sur leur vie professionnelle, les amenant à s'autocensurer et à moins fréquenter des collègues qui pensent différemment.

La haine a un impact sur le milieu de travail. L'impact de la haine en dehors du travail reste une réalité qui donne à réfléchir. Environ un tiers des spécialistes du marketing indiquent qu'ils constatent que leurs collègues sont affectés par la haine au sein de la communauté. Cette perception est nettement plus répandue chez les personnes travaillant dans des organisations où les cadres supérieurs ne sont pas diversifiés.

Préjugés à l'encontre des spécialistes du marketing plus âgés. L'âgisme reste persistant et répandu. La discrimination liée à l'âge est de plus en plus normalisée, augmentant de quatre points de pourcentage cette année.

Préjugés à l'encontre des nouveaux arrivants. Même les nouveaux arrivants expérimentés continuent de se heurter à des obstacles à l'embauche et à la promotion, en particulier lorsqu'ils n'ont pas d'expérience au Canada.

Le leadership comme levier. La proportion d'organisations dont la haute direction est bien diversifiée est passée à 28 % cette année, contre 21 % en 2024. Davantage d'organisations intègrent l'équité dans des rôles formels, avec une hausse de 13 points dans les postes de direction de l'EDI depuis l'année dernière. Cette institutionnalisation de l'EDI au sein de la direction est en corrélation avec un certain nombre de résultats plus solides en matière d'inclusion, notamment l'engagement accru des employés.

Des progrès sous pression. Le rapport de cette année met l'accent sur la nécessité urgente de maintenir l'élan en matière d'EDI, même en présence de vents contraires d'ordre culturel. Les organisations dotées d'une direction bien diversifiée obtiennent systématiquement de meilleurs résultats en matière d'inclusion, moins de baisses d'engagement et un taux plus faible de pertes de personnel évitables. Alors que l'industrie canadienne du marketing est confrontée à des influences mondiales complexes, ces données mènent à une conclusion claire : le leadership inclusif n'est pas seulement un impératif moral, c'est un impératif stratégique.

Introduction

Il s'agit de la cinquième enquête annuelle menée par l'Association canadienne du marketing en partenariat avec Strategy qui vise à examiner l'état de l'EDI au sein de la profession du marketing au Canada. Lancée pour la première fois en 2020 dans le cadre de l'engagement plus large de l'ACM à lutter contre le racisme et toutes les formes de discrimination, l'enquête continue de fournir une base de données pour un changement significatif.

En mettant en évidence les obstacles et les inégalités auxquels sont confrontés les spécialistes du marketing – notamment les personnes autochtones, noires et de couleur et d'autres communautés marginalisées – cette recherche permet d'identifier le type d'action le plus nécessaire. Les résultats sont clairs : la discrimination, les microagressions et l'exclusion systémique sont toujours présentes en milieu de travail. À cela s'ajoute l'influence croissante de la polarisation mondiale, qui façonne de plus en plus la culture et le dialogue en milieu de travail.

Pour démanteler les barrières, il faut d'abord les comprendre. Ce rapport constitue une étape essentielle dans la création d'environnements plus inclusifs, respectueux et équitables dans l'ensemble du secteur canadien du marketing.

Mesure clé

L'impact d'une haute direction diversifiée

Un thème indiscutable au cours des cinq années de collecte de ces données est qu'il existe une forte corrélation entre des équipes de haute direction diversifiées et le fait d'avoir des employés plus engagés et plus productifs.

Chaque année, les participants sont invités à décrire la diversité des dirigeants de leur organisation en fonction de critères tels que l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la race, la religion, l'orientation sexuelle, les capacités physiques, le contexte culturel et le pays d'origine. Les réponses se répartissent dans les quatre catégories suivantes, qui déterminent une grande partie de l'analyse du présent rapport.

Haute direction non diversifiée : dirigeants non diversifiés pour la plupart et n'ayant aucun intérêt apparent pour le changement.

Aspiration à la diversité : haute direction généralement peu diversifiée, tentant de se diversifier.

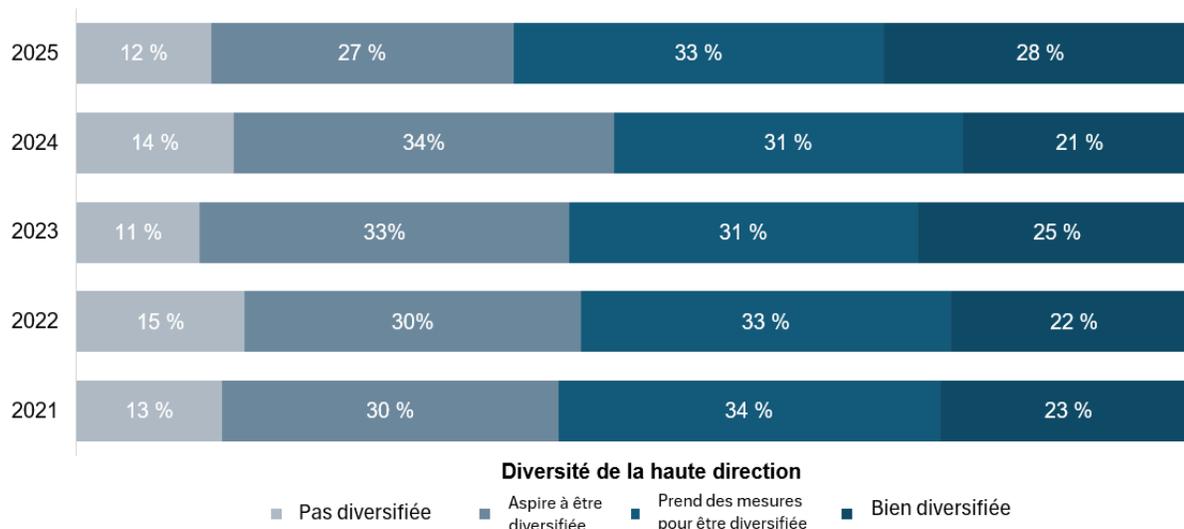
Mesures prises pour atteindre une haute direction diversifiée : plans formels précis pour aborder la question de la diversité avec une certaine représentation de la diversité.

Haute direction bien diversifiée : plusieurs groupes sont représentés.

Au cours des quatre premières années de cette recherche, la diversité des hauts dirigeants est restée relativement stagnante. Néanmoins, en 2025, 61 % des organisations ont été décrites comme ayant une direction bien diversifiée ou prenant des mesures pour avoir une haute direction diversifiée – une augmentation de 9 points (17 %) par rapport à 2024, tandis que le

pourcentage de celles dont la haute direction n'est pas diversifiée, ou qui en sont au premier stade d'aspiration à la diversité, est en baisse correspondante de 19 %.

17 % plus d'organisations ont renforcé la diversité au sein de la direction au cours de l'année écoulée.

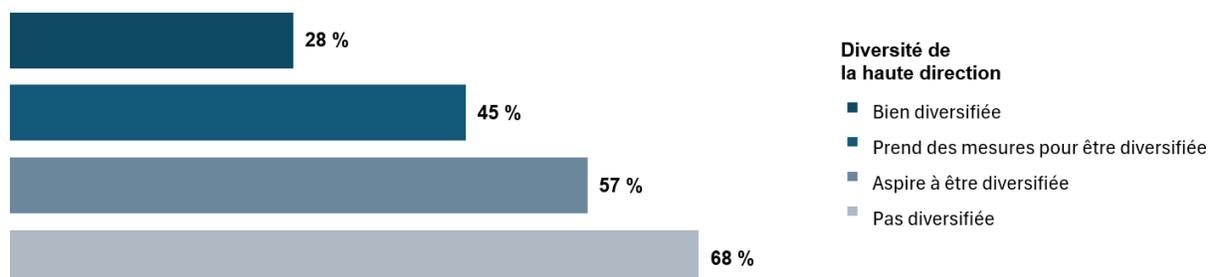


Il faut également souligner que la présence de rôles formels de haut niveau en matière d'EDI a augmenté de 13 points de pourcentage, la croissance la plus significative (24 points) provenant d'organisations qui n'ont pas encore de haute direction diversifiée.

Il s'agit là d'un résultat extrêmement important, car les organisations dont la haute direction est diversifiée obtiennent des résultats nettement meilleurs à plusieurs égards :

(1) L'engagement est nettement meilleur. 28 % des employés des organisations dont la haute direction est issue de la diversité déclarent être moins engagés en raison des systèmes de discrimination, contre 68 % dans les organisations dont la haute direction n'est pas issue de la diversité.

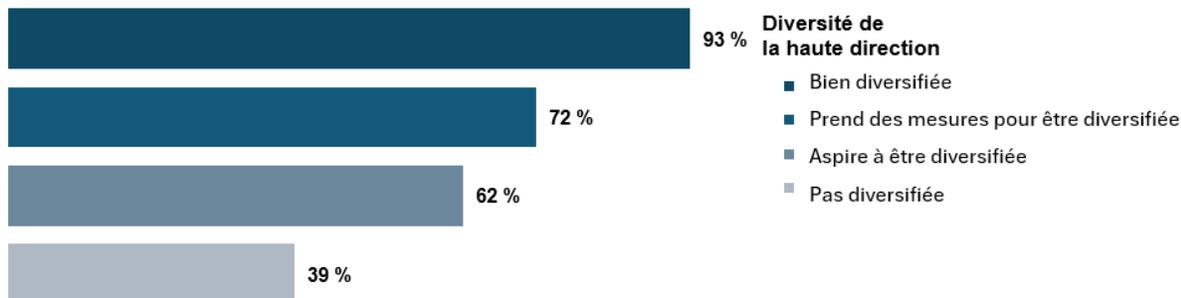
Lorsque la haute direction n'est pas diversifiée, les employés sont deux fois plus susceptibles de se sentir moins engagés au moins une partie du temps.



Combien de fois vous arrive-t-il d'être personnellement moins engagé au travail en raison de systèmes de discrimination institutionnels, interpersonnels, structurels et/ou intériorisés?

(2) Sentiment d'inclusion. 93 % des employés se sentent intégrés, contre seulement 39 % dans les milieux de travail où la diversité des dirigeants est absente.

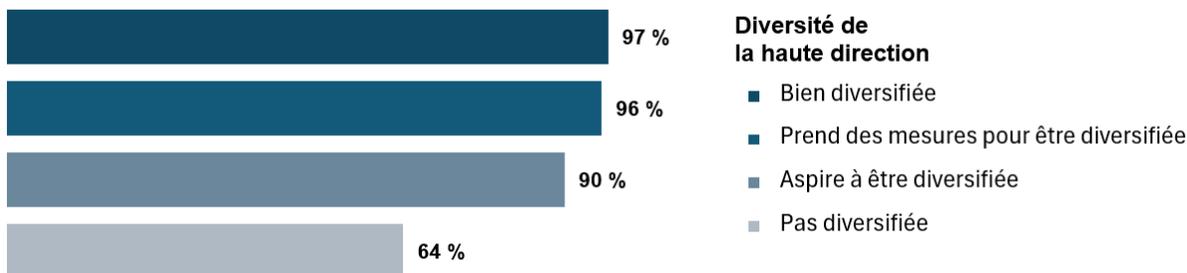
Lorsque la haute direction est diversifiée, les employés sont deux fois plus susceptibles de se sentir inclus.



Dans quelle mesure votre milieu de travail actuel permet-il aux employés de se sentir intégrés? (Bon sentiment d'appartenance et de valorisation)

(3) Sécurité psychologique. La diversité de la haute direction est liée à un dialogue plus sain et à la sécurité psychologique. Les employés évoluant dans ces environnements sont plus susceptibles de se sentir à l'aise pour discuter de sujets polarisants sans que cela n'ait de répercussions sur le milieu de travail et plus susceptibles de dire que leur organisation crée un espace sûr pour les personnes ayant des identités différentes et appartenant à des communautés différentes. Les plaisanteries à caractère racial, ethnique ou sexiste – indicateurs d'une culture d'exclusion – sont moins fréquentes dans les organisations où la haute direction est diversifiée.

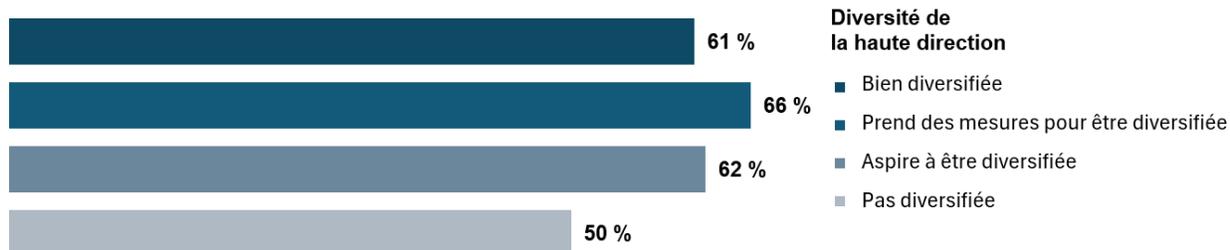
Les milieux de travail sont nettement moins sûrs pour les employés lorsque la haute direction n'est pas diversifiée.



Évaluez les éléments suivants : Mon milieu de travail est un endroit sûr pour ma communauté (les chiffres indiqués correspondent à ceux qui sont d'accord).

(4) Inclusion des nouveaux arrivants. Les employés qui sont au Canada depuis cinq ans ou moins sont plus susceptibles d'être considérés comme « prêts à réussir » dans les organisations où la haute direction est diversifiée. En revanche, l'opposition à l'égard de l'EDI est beaucoup plus fréquente dans les entreprises qui ne sont pas représentées au sommet.

Une direction diversifiée s'aligne sur le potentiel de réussite des nouveaux arrivants.

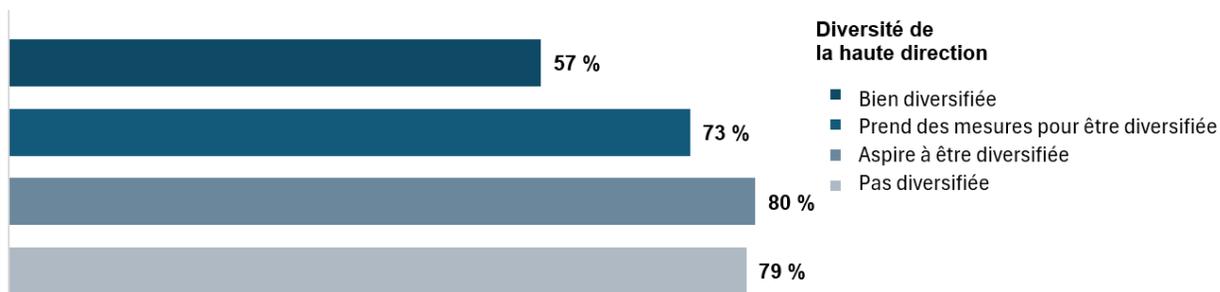


Évaluez les éléments suivants dans votre organisation : Les employés qui sont au Canada depuis cinq ans ou moins sont bien préparés pour réussir. (Les chiffres indiqués correspondent à ceux qui sont d'accord)

(5) Perte d'employés évitable. Dans l'ensemble, plus des deux tiers (71 %) des spécialistes du marketing ont observé une perte d'employés évitable dans leur organisation au cours des 12 derniers mois, ce qui est plus élevé que les autres années. Cependant, les entreprises dont la haute direction est diversifiée sont nettement moins susceptibles d'être confrontées à ce problème. Les pertes d'emploi évitables sont le plus souvent dues aux facteurs suivants :

- Manque de possibilités de promotion (35 %)
- Hausse de la charge de travail sans rémunération supplémentaire (26 %)
- Problèmes de santé mentale dus au stress de la charge de travail/ difficulté à faire face aux défis du travail (26 %)
- Souhait d'une plus grande flexibilité des horaires de travail/problèmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (20 %).

Les entreprises dont la haute direction est diversifiée sont nettement moins susceptibles d'être confrontées à des pertes d'emploi évitables.



Pour autant que vous le sachiez, des employés ont-ils quitté votre organisation pour l'une des raisons suivantes au cours des 12 derniers mois?

[Télécharger le rapport](#) (disponible en anglais).

juillet 2025