



Canadian Centre for Diversity and Inclusion
Centre **canadien** pour la diversité et l'inclusion



Groupes-ressources des employé(e)s :

Trousse d'outils pour les professionnel(le)s de la diversité et de l'inclusion.

Le 16 juillet 2015.



Table des matières.

À propos du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion.	1
Les 25 employeurs affiliés fondateurs du CCDI.	2
Introduction.	3
Remerciements.	4
Conception de la présente trousse d'outils.	5
Méthodologie.	5
Renseignements généraux sur les groupes-ressources des employé(e)s.	6
Historique des GRE.	6
But des GRE.	6
Types de GRE.	7
Allié(e)s.	7
Considérations singulières.	8
Valeur des groupes-ressources des employé(e)s.	9
Avantages pour les organisations.	9
Avantages pour les individus.	11
Importantes caractéristiques déterminantes des GRE.	11
Barrières ou contraintes.	13
Défis auxquels les GRE sont confrontés au sein des organisations canadiennes.	13
Favoriser la réussite des Groupes-ressources des employé(e)s.	15
Prévoir un environnement et des structures pour assurer le succès des GRE.	16
Tirer parti des GRE.	17
Conclusion.	18
Bibliographie.	19





À propos du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion.

Le CCDI est une organisation caritative nationale à caractère unique, qui est rapidement devenue le conseiller de confiance pour toutes les questions liées à la gestion de la diversité et de l'inclusion, des droits de la personne et de l'équité au sein des milieux de travail à l'échelle du Canada.

Le CCDI, originellement appelé l'Institut canadien de la diversité et de l'inclusion (« ICDI »), a vu le jour en 2013 pour satisfaire un objectif unique : aider les employeurs à créer des environnements accueillants pour tout un chacun. Nous aidons les employeurs, les dirigeant(e)s d'entreprises, les professionnels des ressources humaines (RH) et les intervenant(e)s de la diversité et de l'inclusion (DI) à convenablement prendre en charge les multiples facettes de la diversité au sein du milieu de travail. À ce titre, nous fournissons des stratégies éprouvées et novatrices, ainsi que des outils et de l'encadrement pédagogique en plus de déployer des efforts de recherche pour améliorer l'inclusion des effectifs dans leur ensemble.

En 2014, l'organisme alors nommé ICDI a établi une relation opérationnelle conjointe avec le Centre canadien de la diversité (« CCD »); une œuvre caritative de plus de 65 ans avec pour mission d'éradiquer l'intimidation, les préjugés et la discrimination dans les écoles secondaires canadiennes. Depuis avril 2015, le ICDI et le CCD ont fusionné pour former le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion.

Au cours des deux dernières années, nous avons connu une croissance phénoménale grâce aux près de 70 employeurs affiliés avec lesquels nous avons conclu un accord depuis la publication de ce rapport. Visiblement, le caractère unique de notre approche et la valeur de notre offre s'harmonisent aux employeurs canadiens.

Le mandat *Lieux de travail* du CCDI comprend les six (6) domaines d'expertise suivants :

- » **Soutien aux partenaires affiliés.**
Nous appuyons nos membres individuels et nos employeurs affiliés tout au long de leur cheminement sur la voie de la DI. Nous offrons de parfaites occasions de réseautage productives et des activités de partage de pratiques exemplaires prometteuses là où les gens d'affaires et les professionnel(le)s des RH et de la DI se réunissent pour échanger et apprendre.
- » **Formation.**
Nous offrons de la formation pertinente et efficace aux dirigeant(e)s, aux équipes de gestion, aux conseils de la diversité, aux chefs de groupes-ressources des employé(e)s, aux professionnel(le)s des RH et de la DI, ainsi qu'à toutes personnes.
- » **Archives de connaissances.**
Nous mettons une bibliothèque électronique centralisée, composée de résultats de recherche, de données, d'outils, de vidéos, d'articles et de pratiques exemplaires prometteuses sur la DI à la disposition exclusive des membres du CCDI.
- » **Outils et rapports de recherche.**
Nous offrons des outils et des rapports de recherche avant-gardistes et exclusifs, qui contribuent à enrichir le dialogue canadien sur la diversité et l'inclusion.
- » **Soutien législatif.**
Nous mettons à profit notre expérience pratique pour aider les employeurs à se conformer aux lois en matière de DI (*Loi sur l'équité en matière d'emploi*, LAPHO, etc.), tant actuelles que futures.
- » **Services de conseils.**
Notre équipe d'expert(e)s en la matière, forte de plusieurs décennies d'expérience de réalisation de travaux de DI au sein d'organisations, prodigue des services de conseils utiles, dignes de confiance et durables, axés spécifiquement sur la DI au Canada.

Pour en savoir davantage sur le CCDI, veuillez visiter notre site Web à www.ccdi.ca.





Les 25 employeurs affiliés fondateurs du CCDI.

Le CCDI, qui est une organisation soutenue par ses membres, offre ses services à des membres individuels comme à des employeurs affiliés. Nous tenons à souligner le soutien et l'engagement exceptionnels de nos 25 employeurs affiliés fondateurs.



Pour de plus amples renseignements sur la façon de devenir un employeur affilié au CCDI, veuillez communiquer avec nous ou visiter www.ccdi.ca.





Introduction.



Nous avons le plaisir de vous présenter notre quatrième trousse d'outils du CCDI, *Groupes-ressources des employé(e)s : trousse d'outils pour les professionnel(le)s de la*

diversité et de l'inclusion, laquelle propose un historique et une analyse de rentabilité pour les groupes-ressources des employé(e)s (« GRE »), ainsi que des suggestions et des stratégies pratiques pour former et gérer de tels groupes au sein de votre organisation.

S'il y a une question que les employeurs posent fréquemment au CCDI, c'est la suivante : « Que peut-on faire pour créer un environnement plus inclusif? »

À coup sûr, nous recommandons l'examen de votre organisation pour déterminer les problèmes ou les défis majeurs qui font obstacle à l'inclusion. À ce titre, nous avons déjà mis sur notre site Web des ressources auxquelles le grand public a accès gratuitement, soit nos deux premières trousse d'outils : *Développer une analyse solide de la rentabilité de la diversité* et *Élaborer une stratégie de diversité* (en anglais seulement).

Une fois formulée, votre stratégie doit être mise en œuvre; ce qui suppose la création de structures, de programmes et d'initiatives pour appuyer vos objectifs stratégiques. Bon nombre d'organisations ont constaté que la mise en place de groupes-ressources des employé(e)s est un moyen pratique de soutenir leur stratégie d'inclusion tout en donnant aux employé(e)s des occasions pour nouer des liens.

Dans le cadre de nos activités pour les communautés de pratique, nous invitons les participant(e)s à relever des défis de remue-ménages et à proposer des solutions pratiques visant à vaincre la résistance ou résoudre les questions liées aux ressources, à mettre leurs stratégies en œuvre et à tirer parti d'importantes initiatives, comme les groupes-ressources des employé(e)s, et ce, de façon à garantir le succès. Lors de nos activités pour les communautés de pratique menées en décembre 2014, nous nous sommes effectivement penché(e)s sur les GRE. Par ailleurs, la rétroaction

des participant(e)s à ces activités s'est avérée déterminante dans la création de cette trousse d'outils.

Remarque à propos du langage : Comme c'est le cas dans nos trousse d'outils antérieures, nous vous recommandons d'adapter votre langage pour qu'il soit cohérent et admissible au sein de votre organisation.

Diversité et inclusion ou « DI » : Par souci de concision dans le présent rapport, nous utiliserons l'abréviation « DI » pour parler de diversité et d'inclusion ou pour faire référence aux droits de la personne et à l'équité dans une organisation. Si les termes « droits de la personne et équité » sont plus appropriés pour votre organisation, n'hésitez surtout pas à les utiliser.

Groupes-ressources des employé(e)s ou « GRE » : Le nom donné à ces groupes varie en fonction des différentes organisations : groupes d'affinité, groupes de réseautage des employé(e)s, groupes de ressources opérationnelles, réseaux de soutien internes, etc. Par souci de concision dans le présent rapport, nous utiliserons l'abréviation « GRE » pour faire référence à tous ces groupes.

Nous espérons que notre quatrième trousse d'outils saura vous plaire et que vous en tirerez profit.

Nous avons hâte de vous proposer davantage d'outils et de ressources à mesure que le nombre de professionnel(le)s canadien(ne)s engagé(e)s, sur lequel(le)s nous pouvons compter pour élaborer des solutions visant à surmonter nos plus importants défis en matière d'inclusion, augmente.

Je vous prie d'agréer l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le fondateur et premier dirigeant,

Michael Bach, CCDP/AP
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion
Le 16 juillet 2015.





Remerciements.

Le présent rapport a été rédigé par Cathy Gallagher-Louisy, directrice des services du savoir, ainsi que par Thomas Sasso et Laura Armenio, adjoints à la recherche au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Toutefois, comme c'est le cas pour plusieurs de nos trousse d'outils antérieures, d'importantes parties de ce rapport sont le fruit d'un effort commun. Le CCDI tient à remercier tous les gens qui ont participé à ses activités pour les communautés de pratique en décembre 2014; leur participation et leur apport se sont avérés essentiels à la création de cette trousse d'outils.

Employeurs et individus participants.

- Accenture
- Alberta Child and Family Services
- Alberta Jobs, Skills, Training and Labour
- Alberta Health Services
- Musée des beaux-arts de l'Ontario
- Banque du Canada
- Borden Ladner Gervais LLP
- City of Calgary
- CBC
- La Société de l'aide à l'enfance de Toronto
- Groupe Compass Canada
- ConocoPhillips
- Culture Connect
- Dentons Canada LLP
- Deloitte Canada
- City of Edmonton
- Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC)
- Empower The Truth Consulting and Coaching Ltd.
- Enbridge Pipelines Inc.
- ENMAX Corporation
- EY Canada
- Global Learning Inc.
- HP
- Husky Energy
- Hydro Ottawa
- IBM Canada
- inter:Face Training and Consulting
- Les Compagnies Loblaw limitée
- Louise Sauvé-Dubois Consulting
- Manuvie
- Morrison Hershfield
- NorQuest College
- OrganicTan Edmonton
- Service de police d'Ottawa
- Prospect Human Services
- RBC
- GRC
- Region of Peel
- Shaw Communications
- Stantec
- Shell Canada
- Sobeyes
- Sodexo Canada
- Spectra Energy
- TD
- TELUS
- Top Career Strategies
- Toronto Police Service
- Toronto Public Library
- TransCanada
- Upper Canada District School Board
- University of Alberta
- WBE Canada
- Workplace Fairness Alberta
- Workplace Institute
- York Regional Police





Conception de la présente trousse d'outils.

Méthodologie.

Comme c'est le cas pour toutes les trousse d'outils antérieures du CCDI, le contenu du présent document est le fruit d'une externalisation à grande échelle — en partie issu d'un effort commun de la part de plus de 90 professionnel(le)s à l'échelle du Canada. En effet, nous avons recueilli leurs points de vue au cours de nos activités pour les communautés de pratique qui ont eu lieu à Calgary, à Edmonton, à Toronto et à Ottawa, en décembre 2014.

Toutefois, le contenu de la présente trousse d'outils est également imbriqué d'information recueillie auprès de sources diverses.

En premier lieu, dans le cadre de l'événement phare du CCDI « **DI : La ContreConférence** » tenu en juin 2014 à Toronto, Michael Bach et Susan Rogers ont animé une séance d'une demi-journée intitulée *Camp de redressement pour les GRE*. Après avoir participé à cette séance, Thomas Sasso, adjoint à la recherche au CCDI pendant l'été, a rédigé un rapport intitulé *ERG in Canada (GRE au Canada)*.

Ce rapport (*GRE au Canada*) qui contient des renseignements généraux et des pratiques prometteuses pour structurer et mettre en place des GRE au sein d'organisations, a été distribué à l'ensemble des participant(e)s avant la tenue de nos activités pour les communautés de pratique de décembre 2014 — à titre de document préparatoire en vue des discussions sur les moyens de tirer profit des GRE.

Les activités pour les communautés de pratique du CCDI réunissent des professionnel(le)s de la DI, des ressources humaines (« RH »), des droits de la personne et de l'équité, ainsi que des gens qui exercent d'autres fonctions et qui sont dévoués à l'amélioration de l'inclusion dans leur organisation. Les participant(e)s, qui proviennent du secteur public, du secteur non marchand et d'employeurs du secteur privé, représentent la quasi-totalité des industries au Canada.

Puis, lors des activités, axées sur les GRE, pour les communautés de pratique menées en décembre 2014, les participant(e)s ont été divisé(e)s en groupes pour des séances de remue-méninges sur les sujets suivants :

- « Les GRE sont... »
- « Les GRE ne sont pas... »
- « Les GRE devraient inclure/comprendre... »
- « Sources de frustration des GRE »
- « Solutions pour les GRE »

Les participant(e)s à ces activités pour les communautés de pratique ont mis de l'avant de brillantes idées qui ont été analysées et résumées par Laura Armenio, adjointe de recherche au CCDI.

Ainsi, cette trousse d'outils combine nos meilleures connaissances aux informations obtenues à différents stades de la collecte de données. Nous espérons qu'elle vous sera utile.





Renseignements généraux sur les groupes-ressources des employé(e)s.

Historique des GRE.

Le tout premier groupe-ressources des employé(e)s a été formé dans les années 1960 par Xerox à Rochester, New York, en réponse aux émeutes raciales aux États-Unis¹. Le premier dirigeant de Xerox a d'abord rencontré les employé(e)s noir(e)s pour discuter de la meilleure façon pour l'entreprise de mieux répondre à leurs besoins et de mieux les soutenir, puis il a créé un conseil consultatif pour poursuivre le processus de consultation. Et, c'est grâce à cette initiative que les groupes-ressources des employé(e)s ont vu le jour.

Au fil du temps, ces groupes ont été introduits au Canada par l'intermédiaire de sociétés multinationales ayant leur siège social aux États-Unis et grâce à des efforts locaux visant à accroître la visibilité de certaines populations diversifiées au sein de l'effectif canadien.

La majorité du travail qui a été accompli au sujet des GRE s'inscrivait initialement dans une perspective américaine. Dans certains cas, la structure et la raison d'être ont initialement été appliquées au milieu de travail canadien, sans trop tenir compte des particularités de la perspective historique canadienne ou du milieu social et de l'environnement de travail pouvant différer de ceux des États-Unis².

Plusieurs organisations ont ensuite travaillé à la « canadianisation » de la structure et de la raison d'être des GRE. Ces dernières années, bon nombre d'employeurs canadiens de tous les secteurs ont commencé à reconnaître les avantages de se doter de groupes-ressources des employé(e)s et ont développé des approches uniques pour mettre sur pied et gérer les GRE. Ainsi, les GRE sont devenus une précieuse structure des milieux de travail canadiens.

But des GRE.

Les groupes-ressources des employé(e)s peuvent servir à diverses fins, tout dépendamment de l'organisation et de la structure, du secteur ou de l'industrie propre celle-ci.

L'objectif principal des GRE est d'offrir aux groupes d'employé(e)s une structure formelle au sein de l'organisation, qui puisse répondre à leurs besoins particuliers en ce qui a trait à des caractéristiques identifiantes distinctes, y compris des identités ou des qualités visibles et invisibles.

Pour certains employé(e)s, la possibilité de créer des communautés au travail est particulièrement engageante. En effet, c'est un aspect important pour les employé(e)s à la recherche de groupes qui aspirent à l'équité (et qui, par le passé, peuvent avoir

été exclus d'occasions de réseautage traditionnelles), les employé(e)s pour qui la vie ou l'identité personnelle pose des défis particuliers ou les employé(e)s dont la culture accorde beaucoup d'importance à l'aspect communautaire.

Si les GRE sont propices à l'établissement de communautés au sein des organisations, ils peuvent également offrir des possibilités de développement et de réseautage, de recrutement et de rétroaction, en autres avantages pour l'entreprise.

De plus, à condition d'en tirer judicieusement profit, les GRE donnent à tout le personnel la possibilité d'en apprendre davantage à propos de groupes diversifiés particuliers³.

¹ "Diversity at Xerox," *Xerox Corporation* (2008),

² "ERGs: Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups" Lyon Change Consulting (2011): 28.

³ "Aboriginal Peoples: Practices in the Area of Aboriginal Employee Networks," *Canadian Centre for Diversity and Inclusion* (2013): 6.



Types de GRE.

L'élaboration des groupes-ressources des employé(e)s peut se faire en fonction de toute caractéristique identifiante. Plusieurs des GRE nés dans le contexte canadien sont adaptés à des groupes d'employé(e)s particuliers. Bien que non exhaustive, la liste suivante compilée par le CCDI énumère différents types de GRE qui existent au sein des organisations canadiennes :

- Autochtone ou indigène.
- Appartenance culturelle.
- Appartenance religieuse.
- Intergénérationnel.
- International [p. ex., nouveaux arrivants ou immigrant(e)s].
- Appartenance linguistique.
- Lesbienne, gai(e), bisexuel(le), trans, allosexuel(le) [« Queer »] et autres genres ou minorités sexuelles (GLBTA+).
- Personnel nouvellement embauché.
- Personnes handicapées.
- Communautés ethniques.
- Retraité(e)s et les personnes dont la retraite est imminente.
- Chefs de famille monoparentale.
- Parents spéciaux (parents d'enfants ayant des besoins spéciaux).
- Vétéran(e)s.
- Parents qui travaillent.
- Femmes.
- Jeunes employé(e)s/post-boumeur(e)s.

Allié(e)s.

Un important débat bat son plein sur la participation des allié(e)s aux GRE.

Un(e) allié(e) est une personne qui ne s'autoidentifie pas comme étant membre d'un groupe spécifique, mais qui soutient l'inclusion des membres d'un tel groupe. Par exemple, une personne hétérosexuelle qui appuie l'égalité des individus GLBTA+ peut être considérée comme un(e) allié(e), ou encore, un homme peut être l'allié d'un groupe de femmes.

Dans plusieurs organisations, les allié(e)s sont encouragé(e)s à devenir membre de tout GRE et à y participer. Autrement dit, les gens qui ne s'autoidentifient pas comme des membres du groupe en question sont invités à se joindre aux GRE à identité distincte.

En réalité, la plupart des professionnel(le)s de la DI considèrent comme une pratique exemplaire le fait d'encourager la participation des allié(e)s aux GRE; sachant que les individus peuvent soutenir la mission d'un groupe même s'ils ne s'identifient pas

personnellement aux caractéristiques distinctes des GRE sur le plan de la diversité⁴. De plus, bon nombre d'organisations ont constaté que la participation des allié(e)s aux GRE favorise l'apprentissage interculturel et offre d'autres possibilités en matière de développement et d'établissement de liens.

Toutefois, comme tout le monde ne considère pas cette approche comme une pratique exemplaire, il convient de la question avec prudence. Si le soutien et la participation des allié(e)s peuvent s'avérer importants dans le processus de développement et de reconnaissance des allié(e)s, ce mécanisme ne doit jamais faire en sorte de passer sous silence les voix des personnes marginalisées ou victimes de discrimination. Par ailleurs, les allié(e)s ont toujours le potentiel de « prendre le dessus » et de contribuer ainsi davantage à la marginalisation des membres de groupes qui aspirent à l'équité, plutôt que de leur fournir un soutien.

Il s'agit d'une dynamique difficile à modérer, mais d'un élément qui se doit d'être bien compris par les

⁴ "Allies 'Come Out': LGBT Allies Are Changing the Face of Workplace Diversity and Inclusion," *Jennifer Brown Consulting* (2011): 3.



employeurs et les individus qui s'identifient comme des allié(e)s.

Pour une discussion plus détaillée sur les allié(e)s, veuillez consulter le rapport du CCDI intitulé *In & Out*

– *Points de vue divergents sur l'inclusion des GLBT dans le milieu de travail* disponible sur le site Web du CCDI, www.ccdi.ca.

Considérations singulières.

Les caractéristiques de l'organisation peuvent avoir une incidence positive ou négative sur la capacité des GRE à fonctionner efficacement. À ce titre, plusieurs facteurs déterminants propres au contexte canadien ont été identifiés⁵.

Ceux-ci comprennent notamment :

- Culture organisationnelle.
- Décentralisation géographique (organisations dotées de multiples établissements régionaux).
- Différences entre les industries/secteurs.
- Organisations du secteur privé par rapport à celles du secteur public.
- Organisations exploitées ou gérées à l'échelle régionale, nationale ou internationale.
- Établissements ruraux par rapport aux établissements urbains.
- Taille de l'organisation [sur le plan de la population, des ressources et de la masse critique d'employé(e)s].
- Effectifs syndiqués ou non-syndiqués.

La mission et la structure des GRE peuvent être façonnées en fonction de ces paramètres.

Une organisation répartie en de multiples petits établissements pourrait avoir plus de difficulté à s'engager auprès des membres de ses GRE comparativement à une organisation qui n'exerce ses activités qu'à partir d'un seul établissement de grande taille⁶.

Conséquemment, les organisations se sont adaptées à ces contraintes en permettant aux GRE d'échanger soit virtuellement soit en personne. Ces facteurs peuvent également avoir une incidence sur la fréquence des interactions entre les membres de GRE et le type d'activités ou les objectifs soutenus par chacun des GRE.

L'expérience de travail acquise par le CCDI auprès de douzaines d'employeurs révèle que les GRE peuvent fonctionner avec succès selon un certain nombre de modèles différents lorsque ces facteurs sont pris en considération dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des GRE.

⁵ "Canada Business Network: Market Research and Statistics," *Statistics Canada* (2015).

⁶ Christopher Geren, "Why Employee Resource Groups Need Support," *Web Long Post* (2015).



Valeur des groupes-ressources des employé(e)s.

Avantages pour les organisations.

Les GRE existent dans plusieurs organisations de grande taille. Pour ce qui est des employeurs qui n'ont aucun GRE à l'heure actuelle ou qui tentent soit de maintenir soit d'accroître le financement et les ressources de leurs GRE, il peut s'avérer nécessaire de démontrer l'influence bénéfique que les GRE peuvent avoir.

Voici quelques-uns des nombreux avantages liés aux GRE, que les employeurs ont constatés :

- Engagement et satisfaction accrus des employé(e)s.
- Taux de postulation externe accrus pour les postes vacants et taux de rétention accrus pour les employé(e)s qui participent aux GRE.
- Changement de l'opinion du public envers l'organisation (p. ex., employeur soucieux de son personnel).
- Amélioration du degré d'inclusion perçu au sein de l'organisation.
- Avantage concurrentiel accru pour attirer les talents recherchés par le secteur ou l'industrie.
- Plus grand nombre de liens tissés avec les intervenant(e)s des communautés diversifiées et amélioration du développement de la présence communautaire⁷.
- Milieu de travail plus personnalisé, au sein duquel les employé(e)s sont capables d'effectuer leur travail tout en assumant pleinement leur identité⁸.

D'autres avantages pour les organisations ont été relevés par les participant(e)s aux séances de remue-méninges sur « Les GRE sont... » dans le cadre des activités pour les communautés de pratique du CCDI. Ces avantages peuvent être regroupés

sommairement dans les trois (3) catégories suivantes : développement de la communauté et des allié(e)s; innovation et orientation de la stratégie opérationnelle; engagement, inclusion et rétention.

Développement de la communauté et des allié(e)s :

- Développement de la communauté — création de sous-groupes aux intérêts communs.
- Conscience sociale — création d'un réseau interne qui suscite l'engagement de la communauté de façon unique et novatrice.
- Incitation des allié(e)s à soutenir les groupes qui aspirent à l'équité.

Innovation et orientation de la stratégie opérationnelle :

- Possibilité de développer des initiatives de GRE harmonisées aux objectifs opérationnels et organisationnels.
- GRE en qualité de groupes de discussions — sources d'informations officielles pour les organisations.
- Innovation délibérée par l'intermédiaire des GRE — solliciter différents groupes ou divers points de vue pour envisager des solutions aux questions d'ordre opérationnel ou organisationnel.
- Sollicitation du point de vue des GRE pour appuyer le développement de l'entreprise dans différentes collectivités.
- Établissement de liens avec des fournisseurs ou des partenaires d'affaires locaux et/ou internationaux.

Engagement, inclusion et rétention :

- Possibilité de tirer profit des GRE spécialement pour le recrutement et les recommandations.

⁷ "Aboriginal Peoples: Practices in the Area of Aboriginal Employee Networks," *Canadian Centre for Diversity and Inclusion* (2013): 6.

⁸ Christopher Geren, "Why Employee Resource Groups Need Support," *Web Long Post* (2015).





- Incidence positive sur l'engagement à l'interne et la rétention du personnel de l'organisation.
- Outil pour ajouter de la valeur à l'expérience employé.
- Organisation de célébrations et d'activités d'apprentissage culturelles par les GRE, offre des possibilités à l'ensemble du personnel de se renseigner à propos des

Groupes-ressources des employé(e)s :

Trousse d'outils pour les professionnel(le)s de la diversité et de l'Inclusion.

initiatives en matière de diversité et d'inclusion et d'y participer.

La documentation et la contribution des professionnel(le)s de la diversité et de l'inclusion à l'échelle du Canada démontrent clairement que les GRE peuvent contribuer à la concrétisation d'un bon nombre d'objectifs stratégiques importants sur les plans opérationnel et organisationnel.





Avantages pour les individus.

Les avantages et les raisons qui incitent les employé(e)s à participer aux GRE ont changé au fil du temps. Par le passé, plusieurs GRE étaient formés en réponse aux expériences négatives vécues par certain(e)s employé(e)s dans les organisations. Si la stigmatisation et la discrimination à l'égard des populations diversifiées dans le milieu de travail demeurent un enjeu important pour plusieurs organisations, d'autres motifs peuvent pousser les employé(e)s à participer aux GRE.

Les motivations invoquées ne se limitent plus uniquement à contrer ou éviter le négatif, mais relèvent de plus en plus des effets positifs qui découlent de la participation aux GRE⁹.

Parmi les plus importants aspects bénéfiques des GRE pour les employé(e)s, comme relevés dans la documentation et identifiés par les participant(e)s aux activités pour les communautés de pratique, on compte notamment :

Valorisation de la communauté et de l'engagement au travail :

- Habileté à obtenir un soutien social et professionnel.
- Mise en valeur et développement de réseaux professionnels internes et externes.

- Discussions sur des sujets ou expériences similaires pour mieux gérer les situations.
- Unification des voix au moment d'aborder les problèmes et les inquiétudes avec la direction.
- Création d'un sentiment d'appartenance à une communauté et à son milieu de travail – aspect particulièrement important pour les groupes et les individus sous-représentés dont la culture accorde beaucoup d'importance à l'aspect communautaire¹⁰.

Leadership et perfectionnement professionnel :

- Fait de diriger un GRE offre des possibilités de développement du leadership.
- Meilleur accès aux dirigeant(e)s de l'organisation.
- Facilitation de l'avancement professionnel.
- Réussite accélérée grâce au mentorat et à l'encadrement.
- Reconnaissance à titre d'étoile montante au sein de l'organisation.
- Possibilités de réseautage – à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.
- Sources pour l'apprentissage formel et informel.

Lorsque gérés adéquatement, les GRE procurent aux employé(e)s des avantages considérables.

Importantes caractéristiques déterminantes des GRE.

Les participant(e)s à nos activités pour les communautés de pratique ont également été invité(e)s à se prononcer sur ce que « les GRE ne sont pas ». Il s'agit là d'importants éléments à prendre en considération si vous envisagez la mise en place de GRE ou si vous souhaitez tirer meilleur profit des GRE qui existent déjà au sein de votre organisation.

Les GRE ne sont pas exclusifs :

- Les GRE n'existent pas pour défendre les intérêts égoïstes.
- Les GRE ne devraient pas créer d'initié(e)s ni de profanes.
- L'inclusion organisationnelle n'est pas strictement réservée aux chefs de GRE.
- Les GRE ne sont pas cloisonnés. Ils devraient être structurés de façon à être interreliés et à tendre aux stratégies et aux objectifs organisationnels.

⁹ "Survey on Total Compensation (ERG)," *Institute De La Statistique Quebec* (2015).

¹⁰ "Welcome to Canada. Now What? Unlocking the Potential of Immigrants for Business Growth and Innovation," *Deloitte* (2011): 20.





Les GRE ne sont pas des cliques ni des amicales :

- Les GRE ne permettent pas le prosélytisme.
- Les GRE ne sont pas obligatoires.
- Les GRE ne sont pas que de l'habillage ou de la coopération symbolique.
- Les GRE ne devraient pas renforcer les stéréotypes (p. ex. : soirée « Tupperware » pour les groupes de femmes).

Ces pièges ont tendance à se manifester lorsque la mise en œuvre ou la gestion des GRE est inadéquate, les directives ou les structures de soutien des GRE sont absentes ou insuffisantes ou lorsque les GRE ne sont pas liés aux stratégies et aux objectifs organisationnels.



Barrières ou contraintes.

Bien qu'il y ait des facteurs de réussite, il en existe d'autres qui dressent des barrières ou imposent des contraintes au fonctionnement efficace des groupes-ressources des employé(e)s. Ces barrières sont principalement de nature financière ou opérationnelle¹¹.

- **Financières** : Plusieurs GRE ont de la difficulté soit à obtenir du financement opérationnel soit à le conserver (ou un financement adéquat à tout le moins) de façon à pouvoir accomplir leur mission et atteindre leurs objectifs. L'apport de ressources financières limitées entrave la capacité de fonctionnement du GRE, tout en donnant l'impression qu'une importance moindre est accordée à la légitimité de la présence du GRE. Une telle situation pourrait contraindre les GRE à devoir discuter de sources de financement de remplacement pour exercer leurs activités, notamment les collectes de fonds ou les cotisations de membre, lesquelles sont toutes deux des pratiques controversées.
- **Opérationnelles** : Les employé(e)s faisant partie du GRE peuvent avoir de la difficulté à savoir exactement ce qu'il leur est permis de faire et à déterminer le degré d'autonomie que l'organisation accorde au GRE. Cependant, il peut s'avérer difficile de préserver l'engagement des membres du GRE, surtout en cas de doute quant à l'appréciation de l'employeur à l'égard du travail effectué par le GRE.
- **Appréciatives** : Plusieurs organisations ont de la difficulté à évaluer les résultats des GRE, ainsi qu'à démontrer leur influence bénéfique et leur valeur pour l'organisation. Bien souvent, c'est que l'employeur ou l'organisation n'a pas prévu les ressources ou les mécanismes appropriés pour les outils d'évaluation.

Défis auxquels les GRE sont confrontés au sein des organisations canadiennes.

En plus des enjeux susmentionnés, les participant(e)s à nos activités pour les communautés de pratique ont été invité(e)s à se questionner sur les « sources de frustration des GRE ». Dans le cadre de cet exercice, plusieurs groupes ont identifié ou approfondi un certain nombre de défis auxquels ils ont été confrontés sur le plan de la mise en œuvre, du fonctionnement et de la gestion des GRE dans leur organisation.

Il importe de préciser qu'un budget inadéquat était l'obstacle au succès des GRE le plus fréquemment relevé par les participant(e)s à nos activités pour les communautés de pratique.

Appui – Direction et leadership :

- Soutien de la direction — manque de participation et de soutien de la part des haut(e)s dirigeant(e)s.

- Résistance des cadres intermédiaires — manque d'engagement et de soutien fort de la part des cadres intermédiaires à l'égard des employé(e)s qui souhaitent diriger les GRE ou y participer.

Logistique et structure des GRE :

- Budget — limité ou non existant.
- Manque de planification de la relève des chefs des GRE.
- Manque de reconnaissance à l'égard des contributions des chefs des GRE.
- Dissociation des contributions des chefs des GRE des objectifs de rendement ou de gestion du rendement.
- Manque de reconnaissance envers les GRE pour les initiatives fructueuses bénéfiques à l'organisation.

¹¹ "A Toolkit for Establishing and Maintaining Successful Employee Resource Groups," *Employer Assistance and Resource Network* (2011): 3, http://asklearn.org/docs/erg_toolkit.pdf.



- Logistique — restrictions attribuables à la structure dispersée de certaines organisations sur le plan géographique.
- Manque de ressources.
- Manque de structure formelle.
- Tensions entre la satisfaction des besoins de l'organisation et ceux des chefs de chaque GRE.
- Sollicitation de l'engagement des employé(e)s syndiqué(e)s et non syndiqué(e)s pour lequel(le)s les horaires, les exigences et les structures d'emploi diffèrent.

Sensibilisation et communication :

- Campagnes de sensibilisation — réfuter l'opinion qui considère le GRE comme une amicale plutôt que comme une mesure de soutien à l'entreprise et un élément de son développement.
- Aucune clarté quant à l'analyse de rentabilité des GRE : manque de communication à l'égard de l'importance des GRE; détachement des priorités de l'organisation comme le talent, le développement de l'entreprise, etc.
- Résistance à un changement de dialogue pour passer de « les GRE empêchent les gens de faire leur "vrai travail" » à « les GRE et les chefs des GRE vont au-delà des attentes pour contribuer aux priorités organisationnelles stratégiques ».

- Manque de connaissances quant au but et à l'importance de l'engagement.
- Manque de connaissances quant au concept et à la vision des GRE.

Engagement et rétention des membres :

- Épuisement du leadership des GRE — certains chefs de GRE finissent par s'éteindre.
- Défis que sont d'attirer et de susciter l'engagement des membres de GRE, ainsi que de les retenir.
- Recul des membres en raison du niveau d'engagement requis en matière de temps et d'efforts.
- Manque de reconnaissance envers les chefs et les membres de GRE pour leurs contributions.
- Défis que sont l'innovation et l'offre de nouvelles expériences et possibilités pour les GRE de longue date (p. ex., organiser différents repas-partage dans le cadre des mois « à thème »).

Il est possible de s'attaquer à plusieurs de ces préoccupations et défis par la mise en place de mesures pour permettre aux GRE de s'engager sur la voie du succès. Comme nous l'avons constaté, lorsqu'efficacement gérés, les GRE peuvent procurer des bienfaits tangibles pour l'organisation et ses employé(e)s.





Favoriser la réussite des Groupes-ressources des employé(e)s.

Bien qu'il n'y ait aucune formule magique qui puisse garantir le succès, un certain nombre de stratégies ont été utilisées pour favoriser les résultats positifs. Grâce à l'information contenue dans la documentation¹², à l'expérience que nous avons acquise au CCDI et à l'apport des participant(e)s à nos activités pour les communautés de pratique, nous offrons un certain nombre de stratégies soit pour vous aider à former vos tout premiers GRE soit à formaliser ou renouveler vos groupes existants ou à étendre leurs activités à d'autres groupes ou secteurs de votre organisation.

Structures formelles et budget officiel :

1. Les employeurs devraient mettre en place des structures formelles, comme des lignes directrices et des politiques, qui définissent les procédures relatives à la formation et à la gestion des GRE au sein de l'organisation.
2. Chaque GRE devrait établir des objectifs et des missions pour orienter les intérêts et les activités du groupe. Chaque GRE devrait avoir certains objectifs qui s'harmonisent aux priorités organisationnelles. Il importe de pondérer les objectifs sociaux et opérationnels établis pour les GRE.
3. Un cadre responsable devrait être assigné à chaque GRE pour appuyer le groupe et sa mission. Avoir un cadre responsable qui appartient à un groupe, dont l'identité diffère de celle du GRE, est considéré comme une pratique exemplaire (p. ex., un cadre responsable sans enfants pour un groupe de parents qui travaillent); il s'agit là d'une approche qui favorise l'apprentissage mutuel.
4. Les organisations devraient offrir un soutien financier aux GRE. Cette approche accorde une certaine souplesse au GRE, qui bénéficie de moyens financiers pour mener sa mission à bien, en plus de témoigner de

la valeur accordée par l'organisation au travail accompli par le GRE.

5. L'adhésion aux GRE devrait être ouverte à tous les membres du personnel, qu'ils s'autoindentifient ou non comme appartenant au groupe démographique ciblé.
6. Dépendamment du nombre, de la disparité et de la répartition géographique des membres, il peut s'avérer avantageux pour les GRE d'avoir recours à des coprésident(e)s ou à des sous-comités pour faciliter l'atteinte des objectifs. Cette approche permet à un plus grand nombre d'employé(e)s de collaborer à la gestion du GRE et aide à prévenir l'épuisement qui peut survenir lorsqu'un individu assume à lui seul toutes les responsabilités afférentes au leadership du GRE.

Communications et synergie :

7. Les organisations devraient appuyer la communication de l'existence des GRE, ainsi que les communications afférentes aux activités des GRE, à l'ensemble de l'effectif grâce à des mécanismes de communication internes (p. ex., intranet, courriels, notes de service, affiches, dépêches de dernière minute, réunions de leadership, séances de discussion ouverte, etc.).
8. Les employeurs devraient harmoniser les GRE à leurs stratégies de diversité et d'inclusion, de gestion des talents, de responsabilité sociale et d'engagement communautaire.

Lorsque les GRE sont élaborés de manière authentique et qu'on leur accorde les ressources nécessaires à leur fonctionnement et à l'accomplissement de leur mission, les employé(e)s de l'organisation ont davantage tendance à

¹² "Starting An Employee Resource Group," Pride At Work (2015), <http://prideatwork.ca/get-involved/become-a-workplace-advocate/starting-an-employee-resource-group2/>.



participer aux groupes, au profit de l'ensemble de l'organisation et de son effectif.

Prévoir un environnement et des structures pour assurer le succès des GRE.

La présente section énumère quelques-unes des brillantes idées additionnelles recueillies dans le cadre de nos activités pour les communautés de pratique, lorsque nous avons demandé à des participant(e)s de plusieurs villes distinctes de se prononcer sur ce que « les GRE devraient inclure/comprendre » et sur les « solutions aux sources de frustration des GRE ».

Il importe de préciser que plusieurs groupes ont mentionné l'indispensabilité d'un budget au succès d'un GRE.

Responsabilisation organisationnelle :

- Communiquer l'analyse de rentabilité et les avantages organisationnels lors des réunions avec l'équipe dirigeante et les chefs d'équipe.
- Communiquer la proposition de valeur rattachée à l'engagement des dirigeant(e)s.
- Établir un lien avec les priorités stratégiques sur le plan organisationnel.
- Communiquer les compétences clés du leadership des GRE, ou de l'engagement à leur égard, pour renforcer la motivation et la crédibilité.
- Intégrer de l'information sur les GRE au processus d'intégration du nouveau personnel.
- Intégrer la participation aux GRE et au leadership des GRE aux évaluations de fin d'année ou du rendement.

Logistique et ressources organisationnelles :

- Demander aux GRE d'élaborer une charte ou une mission, ainsi qu'une vision qui s'harmonisent aux objectifs organisationnels.
- Veiller à ce qu'une personne ou une équipe donnée de l'organisation soit responsable de l'encadrement et de la surveillance des GRE et des budgets des GRE.
- Octroyer un budget à chaque GRE, assorti de lignes directrices pour les dépenses, les approbations, etc.

- Assurer une représentation et une participation à tous les niveaux (local, national et international).
- Créer des chapitres au sein de l'organisation.
- Prévoir des possibilités d'établissement de liens et de partage lors de la création de chapitres multiples (p. ex., audioconférence trimestrielle des chefs de GRE).
- Créer un centre de ressources — en ligne ou matériel — pour que les GRE aient accès aux ressources nécessaires.

Appréciation :

- Effectuer le suivi du nombre d'employé(e)s touchés par les activités et les initiatives des GRE.
- Créer des instruments de mesure pour évaluer les retombées et non seulement le nombre de personnes qui participent aux activités des GRE.
- Veiller à ce que les résultats d'évaluation des GRE fassent partie de la carte de pointage en matière de diversité ou du tableau de bord organisationnel.
- Ajouter des questions sur l'engagement envers les GRE ou sur la participation aux activités des GRE aux sondages sur la satisfaction ou l'engagement des employé(e)s.
- Sonder les chefs et les membres des GRE.
- Établir un lien entre la participation aux GRE et les mesures de gestion des talents et des ressources humaines pour démontrer le développement des chefs et des membres des GRE.
- Effectuer le suivi des efforts de recrutement et d'aiguillage par les GRE.
- Évaluer les répercussions communautaires des GRE.
- Saisir les possibilités de développement d'entreprise créées ou signalées par les GRE.
- Effectuer le suivi des reprises à propos des GRE et de leurs activités dans les médias sociaux et traditionnels.





Engagement des parties intéressées :

- Les GRE devraient solliciter l'apport des employé(e)s et des dirigeant(e)s de l'organisation pour gagner leur appui ou pour résoudre les problèmes.
- Organiser des activités conjointes grâce à l'établissement de liens entre les différents GRE, ou entre les GRE et les équipes des ressources humaines, du service à la

clientèle, de recrutement, de gestion des talents, de l'engagement communautaire, etc., pour la mise en commun des ressources.

- Établir un lien avec les initiatives en matière d'équité d'emploi.
- Accroître l'engagement de la clientèle grâce à l'établissement de liens avec les GRE d'organisations clientes.

Tirer parti des GRE.

Les participant(e)s à nos activités pour les communautés de pratique nous ont fait part de suggestions et d'exemples fantastiques ayant trait aux réalisations des GRE au sein de leur organisation. Voici une compilation des meilleures idées :

Excellentes suggestions d'initiatives pour les GRE :

- Organiser une « journée des GRE » pour recruter des membres ou promouvoir les GRE.
- Procéder à des expériences sociales (c.-à-d., porter des costumes traditionnels pour observer les réactions).
- Établir des liens avec des organisations internationales ou communautaires pour solliciter la participation de conférencier(ière)s invité(e)s ou obtenir des idées.

- Organiser des activités en collaboration avec des clients ou des associations industrielles.
- Faciliter des entretiens personnalisés avec un(e) ambassadeur(drice) pour susciter l'engagement des hauts dirigeants.
- Créer et partager des enregistrements vidéo d'activités menées par les GRE ou d'entretien avec des chefs, des membres ou des cadres délégués de GRE.
- Créer des programmes de mentorat pour les membres de GRE avec différents secteurs de l'organisation.
- Utiliser les réseaux internes pour organiser des séances d'accueil.
- Tirer profit de la technologie de réseautage social, tant interne qu'externe, pour partager de l'information soit sur les activités ou les initiatives à venir des GRE soit sur les réussites antérieures.



Conclusion.

Le mandat du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion est d'aider les employeurs canadiens à créer des milieux de travail plus inclusifs.

Nous espérons que les idées, les stratégies et les tactiques que nous proposons dans le présent document seront utiles pour vous aider à mettre sur pied des groupes-ressources des employé(e)s au sein de votre organisation ou à en tirer profit.

Si les avantages des GRE ont été bien documentés par certaines organisations, il demeure qu'une grande partie de cette information est anecdotique ou particulière à une organisation et que les efforts de recherche formelle sur les GRE sont largement insuffisants au Canada. De plus, comme plusieurs employeurs ne mesurent pas l'incidence que l'apport de soutien aux GRE et leur existence ont sur leur organisation, il est difficile de compiler cette information.

Plus les organisations auront recours aux GRE avec le temps, plus un processus de prise de décision fondé sur des données probantes s'avèrera nécessaire pour orienter l'utilisation, la gestion et le développement futurs des GRE. Un tel processus sera avantageux pour l'organisation et ses employé(e)s plus il y a aura de clarté quant aux pratiques exemplaires, aux normes et aux retombées des GRE.

Nous encourageons vivement les employeurs dotés de GRE à utiliser de multiples paramètres pour mesurer l'incidence globale des GRE sur leurs employé(e)s et leur organisation, ainsi que pour en déterminer la valeur.

Si vous souhaitez partager des histoires enrichissantes à propos de vos GRE, veuillez communiquer avec nous; le CCDI serait ravi de les entendre.





Bibliographie.

Canadian Institute of Diversity and Inclusion. *Aboriginal Peoples: Examining Current Practices in the Area of Aboriginal Employee Networks*. 1-13. 17 July 2013. Web. <http://www.ccdi.ca/reports/20130717-CIDI-Report-Aboriginal-ERGs.pdf>

Canadian Centre for Diversity and Inclusion. *In & Out : Diverging Perspectives on LGBT Inclusion in the Workplace*. 20 May 2015. <http://www.ccdi.ca/what-we-do/research-toolkits/report-lgbt-workplace-inclusion/>

Deloitte. *Welcome to Canada. Now What? Unlocking the Potential of Immigrants for Business Growth and Innovation*. Deloitte's 2011 Dialogue on Diversity. 1-28. Hireimmigrants.ca. Deloitte, Nov. 2011. Web. <http://www.hireimmigrants.ca/wp-content/uploads/Welcome-to-Canada.pdf>

Employer Assistance and Resource Network. *A Toolkit for Establishing and Maintaining Successful Employee Resource Groups*. 2011. 1-8. Web. http://askearn.org/docs/erg_toolkit.pdf

Geren, Christopher. *Why Employee Resource Groups Need Support*. Web log post. Blog, 04 Feb. 2015. Web. <http://lyonchange.com/employee-resource-groups-need-support/>

Jennifer Brown Consulting. *Allies « Come Out » : LGBT Allies Are Changing the Face of Workplace Diversity and Inclusion*. Cisco Blog : Diversity and Inclusion. 1-49. Aug. 2012.

Lyon Change Consulting. *ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups*. (2011) : 1-36. Mercer, Jan. 2011.

Institut De La Statistique Quebec. *Survey on Total Compensation (ERG)*. 2015. Web. http://www.stat.gouv.qc.ca/enquetes/collecte/erg_an.htm

Pride At Work Canada. *Starting an Employee Resource Group*. Become a Workplace Advocate. 2015. Web. <http://prideatwork.ca/get-involved/become-a-workplace-advocate/starting-an-employee-resource-group-2/>

Statistics Canada. Government of Canada. *Canada Business Network: Market Research and Statistics*. Apr. 2015. Web <http://www.canadabusiness.ca/eng/page/2864>

Xerox Corporation. *Diversity at Xerox*. News from Xerox (2008) : 1-3. Web. http://www.xerox.com/downloads/usa/en/n/nr_Xerox_Diversity_Timeline_2008.pdf



