



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

[www.ccdi.ca](http://www.ccdi.ca)

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
À propos de cette trousse à outils	3
Historique des GRE	3
Définition et objectif	4
Types de GRE	5
<b>Valeur des groupes de ressources pour les employé·e·s</b>	<b>7</b>
Valeur pour les entreprises	7
Valeur pour les individu·e·s	8
<b>Assurer la réussite des GRE</b>	<b>10</b>
1. Niveau organisationnel	10
2. But et objectifs du GRE	12
3. Fonds et ressources	13
4. Mandat	14
5. Activités et programmation du GRE	16
6. Contrôler et mesurer	20
7. Reconnaissance du GRE	24
8. Obstacles ou limitations	26
<b>L'avenir des GRE</b>	<b>28</b>
L'intersectionnalité des GRE	28
Collaboration inter-GRE	29
<b>Conclusion</b>	<b>30</b>
<b>Références</b>	<b>31</b>

# Introduction

## À propos de cette trousse à outils

Comme les trousse à outils précédentes du CCDI, le contenu de ce document découle en partie d'un effort de collaboration avec des professionnel-le-s d'à travers le Canada. La version originale de cette trousse à outils, publiée en 2015, a été créée à partir des informations recueillies auprès des participant-e-s aux activités pour la communauté de pratique du CCDI et à la session Camp de redressement pour les GRE lors de la DéConférence en 2014.

Cette version, élaborée en 2023, s'appuie sur les informations recueillies en 2014 ainsi que sur des recherches et des ressources récentes pour apporter de nouvelles perspectives sur les groupes de ressources pour les employé-e-s. En outre, nous avons ajouté des panneaux « En action » pour souligner les manières dont certains employeurs affiliés du CCDI mettent en œuvre des pratiques exemplaires et prometteuses au sein de leurs groupes de ressources pour les employé-e-s. Grâce à ces mises à jour, nous espérons qu'il vous sera encore plus facile de mettre en place des groupes de ressources pour les employé-e-s dans vos entreprises ou de renforcer et de faire évoluer les groupes existants.

Notre objectif est de fournir des informations complètes et récentes. Toutefois, le paysage de la DÉI est en constante évolution et les pratiques de pointe peuvent changer. Si vous remarquez quelque chose qui devrait être ajouté, mis à jour ou supprimé lors de la consultation de cette trousse à outils, ou si vous avez des questions sur son contenu, n'hésitez pas à communiquer avec nous à l'adresse [research@ccdi.ca](mailto:research@ccdi.ca).

## Historique des GRE

Le premier groupe de ressources pour les employé-e-s (GRE) a été créé chez Xerox dans les années 1960 à Rochester, New York, en réponse aux émeutes raciales qui avaient éclaté aux États-Unis.<sup>1</sup> Le PDG de Xerox a rencontré les employé-e-s noir-e-s pour discuter de la manière dont Xerox pourrait mieux les servir et les soutenir, et a créé un conseil consultatif pour poursuivre le processus de consultation. Cette initiative a donné naissance aux groupes de ressources pour les employé-e-s.

Ces groupes ont ensuite été introduits au Canada par l'intermédiaire d'entreprises multinationales ayant leur siège aux États-Unis et grâce aux efforts déployés au niveau local pour accroître la visibilité de certaines populations diverses au sein de la main-d'œuvre canadienne.

Dans de nombreuses entreprises, des efforts ont été faits pour « canadianiser » l'objectif et la structure des GRE. Ces dernières années, de nombreux employeurs canadiens de tous les secteurs ont constaté les avantages des groupes de ressources pour les employé-e-s au sein de leur entreprise. En conséquence, ils ont développé des approches uniques pour mettre en place et gérer les GRE.

## Définition et objectif

L'objectif principal des GRE est d'offrir à des groupes d'employé·e·s une structure formelle au sein de l'entreprise afin de répondre à leurs besoins uniques liés à des caractéristiques d'identification personnelle spécifiques, 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 intéressante. Les GRE créent des possibilités de réseautage pour des groupes en quête d'équité qui ont pu être historiquement exclus de ces possibilités.<sup>2</sup> Les communautés formées par les GRE peuvent également attirer les employé·e·s dont la vie personnelle ou l'identité pose des défis spécifiques ou ceux·elles issu·e·s de cultures qui accordent une grande importance à la communauté.

Les GRE peuvent également offrir des possibilités de développement et de réseautage, de recrutement ou de rétroaction, parmi d'autres avantages pour l'entreprise. Ils peuvent présenter des voies plus officielles pour la distribution équitable des possibilités professionnelles et agir en tant que conseillers pour les politiques et procédures inclusives à travers l'entreprise.<sup>3</sup> De plus, lorsqu'ils sont exploités de manière appropriée, les GRE sont un moyen pour tou·te·s les employé·e·s d'en apprendre davantage sur des groupes diversifiés spécifiques.<sup>4</sup>

Il est également essentiel de se pencher sur ce que les GRE ne sont pas. Il s'agit de facteurs importants à considérer lors de la mise en place des GRE ou si vous souhaitez mieux exploiter ceux qui existent déjà dans votre entreprise. Les GRE ne sont pas...

- **Exclusifs :** Une préoccupation commune concernant les GRE est qu'ils renforcent l'exclusion en séparant les employé·e·s en groupes, que les intérêts des GRE sont contraires aux intérêts des autres groupes de l'entreprise ou qu'ils donnent la priorité à certains groupes par rapport à d'autres.<sup>5</sup> Bien que les GRE constituent une communauté pour les groupes en quête d'équité, ils devraient être ouverts à tou·te·s et ne devraient pas créer des « intégré·e·s » et des « exclu·e·s ». Ils permettent aux groupes en quête d'équité d'avoir une voix au, et non de satisfaire les motivations individuelles. De plus, les GRE ne sont pas cloisonnés. Des structures doivent être mises en place pour les relier entre eux ainsi qu'aux objectifs et stratégies organisationnels. Les dirigeant·e·s des GRE ne sont pas les seul·e·s responsables de l'inclusivité organisationnelle.



### Définition des groupes de ressources pour les employé·e·s dans le glossaire du CCDI

*Ce sont des groupes dirigés par des employé·e·s dont les objectifs varient en fonction de l'entreprise, de son orientation, de sa structure ou de son industrie. Leur objectif principal est de fournir une structure formelle au sein de l'entreprise pour répondre aux besoins uniques des groupes en quête d'équité.*

- **Des clubs sociaux :** Une autre préoccupation est que les GRE sont des cliques ou des clubs sociaux qui n'ont pas d'impact sur l'entreprise. Les GRE devraient créer un espace sûr de discussion et d'apprentissage ouvert à tou·te·s les membres de l'entreprise et éviter de faire du prosélytisme. Ils doivent être structurés de manière à s'aligner sur les objectifs organisationnels afin de faire progresser de manière significative l'inclusion plutôt que de servir de façade ou de symbole. Leur format ne doit pas non plus favoriser les stéréotypes.

Ces problèmes peuvent survenir lorsque les GRE ne sont pas correctement mis en place ou gérés, lorsque les lignes directrices ou les structures pour les soutenir sont insuffisantes ou inexistantes, ou lorsqu'ils ne sont pas liés aux stratégies et aux objectifs organisationnels.

## Types de GRE

Les groupes de ressources pour les employé·e·s peuvent être formés sur la base de toute caractéristique d'identification personnelle ou, plus récemment, en fonction de valeurs et d'objectifs communs (par exemple, des GRE environnementaux). Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive, le CCDI a pu identifier les types de GRE suivants qui se sont formés au sein d'entreprises canadiennes :

- Autochtones (Premières Nations, Inuits et Métis)
- Confessionnels
- Culturels
- Famille et parents (p. ex., monoparents, parents qui travaillent, aidant·e·s familial·e·s)
- Femmes
- Fondés sur la langue
- Générationnels (p. ex., les millénariaux)
- Groupes raciaux et ethniques
- Intergénérationnels
- Internationaux (p. ex., nouveaux·elles arrivant·e·s ou immigrant·e·s)
- Jeunes employé·e·s
- Neurodiversité (p. ex., employé·e·s autistes ou atteint·e·s de TDAH)
- Nouveaux·elles employé·e·s
- Orientation sexuelle et identités de genre (par exemple, employé·e·s 2ELGBTQI+)
- Personnes en situation de handicap
- Préoccupations environnementales
- Retraité·e·s ou personnes en transition vers la retraite
- Santé mentale et bien-être
- Vétérans

Les GRE portent différents noms selon l'entreprise. On parle notamment de groupes d'affinité, de groupes de réseaux d'employé·e·s, de groupes d'intérêts spéciaux et de groupes de ressources d'entreprise. En outre, certaines entreprises créent leurs propres noms de groupes, comme les groupes de ressources dirigés par les membres de l'équipe chez TELUS.<sup>6</sup> Le terme « groupe de ressources d'entreprise » est généralement utilisé pour les groupes matures qui ont un rôle et un impact stratégiques établis au sein de l'entreprise.



## En action : Banque Scotia

Les GRE de la Banque Scotia mettent en lumière la variété d'identités et de sujets auxquels un GRE peut s'intéresser :<sup>7</sup>

- Réseau d'employé·e-s noirs
- Réseau antillais
- Forum chinois de la Banque
- diversiTALENTS
- Action pour le climat et l'environnement
- Réseau des familles et des parents
- « HOLA » (acronyme de *Hispanic Organization for Leadership and Advancement*)
- Réseau Autochtones Scotia (RAS)
- Santé mentale et bien-être
- Réseau Moyen-Orient
- Fierté
- South Asian Network
- Réseau des vétérans
- Femmes
- Jeunes professionnels

# Valeur des groupes de ressources pour les employé·e·s

## Valeur pour les entreprises

Pour les employeurs qui n'en ont pas encore, ou ceux qui tentent de maintenir ou d'augmenter le financement et les ressources pour les GRE, il peut être nécessaire de démontrer la valeur que ceux-ci peuvent apporter. Les avantages qui suivent ont été recueillis à partir de la documentation existante ainsi que les rétroactions suite à nos activités de la communauté de pratique de 2014.

### ➔ Innovation et alignement stratégique

Les GRE peuvent être une source indispensable d'informations lors de l'élaboration de politiques et de pratiques inclusives, car la diversité des points de vue peut conduire à une mise en œuvre plus efficace.<sup>8,9</sup> Les GRE peuvent mieux détecter les domaines ayant besoin d'une amélioration ou d'une attention particulière, ce qui permet d'élaborer des solutions plus novatrices pour relever les enjeux organisationnels. En adoptant ces points de vue, les entreprises qui ont des GRE sont susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats dans l'application de la DÉI.<sup>10</sup> De plus, les GRE offrent la possibilité d'accroître l'innovation dans d'autres domaines organisationnels. Les entreprises peuvent s'appuyer sur les approches novatrices des GRE pour résoudre les enjeux organisationnels, moderniser les politiques et les pratiques, voire créer de nouveaux produits.

## ➔ Communiquer avec une clientèle élargie ou de nouveaux clients

Conformément à leur potentiel d'innovation, les GRE peuvent également aider une entreprise à communiquer avec des groupes démographiques spécifiques, à comprendre les besoins d'une clientèle diversifiée et à évaluer l'efficacité des campagnes de marketing.<sup>11</sup> Les groupes de réseaux spécialisés peuvent être d'excellents forums pour générer des idées et constituer des groupes de rétroaction pour des campagnes ciblées. Ils peuvent servir de groupes de réflexion internes et de source d'information officielle pour l'entreprise.

Les contributions des GRE peuvent également être utilisées pour soutenir le développement des entreprises dans différentes communautés. Par exemple, les GRE peuvent aider une entreprise à élargir son champ d'action en renforçant sa présence au sein de la communauté et en établissant des liens avec des fournisseurs, des partenaires commerciaux et des candidat·e·s plus diversifié·e·s. Lorsque les GRE s'engagent auprès de la communauté, cela démontre clairement les valeurs de l'entreprise.

## ➔ Recrutement, inclusion, engagement et rétention

Les GRE peuvent améliorer la diversité au sein d'une entreprise en suggérant des améliorations des processus de recrutement, de développement ou de rétention d'une main-d'œuvre diversifiée. Ils peuvent être en mesure de fournir des conseils sur les meilleures techniques de recrutement des membres du groupe que le GRE représente et on peut aussi tenir compte de leurs recommandations en matière de recrutement.<sup>12</sup> En tant que source de développement du leadership pour les membres, les GRE peuvent également constituer un excellent bassin pour trouver des dirigeant·e·s organisationnel·le·s potentiel·le·s dans le cadre de la planification de la relève.<sup>13</sup> De plus, la présence des GRE dans une entreprise renforce son attrait pour les candidat·e·s potentiel·le·s.

Les employé·e·s membres d'un GRE sont susceptibles de s'identifier davantage à leur entreprise et d'être plus satisfait·e·s au travail.<sup>14</sup> Lorsque les employé·e·s ont un sentiment d'appartenance et sentent un lien avec une communauté, il·elle·s sont susceptibles de rester plus longtemps au sein de l'entreprise.<sup>15</sup> De plus, le sentiment d'appartenance créée par la participation à un GRE stimule l'engagement des employé·e·s.<sup>16</sup> Comme elles concernent les individus, les possibilités de leadership et de développement professionnel offertes par les GRE sont examinées dans la section suivante, mais ces avantages se répercutent également à l'échelle de l'entreprise. Le fait d'occuper un poste de direction au sein d'un GRE peut accroître la capacité d'une personne à influencer positivement les résultats de l'entreprise.<sup>17</sup>

Les GRE ajoutent de la valeur à l'expérience des employé·e·s et créent un milieu de travail plus personnalisé où les employé·e·s peuvent s'engager pleinement dans leur travail tout en étant eux-mêmes. Les GRE peuvent également offrir aux autres employé·e·s la possibilité de s'informer sur les initiatives de DÉI et d'y participer à travers des célébrations culturelles et des activités d'apprentissage.

## Valeur pour les individu-e-s

Les raisons pour lesquelles les employé-e-s participent aux GRE ont évolué au fil du temps. Dans le passé, de nombreux GRE ont été créés pour s'attaquer aux expériences négatives en milieu de travail. Si la lutte contre la stigmatisation et la discrimination à l'égard de populations diverses reste un élément important des GRE, les employé-e-s peuvent choisir de participer pour d'autres raisons. De plus en plus, les motifs d'engagement dans un GRE sont liés aux avantages positifs résultant de cette participation.

Les principaux avantages des GRE pour les employé-e-s, qui figurent dans la documentation et qui ont été évoqué par les participant-e-s aux activités de la communauté de pratique, sont décrits ci-dessous.

### ➔ Favoriser la communauté et l'engagement

Les GRE favorisent la communauté et améliorent à la fois l'engagement et la satisfaction au travail. En participant à un GRE, les individu-e-s peuvent bénéficier d'un soutien social et professionnel et créer des réseaux professionnels internes et externes. Les membres des groupes en quête d'équité sont moins susceptibles d'avoir accès à des occasions de réseautage, de mentorat ou de parrainage que leurs homologues masculins blancs. Selon une étude de LeanIn.Org et SurveyMonkey, 31 % des hommes blancs, 27 % des femmes blanches et 19 % des femmes noires ont déclaré avoir eu un mentor ou un parrain à un certain moment de leur carrière.<sup>18</sup> Les GRE permettent aux employé-e-s de faire connaissance avec des personnes à travers toute l'entreprise, ce qui entraîne des collaborations uniques qui peuvent faire avancer les projets de l'entreprise.<sup>19</sup> Les GRE aident aussi les employé-e-s à créer un sentiment d'appartenance à une communauté avec leurs collègues et à se faire entendre collectivement lorsqu'il·ell·s abordent des questions ou des préoccupations avec la direction. Ceci est particulièrement important lorsqu'un·e individu·e craint d'éventuelles répercussions s'il/si elle soulève un problème seul·e.<sup>20 21</sup> De plus, cette communauté crée un sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise, en particulier pour les groupes sous-représentés et les personnes issues de cultures axées sur la communauté.<sup>22</sup>

### ➔ Leadership et développement professionnel

Participer à un GRE peut également offrir aux individu-e-s plusieurs possibilités de développement professionnel. Tout d'abord, les réseaux créés à la suite de la participation à un GRE peuvent bénéficier à la carrière des individu-e-s en augmentant leur visibilité au sein de l'entreprise et en dehors de celle-ci. Le GRE peut, de manière formelle ou informelle, créer des liens pour le coaching et le mentorat qui peuvent accélérer la réussite. De plus, grâce aux programmes de GRE, les membres peuvent bénéficier de possibilités d'apprentissage formelles et informelles ainsi que d'une assistance pour leur avancement professionnel.<sup>23</sup> Enfin, la participation à un GRE peut permettre aux membres d'avoir un meilleur accès aux dirigeant-e-s de l'entreprise, et diriger un GRE offre des possibilités de développement de leadership.<sup>24</sup> Ces avantages sont particulièrement importants pour les groupes en quête d'équité qui continuent d'être sous-représentés dans les postes de direction. Par exemple, seulement 19,8 % des postes de dirigeant-e-s dans les sociétés canadiennes cotées en bourse sont occupés par des femmes.<sup>25</sup> La disparité, et par conséquent la nécessité de ces opportunités soutenues par

les GRE, s'exacerbe avec les identités intersectionnelles. La représentation des personnes de couleur, des personnes en situation de handicap et des Autochtones dans des postes de direction est nettement plus faible.

### ➔ **Employé·e·s non membres**

Les avantages des GRE vont au-delà des employé·e·s qui choisissent d'y participer. Lorsque les dirigeant·e·s appuient visiblement les GRE et participent aux événements qu'ils·elles organisent, l'engagement de l'entreprise envers la diversité est perçu comme plus crédible et les dirigeant·e·s semblent plus accessibles. De plus, le fait de présenter des employé·e·s diversifié·e·s dans des postes de direction clés au sein de l'entreprise peut inspirer des perspectives d'avancement pour tou·te·s les employé·e·s. Enfin, les GRE peuvent contribuer à la transformation de la culture organisationnelle en offrant aux individu·e·s la possibilité d'en apprendre davantage sur ceux·celles qui présentent des dimensions différentes de la diversité. Cela peut, à son tour, promouvoir l'alliance et des liens plus forts entre les employé·e·s, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction dans la vie professionnelle et privée, au bénéfice des employé·e·s et de l'entreprise.

### ➔ **Dirigeant·e·s du GRE**

Les GRE offrent des avantages spécifiques à ceux·celles qui les dirigent. Les dirigeant·e·s se voient offrir des possibilités exclusives de développer et d'améliorer leurs compétences en matière de leadership, de gestion des conflits, de communication (verbale et écrite), de travail d'équipe et de gestion de projets. De plus, les dirigeant·e·s du GRE ont souvent plus facilement accès aux membres de la direction, ce qui accroît le potentiel d'une relation organique de mentorat ou de parrainage. Les dirigeant·e·s jouissent également de la satisfaction d'aider l'entreprise, leurs collègues et la communauté en créant des changements positifs au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'extérieur.

# Assurer la réussite des GRE

Les caractéristiques de l'entreprise peuvent avoir des répercussions positives ou négatives sur la capacité d'un GRE de fonctionner efficacement. Dans le contexte canadien, plusieurs facteurs importants ont été identifiés, notamment la culture organisationnelle, la décentralisation géographique (entreprises ayant plusieurs bureaux régionaux), les différences entre les industries, les entreprises exploitées ou gérées à l'échelle régionale, nationale ou internationale, les sites ruraux par rapport aux sites urbains, la taille de l'entreprise, etc.

L'expérience que nous avons acquise en travaillant avec des dizaines d'employeurs au CCDI nous a permis de constater que les GRE peuvent bien fonctionner selon plusieurs modèles différents lorsque ces facteurs sont considérés dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des GRE. Bien qu'il n'existe pas de formule garantissant le succès, il existe une série de stratégies qui ont été utilisées pour promouvoir des résultats positifs.

Nous avons identifié sept éléments clés à considérer pour assurer la réussite des GRE :

1. Niveau organisationnel
2. But et objectifs du GRE
3. Fonds et ressources
4. Mandat
5. Programmation du GRE
6. Contrôler et mesurer pour réussir
7. Reconnaissance du GRE

## 1. Niveau organisationnel

Officialiser les GRE à niveau organisationnel est essentiel à leur réussite. Les GRE qui réussissent fonctionnent comme une branche de l'entreprise et devraient être activement et officiellement impliqués dans la réalisation des objectifs de DÉI ainsi que d'autres objectifs. À ce titre, la direction doit établir des structures officielles, telles que des lignes directrices ou des politiques, qui stipulent les procédures de création, de gestion et de fonctionnement des GRE. Les politiques relatives aux GRE varieront d'une entreprise à l'autre, mais elles devraient guider les attentes, les limites et le champ d'action des GRE. Voici quelques exemples de sujets que les GRE peuvent aborder dans leurs lignes directrices ou leurs politiques :<sup>26</sup>

- Processus de sélection des dirigeant·e·s (nommé·e·s, désigné·e·s, élu·e·s, etc.)
- Compétences de base requises pour la direction du GRE
- Structure des membres et des dirigeant·e·s (responsables/co-responsables, président·e, vice-président·e, trésorier·ière, secrétaire, coordinateur·trice des événements/programmes, conseil d'administration, etc.), rôles/responsabilités de chacun·e, limitation des mandats des dirigeant·e·s.
- Exigences ou attentes en matière de participation au conseil et aux comités
- Sélection et responsabilités des cadres responsables
- Traitement des fonds
- Élections
- Procédures de modification des règlements, de destitution des dirigeant·e·s, de gestion des conflits, etc.

- Lignes directrices en matière de communication
- Lignes directrices pour la planification stratégique

Au début du processus, il est également important d'articuler l'importance des GRE au niveau organisationnel et individuel. Veillez à communiquer la proposition de valeur pour l'implication des dirigeant-e-s et à créer un lien direct avec les priorités stratégiques de l'entreprise. Il est essentiel d'obtenir un engagement ferme et visible de la part des dirigeant-e-s pour instaurer la responsabilité, légitimer les GRE dans l'ensemble de l'entreprise et s'assurer que les GRE ont une orientation concrète.<sup>27 28</sup>



### Histoire d'une réussite : Elles@Stantec<sup>29</sup>

La communauté Stantec regroupe environ 22 000 employé-e-s travaillant dans plus de 400 sites sur six continents. Leur travail comprend l'ingénierie, l'architecture, l'aménagement intérieur, l'architecture paysagère, l'arpentage, les sciences de l'environnement, la gestion de projets et l'économie de projet, ce qui inclut le concept initial du projet et la planification jusqu'à la conception, la construction et la mise en service. Avec un engagement à long terme envers les personnes et les lieux qu'ils desservent, Stantec a la capacité unique de s'impliquer dans les projets à un niveau personnel et d'améliorer la qualité de vie dans des communautés à travers le monde

Concevoir en gardant la communauté à l'esprit est le moteur de réussite de Stantec. Stantec sait que le succès commence à l'intersection de la communauté, la créativité et les relations avec les clients. En gardant à l'esprit la communauté et la créativité, Stantec reconnaît que les voix de tous les genres doivent être entendus afin d'encourager le succès de l'entreprise et de ses précieux-ieuses employé-e-s. C'est une des raisons pour lesquelles Stantec a mis en place son groupe de ressources pour les employées (GRE), Elles@Stantec.

*« Il y a un réel désir de former une communauté qui rassemble les femmes pour partager des idées et des apprentissages de leurs réussites personnelles, tout en cultivant la confiance, en leur permettant d'acquérir des compétences et en leur offrant des possibilités de réseautage significatives.*

**Asifa Samji, présidente du comité Women Leadership Development, Elles@Stantec**

Un des objectifs clairs du plan stratégique global de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion est de soutenir la création et le développement des GRE. Ces groupes d'employé-e-s assurent une sensibilisation, une éducation et un engagement accrus des employé-e-s en matière de diversité et d'inclusion au travail.

Les GRE Elles@Stantec sont une initiative importante qui soutient cet objectif du plan stratégique. Ce faisant, avec le sens de la communauté et la passion qui ont été créés chez Stantec, il n'est pas étonnant que ces GRE continuent de connaître un tel succès.

L'initiative des GRE de Stantec comprend désormais Indigenous Connections, Fierté@Stantec, BLK, Military and Veteran Advocates (MAVA), Asians@Stantec, Persons with Disabilities (PWD@Stantec), Latinos in Stantec (LiS), et Cultural Awareness & Inclusion.<sup>30</sup>

## 2. But et objectifs du GRE

Lors de la création d'un GRE, il est essentiel de définir son objectif. Un GRE doit déterminer ce qu'il veut faire, comment il va le faire et ce que cela va coûter. L'élaboration d'une mission et d'une vision claires pour le groupe, la définition d'objectifs et l'engagement d'un-e cadre responsable permettront de s'assurer que le GRE contribue de manière significative à l'entreprise et que les dirigeant-e-s comprennent cette contribution.

### ➔ Élaborer une mission et une vision

L'élaboration d'une mission et d'une vision est une des premières étapes dans le cadre de ce processus.<sup>31</sup> Réfléchissez à l'histoire du GRE, de ses membres et de l'entreprise. Il peut s'agir d'histoires positives qui suscitent un sentiment de fierté ou d'histoires qui soulignent le besoin de changement. Examinez dans quelle mesure le groupe identitaire est représenté au sein de l'entreprise. Comment les membres de ce groupe identitaire se sentent-ils-elles au sein de l'entreprise? Quel est le degré d'implication de l'entreprise dans la communauté? Son implication dans la communauté a-t-elle été positive ou négative? L'histoire que vous développez devrait constituer un contexte convaincant pour la création d'un GRE et pourrait même influencer vos objectifs par la suite.

Examinez ensuite les objectifs organisationnels. Existe-t-il des lacunes ou des opportunités manquées, en particulier en ce qui concerne le groupe d'identité du GRE? Réfléchissez de manière critique à la façon dont votre GRE pourrait contribuer au succès de l'entreprise dans ses opérations et ses stratégies de DÉI.

Analysez le GRE de la même manière, en examinant les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces. Qui pourrait être impliqué? Quelles activités permettraient de mieux soutenir les membres du groupe ainsi que l'entreprise?

Enfin, créez une vision et une mission en fonction de votre remue-méninge qui résument la manière dont le GRE soutiendra ses membres et l'entreprise. Il peut également être utile de déterminer les valeurs fondamentales du groupe et la manière dont elles orienteront sa mission.<sup>32</sup>



### En action : RBC Canada

Les GRE de RBC sont présentés sur le site Web, accompagnés d'un énoncé de mission clair décrivant leur raison d'être au sein de l'entreprise.<sup>33</sup> Trois exemples sont présentés ci-dessous :

- **Royal Eagles** : Un regroupement d'employé-e-s autochtones et non autochtones qui travaillent ensemble pour faire rayonner et soutenir la culture autochtone au sein de RBC.
- **Fierté RBC** : Contribue à créer un environnement de travail positif, inclusif et durable pour les employé-e-s lesbiennes, gais, bisexuel-le-s et transgenres (LGBT+).
- **Mosaïque RBC** : Notre mission est de favoriser une culture inclusive en contribuant à la réussite des minorités visibles et des nouveaux-elles arrivant-e-s au Canada.

## → Définir les objectifs

La prochaine étape pour définir la raison d'être du GRE consiste à élaborer des objectifs. Veillez à aligner les objectifs du GRE sur la stratégie globale de l'entreprise et sur sa stratégie de DÉI.<sup>34</sup> Par exemple, si le GRE décide de se concentrer sur le recrutement, mais que l'entreprise est en période de mises à pied, les stratégies ne sont pas alignées. Posez-vous les questions suivantes : Comment votre GRE s'aligne-t-il sur les objectifs de l'entreprise? Comment le groupe contribue-t-il à la réalisation ou à l'opérationnalisation de la stratégie de DÉI? Il est important d'équilibrer les objectifs sociaux et commerciaux définis pour le GRE.

## → Engagement d'un·e promoteur·trice de projet

Enfin, chaque GRE devrait avoir un·e promoteur·trice de projet pour soutenir le groupe et sa mission. Il·elle doit défendre et soutenir le GRE et être responsable de la réussite du groupe. Dans certains cas, comme dans les plus grandes entreprises ou celles qui opèrent dans différentes régions ou différents pays, il peut être avantageux d'avoir plus d'un·e promoteur·trice de projet.<sup>35</sup> La meilleure pratique consiste à faire en sorte que le·la promoteur·trice de projet soit issu·e d'un groupe différent de l'identité du GRE, afin qu'il y ait des possibilités d'apprentissage mutuel (par exemple, un non-parent en tant que cadre responsable d'un groupe de parents qui travaillent).<sup>36</sup> Toutefois, le·la promoteur·trice de projet doit avoir un intérêt manifeste pour la mission du GRE et les objectifs organisationnels en matière de DÉI.<sup>37</sup>

Les promoteur·trice·s de projet sont généralement responsables de :<sup>38</sup>

- Collaborer à l'élaboration d'objectifs, de normes, de mesures et d'une proposition de valeur solide.
- Encadrer et guider l'équipe.
- Tirer parti de leur statut au sein de l'entreprise pour atteindre les objectifs.

## 3. Fonds et ressources

Le soutien financier de l'entreprise est essentiel à la réussite des GRE. Les GRE apportent autant de valeur à l'entreprise qu'aux individu·e·s, et il ne faut donc pas attendre des groupes qu'ils collectent des fonds par eux-mêmes ou qu'ils fassent payer des droits d'adhésion pour fonctionner. À la place, l'entreprise doit allouer un budget officiel chaque année.<sup>39</sup> Le budget du GRE peut être alloué par le service des ressources humaines, le bureau de la diversité et de l'inclusion (s'il existe) ou le budget de la responsabilité sociale de l'entreprise.<sup>40</sup> Un budget officiel alloué par l'entreprise permet aux GRE de bénéficier d'une certaine souplesse dans la réalisation de leurs missions et montre que l'entreprise apprécie les contributions et les efforts des groupes.

La politique organisationnelle devrait créer des lignes directrices officielles pour les paramètres budgétaires des GRE.<sup>41</sup> Les GRE doivent créer des plans d'affaires ou propositions commerciales qui établissent des liens clairs entre leurs activités, leurs objectifs et leurs besoins de financement.<sup>42</sup> L'alignement du budget aux objectifs du GRE peut également être utile pour évaluer les indicateurs et le retour sur investissement.<sup>43</sup> Bien que les budgets soient souvent limités, l'accès des GRE aux ressources peut être élargi grâce à des partenariats avec les

services opérationnels. Par exemple, les ressources humaines peuvent contribuer à la formation et au recrutement, et les services de marketing, de relations publiques et de communication peuvent soutenir les activités liées à la communication. En plus du financement, les entreprises peuvent également fournir des conseils, un soutien, un encadrement et des ressources éducatives.

Les promoteur·trice·s de projet peuvent jouer un rôle clé dans l'acquisition de ressources et constituer une ressource essentielle en soi.<sup>44</sup> Le soutien d'un·e promoteur·trice de projet aidera un GRE à acquérir les ressources nécessaires pour démarrer. Un·e cadre supérieur·e peut être utile dans ce rôle, car il·elle peut relayer les demandes auprès de l'équipe de direction.<sup>45</sup> Dans cette optique, chaque GRE doit avoir un·e promoteur·trice de projet engagé·e afin de garantir l'égalité d'accès aux ressources.

Les niveaux de financement varient considérablement en fonction de la taille de l'entreprise, de son type, de son emplacement, etc. Des recherches antérieures démontrent que les entreprises donnent en moyenne environ 7 000 dollars pour 100 membres par année. Cependant, certaines entreprises plus importantes donnent plus de 50 000 dollars, tandis que d'autres n'accordent aucun financement.<sup>46</sup> Certaines entreprises peuvent choisir de financer tous les groupes de la même manière, mais beaucoup calculent leurs allocations en fonction des propositions et des plans soumis par chaque groupe.

#### 4. Mandat

Un « mandat » (également appelé « cadre de référence ») décrit la mission du groupe, ses règlements, ses objectifs, ainsi que les rôles et responsabilités de ses membres.<sup>47</sup> Lorsqu'il est élaboré en collaboration avec toutes les parties concernées et qu'il faut l'objet d'un accord, ce document crée des attentes claires pour l'entreprise et le GRE.<sup>48</sup> Ce document peut être utilisé pour contrôler et mesurer les progrès du groupe dans la réalisation de ses objectifs. Sans constituer une liste exhaustive, le mandat ou le cadre de référence peut comprendre les éléments suivants :<sup>49 50</sup>

- Mission et vision.
- Objectifs (alignés sur les objectifs organisationnels et les objectifs de DÉI).
- Activités principales.
- Fréquence et structure des réunions.
- Plan de communication.
- Plan stratégique.
- Considérations budgétaires/allocation de fonds.

Le mandat ou le cadre de référence doit également mettre en évidence les procédures ou les lignes directrices relatives à l'adhésion. L'adhésion doit être volontaire et ouverte à tou-te-s les employé-e-s. Cette section du document peut inclure :

- Le plan de recrutement des membres.
- Les processus de candidature.
- Ce que l'adhésion apporte aux employé-e-s.
- Les rôles et responsabilités des membres et des dirigeant-e-s, y compris le-la promoteur-trice de projet.
- Les attentes en matière de temps consacré à court et à long terme.

### ➔ Inclure les allié-e-s

La participation des allié-e-s aux GRE fait l'objet d'un débat considérable. Un-e allié-e est une personne qui ne s'identifie pas comme membre d'un groupe spécifique, mais qui soutient l'inclusion des membres de ce groupe. Par exemple, une personne hétérosexuelle qui soutient l'égalité des LGBTQ+ peut être qualifiée d'alliée, ou un homme peut être l'allié d'un groupe de femmes.

Dans beaucoup d'entreprises, les allié-e-s sont autorisé-e-s et encouragé-e-s à se joindre et à participer à n'importe quel GRE. En d'autres termes, les personnes qui ne s'identifient pas comme membres d'un groupe sont invitées et encouragées à se joindre aux GRE spécifiques à l'identité de ce groupe. Plusieurs professionnel-le-s de la DÉI considèrent le fait d'encourager activement la participation des allié-e-s au sein des GRE comme étant une bonne pratique, en reconnaissant que des personnes peuvent soutenir la mission d'un groupe, même si elles ne s'identifient pas personnellement à la caractéristique de diversité spécifique du GRE. Plusieurs entreprises ont constaté que l'implication des allié-e-s dans les GRE permet un apprentissage interculturel ainsi que d'autres possibilités de connexion et de développement.

Toutefois, les GRE doivent gérer la participation des allié-e-s avec prudence. Si le soutien et l'implication des allié-e-s peuvent être importants, le processus de développement ou de reconnaissance des allié-e-s ne doit jamais se faire aux dépens de la limitation des voix de ceux-celles qui sont confronté-e-s à la marginalisation ou à la discrimination. Les allié-e-s risquent de « prendre le dessus » ; au lieu de soutenir les membres des groupes en quête d'équité, ils-elles risquent de contribuer à leur marginalisation.

Il s'agit d'une dynamique complexe à modérer, mais d'un élément essentiel à comprendre pour les employeurs et les personnes qui s'identifient comme des allié-e-s. Elle peut également être envisagée dans le mandat ou le cadre de référence du GRE. Par exemple, le groupe peut ouvrir certaines séances/événements aux allié-e-s, tandis que d'autres restent un espace sécuritaire pour les conversations des groupes en quête d'équité. Cette décision dépend de l'objectif du GRE et de son intention de créer un espace sécuritaire ou d'encouragement. Cependant, la responsabilité est un élément important de la création de ces espaces.<sup>51</sup> Les participant-e-s doivent aligner leurs intentions sur l'impact, être responsables de leurs paroles et de leurs actions, tout en respectant les lignes directrices de la communauté ou du groupe en matière de participation.



### Définition d'espace sécuritaire dans le glossaire du CCDI

*Un « espace sécuritaire » est un espace où les gens se sentent psychologiquement en sécurité et peuvent exprimer des opinions, des pensées et être authentique sans craindre le ridicule. Un espace sécuritaire est un espace qui n'encourage pas le jugement basé sur l'identité ou l'expérience ; où l'expression des deux peuvent exister et être affirmée sans crainte de répercussions et sans la pression d'éduquer.*



### Définition d'espace d'encouragement dans le glossaire du CCDI

*Le concept d'« espace d'encouragement » est né des critiques des espaces sécuritaires. Un espace d'encouragement favorise le dialogue. Il est conceptualisé autour de la reconnaissance de la différence ainsi que de la responsabilisation de chacun-e de participer au partage d'expériences et la découverte de nouvelles interprétations – un exploit souvent difficile et généralement gênant.*

## 5. Activités et programmation du GRE

### ➔ Engager les parties prenantes internes et externes

Pour que les programmes et les initiatives du GRE soient efficaces, il faut tout d'abord que les parties prenantes internes et externes soient engagées. En d'autres termes, les membres du GRE, les autres employé-e-s, les cadres, les personnes de l'extérieure, les entreprises et même les groupes de clients participeront aux activités du GRE et les soutiendront. Les GRE doivent s'efforcer de demander l'avis des dirigeant-e-s et des employé-e-s de l'entreprise afin de susciter l'intérêt et de résoudre les problèmes.

Pour une collaboration interéquipe et un apprentissage mutuel, les employeurs devraient impliquer les GRE et les mettre en contact avec d'autres équipes de l'entreprise (p. ex., ressources humaines, responsabilité sociale, engagement communautaire, relations publiques). Vous pouvez également renforcer l'engagement des clients en établissant des liens avec les GRE de vos entreprises clientes.

L'entreprise peut également soutenir le recrutement et la visibilité des GRE à travers les canaux de communication internes. Les GRE sont souvent autorisés à utiliser les ressources de communication de l'entreprise à condition de recevoir une autorisation préalable.<sup>52</sup>

Quelques exemples de méthodes de communication sont présentés ci-dessous.

- **Séances de discussion ouvertes** : Inscrire les GRE à l'ordre du jour des réunions de l'ensemble de l'entreprise. Permettre aux représentante-s des GRE de faire des mises à jour rapides sur les activités et les progrès.
- **Médias sociaux** : Générer de l'intérêt autour des activités des GRE à travers des messages sur les médias sociaux.
- **Bulletins d'information** : Ajouter les mises à jour, les événements, les réussites et les suggestions des GRE aux bulletins d'information réguliers destinés aux employé-e-s ou aux clients.

- **Site Web** : Employé·e·s, futur·e·s employé·e·s et autres parties prenantes avec des informations sur les GRE, leurs activités et leurs missions.
- **Recrutement et maintien en poste** : Fournir aux candidat·e·s, aux nouveaux·elles employé·e·s et aux employé·e·s en fonction des informations sur les GRE de l'entreprise. Inclure les GRE dans les documents de recrutement (par exemple, les offres d'emploi, la page « carrières » du site web), les documents d'accueil et les informations sur le développement professionnel.

Parmi les autres méthodes, citons les espaces intranet des employé·e·s, les séances d'information, les forums d'employé·e·s, les chaînes Slack, les babillards physiques, les réunions de direction et l'inclusion dans le calendrier des événements de l'entreprise.<sup>53 54</sup>

Le partage d'informations sur les principales initiatives, les résultats du groupe, les préoccupations et les recommandations améliorent la visibilité du groupe, renforcent sa capacité à atteindre ses objectifs et soulignent le soutien organisationnel envers ces groupes.<sup>55</sup> De plus, la diffusion d'informations sur les GRE aux entreprises clientes et à d'autres parties prenantes externes peut améliorer l'image de votre entreprise et encourager la participation externe.

Enfin, envisagez de mettre en place un centre de ressources en ligne ou physique pour faciliter l'accès aux informations, aux conseils et aux ressources dont les GRE ont besoin.

## ➔ Idées de programmation

Dans le cadre du plan d'affaires joint à une demande de financement, les GRE devraient fournir un calendrier des activités et des programmes. Il est important de planifier l'avenir pour démontrer les besoins budgétaires, mais n'oubliez pas qu'il peut être difficile de planifier trop longtemps d'avance, car les priorités du groupe peuvent changer.<sup>56</sup> La programmation doit refléter la mission du GRE et mettre en œuvre sa vision, au bénéfice des membres du GRE, des autres employé·e·s ainsi que de l'entreprise.

Nous avons rassemblé une série d'idées de programmation autour de cinq objectifs généraux, qui sont examinés en détail ci-dessous.

### ***Éducation et développement***

Les initiatives de développement professionnel se concentrent sur le développement des aptitudes et des compétences liées aux carrières des participant·e·s ou sur la formation de futur·e·s dirigeant·e·s de l'entreprise. Il peut être utile de définir des résultats spécifiques et mesurables pour ces types d'initiatives afin de déterminer si elles contribuent aux objectifs du GRE.<sup>57</sup>

- Inviter des intervenant·e·s extérieurs pour des tables rondes, des groupes de discussion, des causeries, des séances de questions-réponses ou des conférences.
- Des dîners-causeries et des formations qui offrent des possibilités de développement professionnel aux membres du GRE ou des renseignements à d'autres personnes de l'entreprise sur des sujets reliés à l'objectif du GRE.

- Participer à des conférences en tant que groupe.
- Représenter l'entreprise en tant qu'orateur.trice ou animateur.trice lors de conférences.
- Des discussions informelles sur des sujets spécifiques afin d'identifier et de résoudre les problèmes ou traiter les obstacles organisationnels de manière innovante (par exemple, remue-méninges, communication narrative ou débat général).
- Une formation structurée telle que des cours, des ateliers ou un apprentissage en ligne.

### **Célébrations et culture**

La programmation du GRE en tenant compte d'événements culturels, de journées/mois commémoratifs ou d'autres célébrations peut accroître la compétence culturelle et améliorer la culture organisationnelle à travers la fierté, l'appartenance et l'éducation.

- Célébration d'événements culturels importants.
- Événements commémoratifs.
- Clubs de lecture, clubs de cinéma, soirées de visionnage, etc. qui se concentrent sur les médias créés par les membres du groupe identitaire en question.
- Repas de groupe ou repas-partage.



#### **En action : EPCOR**

Herstory, le GRE des femmes d'EPCOR, impulse le changement au sein d'EPCOR en stimulant des dialogues constructifs au sein de l'entreprise. Ces dialogues visent à s'assurer que les femmes se sentent incluses, responsabilisées et soutenues, et qu'elles disposent des informations et des outils nécessaires pour prendre des décisions concernant leur développement individuel, professionnel et personnel.<sup>58</sup>

L'événement annuel de Herstory « Hidden Figures » met en vedette des animateur.trice-s de l'équipe EPCOR qui travaillent en coulisse, qui ont surmonté des défis pour devenir des leaders et qui jouent un rôle important dans le succès de l'entreprise. L'événement met également en vedette des animateur.trice-s de la communauté externe pour mettre en lumière des histoires inspirantes sur les femmes dans le monde du travail.

Ces événements ont valu à Herstory le prix du Groupe-ressources des employé-e-s de l'année pour l'Ouest du Canada lors de la remise des Prix de la réussite 2020 du CCDI.

### **Communauté et réseaux**

Un des principaux objectifs d'un GRE est de mettre en place des programmes axés sur la création d'une communauté et d'un réseau, afin de favoriser l'évolution de carrière des membres du GRE et de renforcer leur sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

- Événements de réseautage (par exemple, réseautage express, séances de réseautage commercial, tête-à-tête).
- Programmes de mentorat et de parrainage qui mettent les membres en contact avec des dirigeant·e·s ou des collègues.
- Activités de renforcement d'équipe à l'extérieur du travail (par exemple, dîners, retraites, activités récréatives).
- Espace intranet, tableau d'affichage ou autre canal de communication fourni par l'entreprise pour la discussion, le partage d'informations et d'autres formes de communication au sein du GRE.

### **Sensibilisation et services**

S'engager dans des activités extérieures à l'entreprise peut aider les membres du GRE à se sentir proches de leurs communautés, d'une manière qui soit bénéfique à ces dernières.

- Bénévolat (p. ex., dans les refuges pour sans-abri, les festivals culturels, les entreprises à but non lucratif).
- Actions caritatives (p. ex., collectes de fonds, collectes d'aliments, commandites).
- Devenir un·e agent·e de liaison pour les entreprises communautaires.
- Collaborations avec des groupes externes.
- Sensibilisation dans les écoles (p. ex., tutorat, conférences, parrainage d'élèves).



#### **En action : The Insurance Corporation of British Columbia (ICBC)**

Le GRE d'ICBC, Ethnicity,<sup>59</sup> s'est associé à l'Immigrant Employment Council of BC (IECBC) dans le cadre de l'initiative MentorConnect de l'IECBC. Ce programme relie des employé·e·s (qui ne se limitent pas aux membres du GRE) avec des nouveaux·elles arrivant·e·s qualifié·e·s au Canada ayant un niveau d'études et une expérience professionnelle similaires.

Les mentors du personnel partagent leurs connaissances et leurs expériences, acquièrent des compétences et découvrent les barrières auxquelles sont confrontées les nouveaux·elles arrivant·e·s, tandis que les nouveaux·elles arrivant·e·s mentoré·e·s accumulent le capital humain et en apprennent davantage sur le marché du travail canadien.

Pour plus d'informations sur cette initiative, voir l'étude de cas du CCDI :

**A Canadian success story in diversity and inclusion - ICBC (Une réussite canadienne en matière de diversité et d'inclusion - ICBC).**

### **Soutien organisationnel**

Un des avantages les plus significatifs des GRE au niveau organisationnel est leur capacité à offrir des perspectives diverses et de l'innovation. Ce résultat peut être atteint de plusieurs manières, notamment :

- Participer au développement de nouveaux produits.
- Conseiller sur les méthodes de recrutement, l'élaboration de politiques et d'autres initiatives de DÉI.
- Évaluer les programmes et initiatives en cours et formuler des recommandations à leur sujet.
- Nouer des liens avec les nouveaux·elles employé·e·s.
- Donner des commentaires sur les campagnes de marketing et de communication.
- Participer à des événements externes en tant que représentant·e·s de l'entreprise (par exemple, salons de recrutement, expositions, conférences, etc.)

Pour conclure sur les activités des GRE, il est important de se rappeler que si les GRE peuvent apporter un soutien et une perspective essentiels sur les politiques et les pratiques de DÉI, ils ne doivent pas devenir les seuls propriétaires ou les seuls responsables des efforts de DÉI de l'entreprise. Cette responsabilité va au-delà de leur champ d'action et leur niveau d'implication.<sup>60</sup>

## **6. Contrôler et mesurer**

L'efficacité des GRE peut être difficile à mesurer. La mesure dans laquelle un résultat peut être lié aux activités du GRE est limitée, car ces activités se déroulent dans l'ensemble de l'entreprise à travers différents services, fonctions et domaines opérationnels. Les avantages peuvent être difficiles à percevoir si le GRE est nouveau dans l'entreprise. De plus, de nombreux avantages sont intangibles.<sup>61</sup>

Afin de mesurer les effets des GRE, les groupes ont besoin d'objectifs clairs et mesurables, qui se reflètent dans leur mission et leur vision, et l'entreprise doit relier les mesures utilisées pour évaluer les GRE directement à ces objectifs. Lors du choix des mesures, il est également essentiel de tenir compte des objectifs organisationnels et des priorités stratégiques. Lorsque des mesures pertinentes sont choisies, des évaluations régulières permettent au GRE d'ajuster ses stratégies et guident l'entreprise pour récompenser et reconnaître le travail du GRE, ce qui est abordé plus loin.

Le tableau 1 ci-dessous présente des exemples d'indicateurs et de mesures qui peuvent être utilisés pour évaluer le succès des GRE.

**Table 1 – Indicateurs et mesures pour évaluer la réussite des GRE**

INDICATEUR	EXEMPLES DE MESURES
Engagement/ satisfaction/ rétention	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Productivité</li> <li>● Sondages d'engagement/de satisfaction</li> <li>● Cotes de rendement</li> <li>● Roulement du personnel</li> <li>● Taux de cessation d'emploi/rétention (volontaire/involontaire)</li> <li>● Motif du départ/entrevues de départ</li> </ul>
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre de recommandations de recrutement par les membres du GRE</li> <li>● Nombre de candidat·e·s recruté·e·s à travers les activités du GRE (p. ex., participation à des salons de l'emploi)</li> <li>● Nombre ou pourcentage d'événements de recrutement avec représentation du GRE</li> <li>● Profil démographique de la main-d'œuvre et son évolution au fil du temps</li> <li>● Nombre d'embauches diversifiées résultant des GRE</li> <li>● Nombre de postes de direction occupés par des membres de groupes en quête d'équité</li> </ul>
Développement professionnel et avancement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre de possibilités de réseautage</li> <li>● Nombre de participant·e·s aux activités de réseautage</li> <li>● Nombre de possibilités de perfectionnement</li> <li>● Nombre de participant·e·s aux activités de perfectionnement</li> <li>● Nombre d'occasions de mentorat/parrainage</li> <li>● Nombre de participant·e·s (mentor·e·s et mentoré·e·s) aux possibilités de mentorat</li> <li>● Nombre de membres ayant un parrain désigné</li> <li>● Études d'impact</li> <li>● Taux de promotion des membres du GRE</li> <li>● Nombre de membres du GRE en ligne pour des rôles de direction</li> </ul>

INDICATEUR	EXEMPLES DE MESURES
Développement des affaires et impact financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rentabilité</li> <li>● Revenus supplémentaires</li> <li>● Rendement des investissements</li> <li>● Ventes générées par l'implication du GRE (par exemple, ventes sur un nouveau marché cible)</li> <li>● Nombre de pistes de vente soumises par les membres du GRE</li> <li>● Nombre de nouvelles relations d'affaires décrochées par le GRE ou résultant de l'action du GRE</li> <li>● Nombre de fournisseurs diversifiés obtenus par le GRE ou résultant de l'action du GRE</li> <li>● Nombre de processus influencés par le GRE (p. ex., développement des politiques, gestion des talents, innovation/développement de produits, marketing, etc.)</li> </ul>
Publicité et réputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mentions dans les médias</li> <li>● Impressions sur les médias sociaux</li> <li>● Trafic sur le site Web</li> <li>● Nombre d'événements avec représentation du GRE (internes et externes)</li> </ul>
Relations et impact communautaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rétroaction de la communauté</li> <li>● Nombre d'entreprises avec lesquelles le GRE est impliqué</li> <li>● Nombre d'initiatives de service communautaire</li> <li>● Suivi des heures de bénévolat des membres</li> <li>● Nombre de dons, valeur des dons</li> </ul>
Sensibilisation et implication du GRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre de membres par rapport au nombre d'employé·e·s</li> <li>● Nombre de membres participant aux réunions par rapport au nombre total de membres</li> <li>● Nombre de membres par niveau/service/bureau</li> <li>● Taux de croissance des adhésions</li> <li>● Nombre de participant·e·s de l'extérieur aux événements/initiatives ouverts aux non-membres</li> <li>● Nombre de participant·e·s, type de participant·e·s (niveau d'emploi, service, etc.), niveau de participation</li> <li>● Niveau d'implication des cadres responsables</li> <li>● Nombre de membres du GRE qui occupent des fonctions de direction au sein de l'entreprise</li> </ul>

INDICATEUR	EXEMPLES DE MESURES
Activités et impact du GRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre total d'événements/initiatives</li> <li>● Coût des activités</li> <li>● Rendement sur les investissements pour chaque événement/initiative</li> <li>● Nombre de participant·e·s aux événements/activités</li> <li>● Sondages de satisfaction des participant·e·s ou sondage d'impact</li> <li>● Nombre d'événements alignés sur chaque objectif du GRE (répartition des activités)</li> <li>● Nombre d'activités qui s'alignent sur plus d'un objectif du GRE (multiplicateur)</li> <li>● Nombre de fois où les services demandent de l'assistance ou des conseils du GRE</li> <li>● Nombre de présentations faites par les GRE lors de réunions internes</li> </ul>

L'exécution de ces évaluations peut être abordée de plusieurs manières. Les mesures du GRE peuvent être intégrées à la fiche d'évaluation de la diversité de l'entreprise ou à la fiche d'évaluation organisationnelle, et certaines mesures peuvent être ajoutées aux sondages existants sur la satisfaction et l'engagement des employé·e·s. De plus, envisagez de lier la participation aux GRE aux mesures des ressources humaines et de gestion des talents afin de suivre le développement des dirigeant·e·s et des membres du GRE.

Il est important de garder à l'esprit que les effets des GRE peuvent prendre un certain temps avant de se manifester et que les avantages peuvent ne pas être perçus immédiatement.<sup>62</sup> Il peut donc être utile de choisir vos indicateurs en fonction de la maturité du GRE et d'observer les changements au fil du temps pour voir les effets à long terme.<sup>63</sup>



### En action : Fidelity Investments

**Fidelity Investments produit des rapports sur ses mesures des GRE dans son rapport public sur la diversité et l'inclusion.**<sup>64</sup> Les mesures publiées par Fidelity sont les suivantes :

- Taux d'adhésion (nombre total de membres, pourcentage de la main-d'œuvre, croissance au fil du temps).
- Taux de départ (par rapport à la moyenne de l'entreprise).
- Pourcentage de membres participant à des activités de bénévolat.
- Probabilité que les membres « recherchent et obtiennent des opportunités de mobilité professionnelle » (par rapport aux collègues non membres).

## 7. Reconnaissance du GRE

Reconnaître et récompenser le travail des GRE est une étape essentielle pour officialiser les groupes au sein de l'entreprise et s'assurer qu'ils aient une influence et qu'ils soient durables. Bien que diriger et appartenir à un GRE offrent de nombreux avantages intrinsèques aux personnes concernées, le travail des GRE procure également des avantages à l'entreprise et ceci doit être reconnu. La reconnaissance et les récompenses sont particulièrement importantes pour les dirigeant·e·s des GRE qui peuvent consacrer jusqu'à 10 à 20 % de leur temps aux activités des GRE.<sup>65</sup> En montrant que ce temps est valorisé, les responsables des GRE se sentent plus satisfait·e·s, prêt·e·s à se surpasser et optimistes quant à leur carrière.

Même si la participation à un GRE est volontaire et souvent agréable et gratifiante, les efforts pour la programmation, la gestion et la fourniture éventuelle de services consultatifs dans l'ensemble de l'entreprise constituent un travail. Il ne faut pas s'attendre à ce que ce travail soit effectué gratuitement ou seulement pendant le temps libre des employé·e·s. Le temps consacré au GRE doit être traité de la même manière que le temps de développement professionnel, le temps de recherche ou le temps consacré aux activités d'un comité.<sup>66</sup> Ce faisant, on souligne l'importance du travail accompli par les GRE et on contribue à élever les GRE à un niveau dans l'entreprise où ils ont une influence significative.

En tant que précieux contributeurs à la culture, la réputation et la performance organisationnelles, les GRE devraient être positionnés dans l'entreprise comme des opportunités de croissance et d'avancement dans le cadre des évaluations de rendement. Envisagez d'inclure les activités et les résultats des GRE dans les processus formels de gestion du rendement et dans les évaluations de rendement. Créez un cadre qui démontre comment ce travail est lié au rendement et partagez-le avec les gestionnaires pour qu'ils·elles le comprennent clairement.

Il existe plusieurs façons de compenser financièrement le travail fait au sein du GRE. Cette liste n'est pas exhaustive, mais voici quelques exemples :<sup>67 68</sup>

- Augmentation générale de la rémunération/du salaire.
- Primes pour l'atteinte des objectifs du GRE – soit en ajoutant des critères GRE aux structures de primes existantes, soit en ajoutant de nouvelles possibilités de primes.
- Allocation annuelle pour l'engagement dans les GRE.
- Options d'achat d'actions supplémentaires.
- Intégrer officiellement le travail fait au sein du GRE dans le rôle et les responsabilités d'un·e individu·e.
- Financer des provisions pour les adhésions, les événements et les conférences qui s'alignent sur la mission du GRE.

Les récompenses non financières peuvent également être une source de reconnaissance, en particulier pour les entreprises où les récompenses compensatoires peuvent ne pas être immédiatement envisageables. De plus, les dirigeant·e·s de la GRE peuvent se voir offrir des possibilités spécifiques d'avancement, de développement et de réseautage. Par exemple :<sup>69 70 71</sup>

- Programmes de perfectionnement en leadership.
- Possibilités de formation.
- Programmes formels de mentorat.
- Coaching en matière de leadership.
- Accès aux dirigeant·e·s (tels que les réunions trimestrielles sur invitation).<sup>72</sup>

Voici quelques idées pour récompenser les GRE en tant que groupe :<sup>73</sup>

- Récompenses directes telles que les cartes-cadeaux.
- Dons à une entreprise caritative de leur choix qui s'aligne sur leur mission.
- Fonds supplémentaires pour les célébrations.

Reconnaître les efforts des GRE est tout aussi important que de récompenser leurs réalisations. Un bon moyen d'y parvenir est de promouvoir le GRE et d'accroître la visibilité de son travail. En voici quelques exemples :<sup>74</sup>

- Mettre les GRE en évidence sur le site Web, avec leur propre branding/logos.
- Inscrire les GRE à l'ordre du jour des réunions et des événements.
- Communiquer publiquement votre appréciation lors de réunions et d'événements.
- Présenter les activités et les réalisations des GRE dans les bulletins d'information, les entrées de blogue et sur les réseaux de médias sociaux de l'entreprise.
- Encourager les employé·e·s à participer aux événements du GRE.

Afin de mettre en œuvre des processus de reconnaissance officiels pour les GRE, il est essentiel de réaliser une analyse de rentabilité convaincante (voir la section sur la valeur pour les entreprises) et d'obtenir le soutien de la direction.<sup>75</sup> Il sera également essentiel d'établir un cadre d'évaluation pour mesurer le succès des GRE ; celui-ci servira de base pour la reconnaissance et les données qui soutiennent leur contribution à l'entreprise. De plus, des descriptions claires des rôles et des responsabilités des dirigeant·e·s des GRE permettent de définir des attentes explicites quant à leur performance et aux récompenses qui en découlent.



## En action : IBM

### IBM reconnaît et récompense ses Business Resource Groups (BRG) et leurs dirigeant·e·s de plusieurs manières.<sup>76 77</sup>

- Les dirigeant·e·s des BRG ont la possibilité de participer à des programmes de perfectionnement du leadership et de recevoir des récompenses à travers un programme de reconnaissance en ligne qui peut servir à l'achat de marchandises et de voyages.
- Des mesures incitatives en espèces sont accordées par le biais d'un fond d'autonomisation des gestionnaires (Manager's Empowerment Fund), et un programme de récompenses pour les dirigeant·e·s » (Leader Rewards Program) offre des avantages tels que des badges LinkedIn spécialisés.
- IBM désigne également le mois d'août comme le mois de l'appréciation et de la sensibilisation aux BRG.

## 8. Obstacles ou limitations

Bien qu'il y ait des facteurs de réussite, il y a aussi des facteurs qui créent des obstacles ou des limites à l'efficacité des groupes de ressources pour les employé·e·s. Les soucis et les défis les plus courants identifiés dans la documentation et dans les activités pour les communautés de pratique sont décrits ci-dessous. Bon nombre de ces difficultés peuvent être résolues ou évitées grâce à une planification et une structure adéquates lors de la mise en place initiale des GRE au sein de l'entreprise.

### ➔ Budget

Les participant·e·s à nos activités pour les communautés de pratique ont identifié un budget insuffisant comme étant l'obstacle le plus courant à la réussite des GRE. De nombreux GRE ont du mal à obtenir ou à maintenir un financement organisationnel (ou un financement suffisant) pour atteindre leurs objectifs et réaliser leurs missions. Non seulement les ressources financières limitées entravent la capacité du GRE à fonctionner, mais elles donnent également l'impression que la présence du GRE a moins de valeur.<sup>78</sup>

### ➔ Structure

Les employé·e·s du GRE peuvent avoir du mal à savoir exactement ce qu'ils-elles sont autorisé·e·s à faire et quel degré d'autonomie l'entreprise accorde au GRE. De même, les GRE qui manquent de ressources et de conseils, d'une structure formelle, d'une mission claire, d'une vision et d'un lien avec les objectifs organisationnels auront du mal à être efficaces et à réaliser leur valeur.<sup>79 80</sup>

## → Engagement

Maintenir l'engagement des membres du GRE peut s'avérer difficile, en particulier si l'employeur doute de la valeur du travail effectué par le GRE. Des difficultés peuvent également survenir en cas de lacunes dans la gestion ou un manque d'appui de la direction envers le GRE.<sup>81</sup>

## → Leadership

Il est essentiel que les dirigeant·e·s des GRE soient efficaces afin d'assurer la réussite du groupe. Lorsque les dirigeant·e·s manquent de clarté dans leur rôle, de formation et de temps pour accomplir leurs tâches, un GRE peut avoir du mal à réaliser sa mission et sa vision.<sup>82</sup> Ces facteurs, combinés à une reconnaissance insuffisante du travail des dirigeant·e·s du GRE, peuvent entraîner de la fatigue et un épuisement professionnel des dirigeant·e·s.<sup>83</sup>

## → Outils de mesure

De nombreuses entreprises ont des difficultés à mesurer les résultats des GRE et à démontrer leur succès et la valeur qu'ils apportent à l'entreprise. Cela est souvent dû au fait que l'employeur ou l'entreprise ne met pas en place les ressources ou les mécanismes appropriés entourant les outils de mesure. Les indicateurs qui ne sont pas bien définis, communiqués et alignés sur les objectifs de l'entreprise et du GRE ne permettront pas de mesurer efficacement le succès des GRE.<sup>84</sup>

# L'avenir des GRE

La pertinence actuelle des GRE a fait l'objet d'un débat, et on se demande s'il n'existe pas d'autres solutions plus efficaces pour développer une culture d'inclusion et d'appartenance.<sup>85</sup> Toutefois, la recherche démontre que les GRE sont toujours pertinents, efficaces et ont une influence sur les individu-e-s et les entreprises..

Les GRE évoluent parallèlement à d'autres aspects de la DÉI, et nous constatons qu'on met l'accent davantage sur l'intersectionnalité et la collaboration. Cette vision des futurs GRE qui collaborent au sein du groupe même, entre eux ainsi qu'avec les parties externes répond directement aux préoccupations qui les rendraient obsolètes. De plus, l'accent sur l'intersectionnalité garantit que les groupes ne deviennent pas exclusifs en eux-mêmes.



## Définition de l'intersectionnalité dans le glossaire du CCDI

*Terme inventé par la Dr Kimberlé Crenshaw pour décrire la façon dont les identités sociales peuvent se chevaucher et créer des obstacles cumulatifs pour les individu-e-s. Il s'agit d'un cadre qui permet d'aborder les problèmes à travers plusieurs angles et de comprendre comment de multiples groupes ou des personnes aux identités multiples peuvent être affectés. Par exemple, aborder le féminisme à travers une perspective intersectionnelle impliquerait de reconnaître et d'aborder les obstacles uniques auxquels sont confrontées les femmes de couleur, les femmes en situation de handicap ou les femmes trans.*

## L'intersectionnalité des GRE

L'intersectionnalité au sein d'un GRE améliore sa capacité à donner des conseils sur les initiatives, politiques et pratiques significatives de DÉI.<sup>86</sup> Les expériences ou les obstacles rencontrés par un groupe en quête d'équité sont multidimensionnels et fondés sur leurs identités croisées. Sans voix représentant ces expériences, le GRE, et par conséquent l'entreprise, peut ne pas être conscient d'un facteur qui a une influence sur une politique particulière. Si nous revenons à la section « **valeur pour les individus** » de cette trousse à outils, où la sous-représentation s'exacerbe lorsque les identités se croisent, nous pouvons comprendre pourquoi l'intersectionnalité est essentielle dans les GRE. Offrir des opportunités d'avancement professionnel à un GRE de femmes dont les membres sont majoritairement blanc-he-s permettra de combler le déficit de représentation des femmes au sein des postes de direction. En revanche, cela fera peu pour la sous-représentation des femmes de couleur, par exemple. Le même concept peut s'appliquer à un GRE de personnes de couleur qui ne compte aucune femme parmi ses membres.

Même si les membres des GRE sont diversifiés, il est toujours important de tenir compte de l'intersectionnalité et de veiller à ce que ces diverses expériences soient entendues et prises en compte.

Questions directrices pour l'examen de l'intersectionnalité des GRE existants :<sup>87</sup>

- Quelle est la diversité du GRE lui-même? (p. ex., dans un GRE de femmes dont les membres sont principalement des femmes blanches physiquement aptes, il pourrait y avoir un manque d'intersectionnalité).
- Les voix des personnes aux identités croisées sont-elles entendues?
- Le GRE reconnaît-il et aborde-t-il les obstacles particuliers auxquels sont confrontées les personnes ayant des identités croisées?
- Le GRE est-il ouvert à la diversité de ses membres ? Est-ce que c'est clairement communiqué ?



### En action : Banque TD

L'intersectionnalité est au cœur des initiatives de DÉI de la TD, et l'approche organisationnelle à l'égard des conversations sur la lutte contre le racisme envers les Noire-s en est un excellent exemple.<sup>88 89</sup> Les groupes de spécialistes sur la lutte contre le racisme envers les Noire-s comprenaient des membres noire-s, sud asiatiques et 2ELGBTQI+ afin de reconnaître et de discuter de l'influence de l'intersection des identités..

## Collaboration inter-GRE

La collaboration entre les GRE peut être un excellent moyen de reconnaître et d'intégrer l'intersectionnalité et de renforcer leurs effets potentiels. Il peut être difficile pour une personne ayant de nombreuses identités croisées de choisir à quel GRE se joindre et il ne serait pas juste de lui demander.<sup>90</sup> S'il existe une communauté collaborative autour des activités des GRE, cette personne aura plus de possibilités de participer aux programmes qui sont importants pour elle. La combinaison des travaux des GRE par le biais de la collaboration peut également accroître leur visibilité et leur influence à travers l'entreprise.<sup>91</sup> L'entreprise peut faciliter la collaboration en fournissant des canaux de communication et des systèmes de collaboration.<sup>92</sup>

Exemples de collaboration inter-GRE :

- Réunions régulières avec les dirigeant·e-s du GRE pour comparer et collaborer sur les priorités, la programmation et les préoccupations des membres.
- Des événements de réseautage avec tous les GRE.
- Des événements organisés conjointement qui offrent une perspective intersectionnelle.
- Des représentant·e-s de plusieurs GRE participant à des événements externes (salons de recrutement, expositions, conférences, etc.), siégeant sur des comités et des conseils et offrant conseil l'ensemble de l'entreprise.

La collaboration peut également prendre la forme de GRE aux identifications plus larges. Bien que ces types de groupes ne doivent pas remplacer les GRE à vocation plus spécifique, les GRE multigénérationnels ou multiculturels peuvent créer un espace où la diversité des identités et des points de vue est un élément central.<sup>93</sup> Un autre exemple de collaboration et d'intersectionnalité est l'inclusion intentionnelle d'allié·e·s.

Au fur et à mesure que les GRE évoluent pour devenir plus intersectionnels et collaboratifs, ils continueront à avoir une influence positive sur les entreprises et les individu·e·s.

## Conclusion

La mission 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 présentées dans cette trousse à outils vous aideront à mettre en place des groupes de ressources pour les employé·e·s au sein de votre entreprise ou à en tirer parti.

À mesure que les entreprises continuent d'utiliser les GRE, il devient de plus en plus nécessaire de prendre des décisions fondées sur des faits afin de guider le développement, la gestion et l'utilisation des GRE. De plus, les employé·e·s et les entreprises bénéficieront d'une plus grande clarté en ce qui concerne les meilleures pratiques, les normes et les résultats des GRE. Nous encourageons fortement les employeurs qui ont des GRE à s'assurer qu'ils utilisent plusieurs paramètres pour mesurer l'influence et la valeur du GRE pour leurs employé·e·s et leur entreprise.

Si vous avez de belles histoires à raconter sur vos GRE, n'hésitez pas à communiquer avec nous à [research@ccdi.ca](mailto:research@ccdi.ca). Nous serions ravi·e·s de les entendre.

# Références

1. [Diversity at Xerox \(PDF\)](#), Xerox Corporation, 2008.
2. [Busting Myths About ERGs, One Resource At A Time](#), Catalyst, 2015.
3. [Busting Myths About ERGs, One Resource At A Time](#), Catalyst, 2015.
4. [Aboriginal Peoples: Practices in the Area of Aboriginal Employee Networks](#), Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2013.
5. [Busting Myths About ERGs, One Resource At A Time](#), Catalyst, 2015.
6. [Diversité et intégration](#), TELUS, s.d.
7. [Bâtir un environnement propice à l'épanouissement](#), Banque Scotia, s.d.
8. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
9. [Understanding Employee Resource Groups: A guide for Organizations](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2019.
10. [The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda](#), Personnel Review, 2017.
11. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
12. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
13. [New I4cp Report Reveals Ergs as Effective Leadership Development Tool](#), Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2018.
14. [The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda](#), Personnel Review, 2017.
15. [Understanding Employee Resource Groups: A guide for Organizations](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2019.
16. [Best of Both: ERGs and Inclusion](#), Seramount, 2017.
17. [New I4cp Report Reveals Ergs as Effective Leadership Development Tool](#), Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2018.
18. [The Pay Gap is the Tip of the Iceberg for Black Women](#), LeanIn.Org et SurveyMonkey, 2019.
19. [What Are Employee Resource Groups \(ERGs\)?](#) Great Place to Work, 2020.
20. [What Are Employee Resource Groups \(ERGs\)?](#) Great Place to Work, 2020.
21. [Understanding Employee Resource Groups: A guide for Organizations](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2019.
22. [Welcome to Canada. Now What? Unlocking the Potential of Immigrants for Business Growth and Innovation \(PDF\)](#), Deloitte, 2011.
23. [Understanding Employee Resource Groups: A guide for Organizations](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2019.
24. [New I4cp Report Reveals Ergs as Effective Leadership Development Tool](#), Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2018.
25. [2022 Diversity Disclosure Practices: Diversity and leadership at Canadian public companies](#), Osler, 2022.
26. [Employee Resource Group Best Practices](#), Together, 2021.
27. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
28. [Busting Myths About ERGs, One Resource At A Time](#), Catalyst, 2015.

29. [The formation, growth and benefits of Women@Stantec ERGs](#), Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2017.
30. [Stantec Employee Resource Groups](#), Stantec, s.d.
31. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
32. [A Toolkit for Establishing and Maintaining Successful Employee Resource Groups](#), National Business & Disability Council et National Employer Technical Assistance Center, 2011.
33. [Nos engagements en matière d'inclusion](#), RBC, s.d.
34. [How to Foster Workplace Belonging Through Successful Employee Resource Groups](#), Forbes, 2019.
35. [Executive Sponsors Fuel High-Performing ERGs \(PDF\)](#), Jennifer Brown Consulting, 2015.
36. [Establishing an Employee Resource Group](#), The Human Rights Campaign, s.d.
37. [Executive Sponsors Fuel High-Performing ERGs \(PDF\)](#), Jennifer Brown Consulting, 2015.
38. [Executive Sponsors Fuel High-Performing ERGs \(PDF\)](#), Jennifer Brown Consulting, 2015.
39. [5 Ways To Elevate Employee Resource Groups As Company Culture Champions](#), Forbes, 2021.
40. [ERG Toolkit: Methods on how to create and maintain your ERGs de création et de maintien des GRE](#), Vibrant Pittsburgh, 2020.
41. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
42. [Starting your Employee Resource Group: A Guide for Employees](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2019.
43. [ERG Toolkit: Methods on how to create and maintain your ERGs](#), Vibrant Pittsburgh, 2020.
44. [How to Foster Workplace Belonging Through Successful Employee Resource Groups](#), Forbes, 2019.
45. [An Executive Sponsor's role in ERG success](#), Latesha Byrd sur LinkedIn, 2022.
46. [Taking Employee Resource Groups to the Next Level \(PDF\)](#), Université de Bentley, 2016.
47. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
48. [How to Foster Workplace Belonging Through Successful Employee Resource Groups](#), Forbes, 2019.
49. [ERG Toolkit: Methods on how to create and maintain your ERGs](#), Vibrant Pittsburgh, 2020.
50. [Resource Guide for Developing and Sustaining Employee Resource Groups \(PDF\)](#), Cisco, 2010.
51. [Safe and Brave Spaces Don't Work \(and What You Can Do Instead\)](#), Elise Ahenkorah sur Medium, 2020.
52. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
53. [27 Employee Resource Groups Best Practices for 2023](#), Team Building, 2023.
54. [Employee Resource Group Best Practices](#), Together, 2021.
55. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
56. [Starting your Employee Resource Group: A Guide for Employees](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2019.
57. [Créer un groupe de ressources pour les membres du personnel \(PDF\)](#), CGLCC, 2021.
58. [Our People](#), EPCOR, s.d.
59. [Working with us](#), ICBC, s.d.
60. [Recognizing and Rewarding the work of Employee Resource Groups](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2021.
61. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
62. [Employee Network and Affinity Groups \(PDF\)](#), Diversity Best Practices, 2015.
63. [ERG Toolkit](#), Chezie, 2021.

64. [Diversity & Inclusion Report](#), Fidelity, 2021.
65. [Paying for Priceless Work: A Case for Compensating ERG Leaders](#), Cultivate, 2021.
66. [Recognizing and Rewarding the work of Employee Resource Groups](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2021.
67. [Paying for Priceless Work: A Case for Compensating ERG Leaders](#), Cultivate, 2021.
68. [Are You Paying Your ERG Leads? \(PDF\)](#), The Rise Journey, 2020.
69. [How to pay your ERG leaders](#), Culture Amp, 2021.
70. [Are You Paying Your ERG Leads? \(PDF\)](#), The Rise Journey, 2020.
71. [Paying for Priceless Work: A Case for Compensating ERG Leaders](#), Cultivate, 2021.
72. [How to pay your ERG leaders](#), Culture Amp, 2021.
73. [Are You Paying Your ERG Leads? \(PDF\)](#), The Rise Journey, 2020.
74. [Recognizing and Rewarding the work of Employee Resource Groups](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2021.
75. [Are You Paying Your ERG Leads? \(PDF\)](#), The Rise Journey, 2020.
76. [The IBM Playbook for Scaling Internal Communities](#), Bevy, 2021.
77. [Be Equal](#), IBM, s.d.
78. [Leaders Are Missing the Promise and Problems of Employee Resource Groups](#), Great Place to Work, 2021.
79. [Employee Resource Groups: Your Complete Guide](#), Indeed, s.d.
80. [Understanding Employee Resource Groups: A guide for Organizations](#), Sarah Cordivano sur Medium, 2019.
81. [Executive Sponsors Fuel High-Performing ERGs \(PDF\)](#), Jennifer Brown Consulting, 2015.
82. [5 Ways To Elevate Employee Resource Groups As Company Culture Champions](#), Forbes, 2021.
83. [Leaders Are Missing the Promise and Problems of Employee Resource Groups](#), Great Place to Work, 2021.
84. [3 Key Performance Metrics for your Employee Resource Group](#), Jorge A. Rodriguez on LinkedIn, 2016.
85. [No, Employee Resource Groups are Not Passé](#), Dr. Kevin England sur LinkedIn, 2017.
86. [When Siloed ERG Structures Stifle Intersectionality](#), Tiffany Patterson sur Medium, 2020.
87. [Intersectionality: How inclusive is your diversity and inclusion plan?](#), People Matters, 2021.
88. [Pride Month: TD taking intersectional approach to supporting LGBTQ2S+ employees](#), Benefits Canada, 2021.
89. [Celebrating our differences](#), Banque TD, n.d.
90. [How HR builds ERGs that work for all instead of being one-size-fits-all](#), UKG, 2021.
91. [A Toolkit for Establishing and Maintaining Successful Employee Resource Groups](#), National Business & Disability Council et National Employer Technical Assistance Center, 2011.
92. [5 Ways To Elevate Employee Resource Groups As Company Culture Champions](#), Forbes, 2021.
93. [Best of Both: ERGs AND Inclusion](#), Seramount, 2017.