



# Soutenir les groupes de ressources pour les salariées et salariés

Conseils aux employeurs  
fondés sur des  
données probantes



Emploi et  
Développement social Canada

Employment and  
Social Development Canada

Canada

**Soutenir les groupes de ressources pour les salariées et salariés : Conseils aux employeurs fondés sur des données probantes**

Les formats en gros caractères, braille, MP3 (audio), texte électronique, et DAISY sont disponibles sur demande en [commandant en ligne](#) ou en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2025

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : [droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca)

PDF

N° de cat. : Em8-102/2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-79578-2

## **Contenu**

01 Introduction .....	2
02 Caractéristiques des GRS efficaces.....	3
03 Actions de soutien aux GRS .....	4
04 Conseils supplémentaires pour les petits et moyens employeurs .....	7
05 Matériel supplémentaire pour les employeurs .....	9
06 Notes de bas de page.....	10

# 01 Introduction

**Note : Les groupes de ressources pour les salariées et salariés (GRS)** sont des « groupes volontaires, dirigés par des salariées et salariés, officiellement reconnus, qui ont une identité sociale en commun, telle que la race, le groupe ethnique, l'orientation sexuelle, le genre ou le handicap, ou qui sont basés sur une expérience ou un intérêt commun<sup>1</sup>. Les GRS varient mais sont généralement constitués pour « contribuer à la carrière des salariées et salariés, à l'efficacité de l'organisation et aux objectifs [de Diversité, équité et inclusion]<sup>2</sup>. »

Ce guide est conçu pour aider les employeurs canadiens assujettis aux exigences d'équité en matière d'emploi à favoriser le développement et à fournir du soutien aux groupes de ressources pour les salariées et salariés (GRS) dans leur milieu de travail. Bien que les GRS soient généralement des initiatives menées par les salariées et salariés, les employeurs peuvent être proactifs en encourageant et en soutenant les GRS dans le cadre de leur stratégie d'équité en matière d'emploi.

La participation aux GRS est associée à de nombreux avantages pour les salariées et salariés et les employeurs, notamment :

- favoriser les liens, le sentiment d'appartenance et le sentiment d'inclusion<sup>3</sup>;
- des possibilités d'apprentissage et de développement des salariées et salariés<sup>4</sup>;
- une plus grande mobilisation des salariées et salariés<sup>5</sup>;
- une diminution de l'attrition<sup>6</sup>;
- des possibilités pour les salariées et salariés des groupes désignés moins nombreux de fournir de la rétroaction et d'être entendus par l'organisation<sup>7</sup>;
- une augmentation des possibilités pour les salariées et salariés de communiquer avec les dirigeants, ce qui peut favoriser le développement de carrière et fournir une plate-forme pour la défense des intérêts et l'amélioration du milieu de travail<sup>8</sup>.

## Les GRS et l'auto-identification des salariées et salariés

Les milieux de travail dotés de GRS affichent **des taux plus élevés d'auto-identification** des salariées et salariés, certaines données probantes suggérant que la participation aux GRS peut faciliter l'auto-identification de certains groupes. Les données d'auto-identification peuvent aider les employeurs à mieux comprendre les besoins de leur effectif, à soutenir l'équité en matière d'emploi et à répondre aux exigences de déclaration. Les employeurs qui prennent des mesures pour encourager et soutenir les GRS peuvent augmenter les taux d'auto-identification en signalant qu'ils accordent de l'importance à l'équité en matière d'emploi, qu'ils sont prêts à prendre des mesures pour soutenir les salariées et salariés et que ces derniers peuvent divulguer leur identité en toute sécurité. Les GRS peuvent également soutenir directement la cueillette de données d'auto-identification en offrant un forum : (i) aux employeurs, pour fournir des renseignements et aux salariées et salariés, pour en discuter; (ii) pour discuter avec les salariées et salariés afin de comprendre les obstacles à l'auto-identification, et (iii) pour joindre d'éventuels « champions salariées et salariés » intéressés à promouvoir les efforts de cueillette de données d'auto-identification auprès de leurs pairs.

## 02 Caractéristiques des GRS efficaces

Fournir aux salariées et salariés la structure, les ressources et le soutien nécessaires à la mise en place et à la gestion de GRS efficaces peut permettre à votre organisation de réaliser les avantages associés à ces groupes. Les salariées et salariés qui perçoivent leur GRS comme efficace sont plus susceptibles de se sentir inclus que les salariées et salariés qui pensent que les groupes sont inefficaces - un facteur qui peut augmenter les taux d'auto-identification des salariées et salariés et soutenir l'équité en matière d'emploi de manière plus générale<sup>10</sup>.

Les GRS efficaces présentent généralement les caractéristiques suivantes :

- un but et des objectifs clairs, que les membres du groupe ont en commun et qui sont alignés sur la stratégie de l'organisation;
- une structure formelle, comprenant les rôles, la logistique et les activités proposées;
- un alignement sur les stratégies de Diversité, équité et inclusion (DEI) et les stratégies commerciales (par exemple, les activités sont liées aux résultats de l'organisation);
- des lignes de communication ouvertes entre le GRS et la direction, y compris les départements ou les personnes responsables de la mise en œuvre des initiatives de DEI ou d'équité en matière d'emploi;
- un financement et/ou autres ressources spécifiques, et procédures pour y avoir accès;
- la mesure des résultats liés aux objectifs du groupe;
- une adhésion et un soutien de la direction de l'organisation (par exemple, la reconnaissance officielle du travail du groupe et de ses dirigeants)<sup>11</sup>.

### Lecture complémentaire pour des conseils approfondis sur la création de GRS

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion / Canadian Centre for Diversity and Inclusion. (2023). [Groupes de ressources pour les employé-e-s. Trousse à outils pour la création et le maintien de GRE efficaces](#) (PDF, 1,5 mo).

## 03 Actions de soutien aux GRS

Cette section fournit des conseils aux employeurs et des exemples de stratégies qu'ils peuvent utiliser pour aider leurs salariées et salariés à créer ou à maintenir des GRS.

### Fournissez un soutien « de haut en bas » qui permette aux salariées et salariés d'adopter une approche « de bas en haut » dans la création et la gestion des GRS

Les GRS sont plus efficaces lorsqu'ils sont créés et dirigés par les salariées et salariés et qu'ils bénéficient du soutien des cadres supérieurs de l'organisation<sup>12</sup>. Le soutien formel des dirigeants peut encourager les GRS en communiquant un sentiment de sécurité psychologique, en faisant savoir aux salariées et salariés qu'il n'y a pas de danger à participer aux GRS et en apportant un soutien matériel aux salariées et salariés qui souhaitent créer, participer ou développer ces groupes.

- **Élaborez une stratégie formelle pour les GRS dans le cadre des efforts d'équité en matière d'emploi.** Il est important pour les dirigeants d'expliquer comment les GRS s'intègrent dans les objectifs et la stratégie d'équité en matière d'emploi de l'organisation. Elle permet de susciter l'adhésion des dirigeants avant que les salariées et salariés ne s'intéressent aux GRS, et de réfléchir à la manière dont les GRS s'inscrivent dans la mission de l'organisation, dans son action en faveur de l'équité en matière d'emploi et dans sa stratégie d'affaires<sup>13</sup>.
- **Décrivez une procédure claire que les salariées et salariés doivent suivre s'ils souhaitent créer un GRS et identifiez-la ou les personnes qui seront chargées d'assurer la liaison avec les salariées et salariés intéressés.** La procédure doit être simple et accessible. Voici un exemple de procédure possible :
  1. un salarié ou une salariée ou un groupe de salariés souhaite former un GRS;
  2. ils s'adressent aux ressources humaines (RH) pour en savoir plus sur le processus de constitution d'un GRS et sur les ressources auxquelles ils peuvent s'attendre;
  3. les contacts RH ou eux-mêmes envoient un courrier électronique à l'ensemble du personnel ou publient un message sur l'intranet de l'entreprise afin d'évaluer l'intérêt pour le groupe;
  4. une première réunion permet aux salariées et salariés intéressés de discuter des objectifs et de la structure du groupe;
  5. le groupe est formalisé.

Dans la section 5, nous avons inclus un exemple de guide « [Comment créer un GRS](#) » à partager avec les salariées et salariés.

Les personnes désignées, généralement au sein des RH, peuvent répondre aux besoins de coordination ou d'administration et fournir un soutien tactique, ainsi que de la supervision. Elles peuvent rencontrer les salariées et salariés intéressés par la création d'un GRS et les aider à planifier, à s'orienter dans le processus interne et à accéder aux ressources clés (par exemple, pour les communications ou les événements)<sup>14</sup>.

Les petits employeurs peuvent avoir moins de moyens pour désigner quelqu'un chargé de coordonner les GRS. Dans ce cas, un autre processus doit être mis en place pour répondre aux besoins de l'organisation, à condition qu'il soit transparent et simple à suivre pour les salariées et salariés.

- **Utilisez les canaux de communication qui permettent de joindre l'ensemble de l'organisation pour accroître la visibilité des GRS et communiquer votre soutien à ces groupes.** Les cadres supérieurs, en particulier ceux qui sont prêts à servir de ressources ou d'alliés, peuvent signaler leur soutien aux GRS afin d'encourager les salariées et salariés à envisager de créer des groupes<sup>15</sup>. Cela peut aussi renforcer le soutien pour les GRS qui existent déjà. Le soutien peut être communiqué de différentes manières, notamment par les moyens suivants :
  - » introduire ou promouvoir des politiques et des ressources pour les groupes et indiquer explicitement votre soutien;
  - » s'exprimer sur l'importance des GRS pour l'organisation en général;
  - » travailler avec les GRS pour amplifier ou promouvoir les messages clés en utilisant des canaux de communication qui permettent de joindre l'ensemble de l'organisation, tels que les bulletins d'information. Par exemple, lorsqu'un GRS débute, les dirigeants peuvent aider au recrutement en utilisant les communications internes;
  - » reconnaître officiellement les GRS;
  - » collaborer pour veiller à ce que les communications soient cohérentes avec les objectifs et les activités réels des GRS<sup>16</sup>. La relation entre les salariées et salariés et la direction peut devenir tendue lorsqu'il y a un décalage entre l'objectif, la mission et les activités réels des GRS et ce que la direction communique au sujet de ces groupes.

## Désignez des ressources internes pour la formation et le soutien des GRS, et promouvoir ces ressources auprès des salariées et salariés

Les ressources internes peuvent comprendre du soutien financier et non financier, telles que des salles de réunion, l'accès à des équipements technologiques, des installations administratives (par exemple, courrier électronique, intranet) et d'autres formes d'assistance<sup>17</sup>.

- **Promouvez les politiques, le soutien et les ressources disponibles dans le cadre des activités régulières de l'entreprise (par exemple, en fournissant de l'information lors de l'intégration des nouveaux salariées et salariés) et à des moments opportuns.** Pour les salariées et salariés déjà en poste, faites connaître les ressources (et les GRS) aux membres éventuels en les présentant dans le cadre de communications ou de programmes destinés à ces groupes ou à des moments clés avec ces salariées et salariés. Par exemple, communiquer de l'information sur un GRS pour les parents aux salariées et salariés qui reviennent d'un congé parental
- **Allégez le fardeau que représente la gestion des GRS en offrant une compensation financière aux salariées et salariés ou en libérant du temps pour effectuer ces tâches en les officialisant comme faisant partie de leur rôle<sup>18</sup>.** La création et l'animation d'un GRS impliquent souvent un travail non rémunéré, effectué en plus de la charge de travail et des heures de travail existantes des salariées et salariés. Cela représente une charge supplémentaire pour certains employés, introduisant un coût informel à la participation aux groupes d'experts, ce qui peut décourager ces efforts. Les employeurs peuvent collaborer avec les salariées et salariés pour alléger ce fardeau; par exemple, en leur donnant le temps de le faire en incluant les tâches liées aux GRS dans leur rôle (à la place d'autres tâches), en leur offrant une compensation financière et/ou d'autres formes de reconnaissance officielle

## **Soutenez les fonctions de développement de carrière des GRS, telles que le mentorat et le développement des compétences, en tirant parti de l'expertise interne et des réseaux externes**

- **Les employeurs peuvent soutenir les objectifs de développement de carrière en mettant les GRS en contact avec des mentors et en leur offrant des possibilités de réseautage à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation**<sup>19</sup>
- Si vous ne proposez pas de programmes de mentorat internes ou externes, envisagez de contacter les GRS et/ou les dirigeants d'autres employeurs de votre secteur ou de votre zone géographique pour permettre le développement de carrière par l'intermédiaire de vos GRS

## **Aidez les GRS à recueillir des données et à y accéder**

- **Dans le cadre des conversations initiales entre les RH et les dirigeants de GRS, identifiez les données qui devront être recueillies pour comprendre le fonctionnement des GRS et faire leur suivi.** Lors de l'élaboration de la stratégie et/ou des politiques de GRS, déterminez comment l'organisation évaluera leur succès et identifiez les domaines dans lesquels un soutien supplémentaire ou d'autres approches pourraient être nécessaires
- **Aidez les GRS dans la cueillette des données pour mesurer et suivre les indicateurs clés.** Il peut s'agir de mettre en place et de distribuer des enquêtes auprès des salariées et salariés ou de fournir d'autres données le cas échéant (par exemple, des données anonymes agrégées sur le recrutement ou l'avancement). Comme les employeurs, les GRS peuvent avoir besoin de données pour comprendre les besoins des membres et des membres éventuels, mesurer les résultats et obtenir de la rétroaction sur ce qui fonctionne bien et sur les domaines susceptibles d'être améliorés<sup>20</sup>

# 04 Conseils supplémentaires pour les petits et moyens employeurs

Les petits employeurs présentent plusieurs caractéristiques qui peuvent rendre plus difficile la création de GRS par rapport aux grands employeurs, notamment :

- moins de ressources disponibles pour financer et soutenir les GRS, par exemple un espace limité;
- des fonctions RH plus réduites et/ou moins de salariées et salariés pour gérer l'administration des GRS;
- moins de salariées et salariés, ce qui peut rendre difficile de
  - » susciter suffisamment d'intérêt pour créer un GRS;
  - » disposer d'un nombre suffisant de personnes appartenant à un groupe particulier ou ayant des expériences communes pour créer un GRS;
  - » mettre les GRS à la disposition de tous les salariées et salariés ou groupes de salariés qui souhaitent en créer un (par exemple, si certains groupes sont plus répandus dans le milieu de travail);
  - » soutenir les GRS existants en raison d'un nombre plus faible de membres;
  - » susciter l'adhésion des RH et des dirigeants (par exemple, en raison du coût des ressources ou des avantages perçus).

## Comment les petits et moyens employeurs peuvent soutenir les GRS

### Évaluez l'intérêt des salariées et salariés pour les GRS afin d'aider les employeurs à soutenir les groupes les plus viables, en fonction de la taille du groupe et du sujet d'intérêt

Par rapport aux grands employeurs, le coût des ressources nécessaires au fonctionnement des GRS est plus élevé, ce qui peut les obliger à choisir les GRS qu'ils souhaitent soutenir. Les employeurs devraient solliciter l'intérêt des salariées et salariés pour différents types de groupes afin de les aider à comprendre l'intérêt relatif et la taille des éventuels GRS, de manière à pouvoir décider de l'affectation de ressources limitées.

S'il existe déjà des GRS, les employeurs devraient réévaluer régulièrement (par exemple chaque année) l'intérêt des salariées et salariés pour ces groupes afin de s'assurer qu'ils reflètent la dynamique et les intérêts actuels du milieu de travail. Si un tel système est mis en place, les employeurs doivent faire preuve de transparence quant au processus et au mode de sélection des GRS.

Toutefois, les employeurs doivent être prudents lorsqu'ils utilisent cette approche, car elle pourrait exclure systématiquement certaines salariées et certains salariés ou groupes (par exemple, s'il y a moins de membres d'un groupe ou si les membres de ce groupe sont moins enclins à indiquer qu'ils sont intéressés à participer). D'autres initiatives de mobilisation ciblant des groupes désignés trop petits pour justifier la création d'un GRS doivent être proposées de manière proactive afin de garantir que tous les groupes désignés participent de manière égale à la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi.

## **Fournissez aux salariées et salariés des moyens peu coûteux d'organiser et de faire fonctionner les GRS**

Les employeurs doivent d'abord comprendre ce que les GRS cherchent à faire, puis rechercher des moyens peu coûteux de soutenir ces activités. Par exemple, fournir aux GRS des ressources pour collaborer et/ou s'organiser via des plateformes de collaboration numérique, telles que Slack ou Teams. Encouragez les groupes à se concentrer sur des activités à plus petite échelle, telles que des discussions peu coûteuses, des projets de service communautaire, des conférences d'invités et des événements sociaux.

## **S'il y a plus d'un GRS en milieu de travail, encouragez les groupes à partager leurs ressources et à planifier des activités qui se chevauchent, le cas échéant**

Les employeurs peuvent souhaiter travailler avec les GRS pour coordonner les activités afin de tirer le meilleur parti de ressources limitées. L'un des moyens d'y parvenir est de procéder à des vérifications régulières avec les responsables des divers GRS afin d'identifier les possibilités de chevauchement d'événements et d'utilisation partagée des ressources.

## **Réseautez avec d'autres employeurs afin d'identifier les opportunités communes de soutien aux GRS**

Les employeurs peuvent entrer en contact avec des organisations qui effectuent un travail similaire ou qui opèrent dans la même zone géographique afin d'évaluer l'intérêt pour un échange de leçons entre organisations et d'identifier les moyens éventuels pour les GRS de collaborer et/ou d'améliorer leurs opérations respectives. Par exemple, si une autre organisation dispose de GRS pour des groupes similaires, les employeurs pourraient organiser une réunion avec les responsables des deux GRS afin d'identifier les possibilités d'organiser des événements communs. Les employeurs peuvent également envoyer des courriels indiquant les événements auxquels les membres de GRS d'autres milieux de travail peuvent participer.

# 05 Matériel supplémentaire pour les employeurs

## Exemple de ressource pour les employeurs

Vous trouverez ci-dessous un exemple de ressource que les employeurs pourraient adapter et faire circuler pour aider les salariées et salariés à commencer à créer un GRS :

### Comment créer un groupe de ressources pour les salariées et salariés

- Si vous souhaitez former un GRS, contactez Jayne Examplesmith aux RH (Jayne@employer.ca) pour en savoir plus sur le processus de création d'un GRS et sur les diverses ressources que nous pouvons vous offrir
- Évaluez l'intérêt des salariées et salariés pour la création d'un groupe (par exemple, vous ou un membre des RH pouvez envoyer un courriel à l'ensemble du personnel ou publier un message sur l'intranet de l'entreprise afin d'évaluer l'intérêt pour le groupe)
- Organisez une réunion initiale au cours de laquelle les salariées et salariés intéressés décident du but, des objectifs et de la structure du groupe
  - Cela peut comprendre l'objectif du groupe, les activités et les programmes proposés, les canaux de communication et la cueillette éventuelle de résultats formels, tels que des indicateurs ou des mesures de réussite
- Déterminez le budget souhaité et identifiez les ressources organisationnelles disponibles pour répondre à ces besoins
- Rencontrez votre personne de contact RH pour officialiser le groupe.
- Une fois le groupe approuvé, recrutez des membres et organisez la première réunion pour que les membres s'alignent sur les objectifs et les activités du groupe

Remarque : les GRS sont créés de différentes manières et ne doivent pas nécessairement suivre ces étapes spécifiques.

## Pour en savoir plus

**Conseils approfondis sur la création de GRS :** Centre canadien pour la diversité et l'inclusion / Canadian Centre for Diversity and Inclusion. (2023). [Groupes de ressources pour les employé·e·s : Trousse à outils pour la création et le maintien de GRE efficaces.](#)

## 06 Notes de bas de page

- <sup>1</sup> Byrd, M. Y. “Employee Resource Groups: Enabling Developmental Relationships to Support Socially Just and Morally Inclusive Organizations.” In *HRD Perspectives on Developmental Relationships: Connecting and Relating at Work*, edited by R. Ghosh and H. M. Hutchins, 219–237. Cham: Palgrave Macmillan, 2022.
- <sup>2</sup> Foldy, E. G. *Employee Resource Groups: What We Know About Their Impact on Individuals and Organizations*. New York: Wagner School of Public Policy, New York University, 2019.
- <sup>3</sup> Catalino, N., N. Gardner, D. Goldstein, and J. Wong. “Effective Employee Resource Groups Are Key to Inclusion at Work. Here’s How to Get Them Right.” McKinsey & Company. December 2022.
- <sup>4</sup> Cenkci, A. T., J. Zimmerman, and T. Bircan. “The Effects of Employee Resource Groups on Work Engagement and Workplace Inclusion.” *International Journal of Organizational Diversity* 19, no. 2 (2019): 1–19.
- <sup>4</sup> Green, W. M. “Employee resource groups as learning communities.” *Equality, Diversity and Inclusion* 37, no. 7 (2018): 634–648.
- <sup>5</sup> Canadian Centre for Diversity and Inclusion / Centre canadien pour la diversité et l’inclusion. *Employee Resource Groups: Toolkit for Creating and Maintaining Effective ERGs*. 2023; Sokolowsky, J. “Benefits of ERGs: Creating Belonging in the Workplace.” Chronus. October 2024.
- <sup>6</sup> Catalino et al., “Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here’s how to get them right,” McKinsey, December 2022.
- <sup>7</sup> Fraone, J. S., L. Levine, and J. Casey. *Employee Resource Groups: Leveraging Community to Enhance Inclusion and Belonging*. Executive Briefing Series. Boston College: Center for Work & Family, n.d.
- <sup>8</sup> Catalino et al., “Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here’s how to get them right”; W. M. Green, “Employee resource groups as learning communities”.
- <sup>9</sup> R. A. Malatest & Associates Ltd. *Underreporting Among Members of Designated Groups: Estimates and Solutions Among Indigenous Peoples, Persons with Disabilities, and Visible Minorities*. Employment and Social Development Canada, June 2023.
- <sup>10</sup> Ferguson, C. “Employee Resource Groups’ Impact on African American and Hispanic Women of Color.” *Education Doctoral*, Paper 520, 2022.
- <sup>11</sup> Canadian Centre for Diversity and Inclusion / Centre canadien pour la diversité et l’inclusion, *Employee Resource Groups: Toolkit for creating and sustaining effective ERGs* ; Sokolowsky, “Benefits of ERGs: Creating belonging in the workplace”; Fraone et al., *Employee Resource Groups: Leveraging community to enhance inclusion and belonging*.
- <sup>12</sup> Jadczyk, F. “Supporting ERGs Is Crucial for Workplace Inclusivity, Here’s How to Do It.” Inclusion Geeks. May 2024.
- <sup>13</sup> Fraone et al., *Employee Resource Groups: Leveraging community to enhance inclusion and belonging*.
- <sup>14</sup> Fraone, et al., *Employee Resource Groups: Leveraging community to enhance inclusion and belonging*.

- 15 Jadczak, “Supporting ERGs is crucial for workplace inclusivity, here’s how to do it”.
- 16 Catalino et al., “Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here’s how to get them right”.
- 17 Catalino et al., “Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here’s how to get them right” ; Fraone et al., *Employee Resource Groups*; Hatcher, M. R., J. P. C. Lewis, W. H. Latham, and F. K. Marsh. “[How Companies Can Best Benefit from Employee Resource Groups \(ERGs\)](#).” Asure. January 2023.
- 18 Catalino et al., “Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here’s how to get them right”.
- 19 Jadczak, “Supporting ERGs is crucial for workplace inclusivity, here’s how to do it”.
- 20 Fraone, et al., *Employee Resource Groups: Leveraging community to enhance inclusion and belonging* ; O. Usanmaz, “[Manager’s Guide to Employee Resource Groups \(ERGs\)](#).” Qooper, January 2024.