

Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto

Avertissement

Nous souhaitons vous aviser que ce rapport contient des témoignages de personnes qui ont été victimes d'intimidation, de harcèlement sexuel et de racisme. Ces propos pourraient susciter divers sentiments, en particulier chez les personnes ayant directement subi ou vu des comportements nuisibles de ce genre. Au besoin, n'hésitez pas à utiliser les ressources de soutien qui vous sont accessibles.



ELIZABETH
BRODERICK
& Co.

Table des matières

Sommaire	3	4.2	Intimidation	33	
Chapitre 1 : Introduction	11	4.2.1	<i>Contexte</i>	33	
1.1	Contexte du projet	11	4.2.2	<i>Révélation du sondage</i>	34
1.2	Importance d'une culture de travail saine	13	4.2.3	<i>Dans leurs propres mots</i>	36
1.3	Personnel de Rio Tinto	14	4.3	Expériences des femmes	39
1.4	Méthodologie	15	4.3.1	<i>Introduction</i>	39
1.4.1	<i>Séances d'écoute en groupe</i>	15	4.3.2	<i>Sexisme ordinaire</i>	39
1.4.2	<i>Séances d'écoute individuelles et confidentielles</i>	16	4.3.3	<i>Dans leurs propres mots</i>	40
1.4.3	<i>Soumissions écrites</i>	16	4.3.4	<i>Harcèlement sexuel</i>	42
1.4.4	<i>Sondage en ligne</i>	16	4.3.5	<i>Révélation du sondage</i>	44
1.4.5	<i>Documentation de Rio Tinto et d'autres sources</i>	17	4.3.6	<i>Dans leurs propres mots</i>	46
1.4.6	<i>Séances d'information et réunions</i>	17	4.4	Racisme	49
1.5	Résumé des constats	18	4.4.1	<i>Introduction</i>	49
Chapitre 2 : Nécessité du changement	19	4.4.2	<i>Révélation du sondage</i>	50	
2.1	Introduction	19	4.4.3	<i>Dans leurs propres mots</i>	53
2.2	Dans leurs propres mots	20	4.4.4	<i>Dans leurs propres mots – personnel mongol, d'origine asiatique, noir nord-américain et noir sud-africain</i>	54
2.3	Culture et sécurité vont de pair	23	4.4.5	<i>Communautés autochtones ou insulaires du détroit de Torres, maoris, autochtones et des Premières Nations du Canada</i>	56
2.4	Sécurité psychologique	23	4.4.6	<i>Dans leurs propres mots</i>	57
2.5	Conclusion	24	4.5	Discrimination envers les communautés LGBTQ+	60
Chapitre 3 : Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux	25	4.5.1	<i>Introduction</i>	60	
3.1	Un leadership courageux comme moteur de réforme	25	4.5.2	<i>Révélation du sondage</i>	61
3.1.1	<i>Dans leurs propres mots</i>	25	4.5.3	<i>Dans leurs propres mots</i>	61
3.2	Changements attendus	29	4.6	Lieux de travail FIFO/DIDO	62
3.2.1	<i>Intimidation</i>	29	4.7	Prestataires de services	64
3.2.2	<i>Harcèlement sexuel</i>	30	4.7.1	<i>Introduction</i>	64
3.2.3	<i>Racisme</i>	31	4.7.2	<i>Dans leurs propres mots</i>	64
3.3	Conclusion	32	4.8	Signalement des incidents	65
Chapitre 4 : Comportements nuisibles et signalement	33	4.8.1	<i>Introduction</i>	65	
4.1	Introduction	33	4.8.2	<i>Révélation du sondage</i>	67
			4.8.3	<i>Dans leurs propres mots</i>	71
			Conclusion et Cadre d'action	75	
			Conclusion	75	
			Cadre d'action	78	

Sommaire

Contexte du projet

Rio Tinto est l'une des sociétés minières les plus importantes et les plus prospères au monde, et jouit à l'échelle mondiale d'une réputation considérable qui s'étend bien au-delà du secteur des ressources. L'entreprise emploie environ 45 450 personnes dans 60 établissements répartis dans 35 pays. Son personnel travaille souvent dans des environnements sous haute pression où la sécurité physique est prioritaire. Dans un contexte d'évolution des tendances mondiales en matière de milieux de travail – et considérant des décisions récentes en Australie qui lui ont attiré des critiques –, Rio Tinto a reconnu que sa responsabilité d'employeur et d'entreprise citoyenne de premier plan exigeait d'accorder une importance tout aussi grande à la sécurité psychologique et d'adopter une culture de travail conforme à ses valeurs organisationnelles.

C'est pourquoi l'entreprise a confié à Elizabeth Broderick & Co (EB & Co) la mission de réaliser une expertise externe (le « projet ») de sa culture de travail. Mené dans le cadre des activités du groupe de travail sur le Respect au quotidien – qui est déjà en place à l'échelle de l'organisation –, le projet visait à étudier les problèmes rencontrés en milieu de travail, comme l'intimidation, le harcèlement sexuel, le racisme et d'autres formes de discrimination, ainsi qu'à formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la culture de travail de Rio Tinto et d'amener un changement durable.

Le présent rapport décrit les problèmes culturels qui, comme le reconnaît Rio Tinto, peuvent s'observer dans l'organisation, et met en lumière les aspects nécessitant une attention particulière. Il propose ensuite un cadre d'action pouvant aider à régler ces problèmes, signe du courage dont fait preuve Rio Tinto pour opérer un changement et devenir une organisation où tous les membres du personnel sont en sécurité et peuvent s'épanouir.

Méthodologie

Le personnel de Rio Tinto est très majoritairement masculin (79 % d'hommes). Toutefois, l'entreprise a récemment intensifié ses efforts pour accroître la représentation de divers groupes dans l'ensemble de son organisation. EB & Co a cherché à faire un portrait des expériences multiples et variées du plus grand nombre d'employés possible, au moyen d'une solide méthodologie reposant sur la collecte de données qualitatives et quantitatives. Il s'agissait de cerner non seulement les défis culturels rencontrés actuellement, mais aussi les facteurs qui les sous-tendent. Les données du projet ont été collectées par les moyens suivants :

- Sondage en ligne mondial sur le Respect au quotidien (le « sondage ») offert en **10 langues** et auquel ont répondu **10 303 personnes**, soit un échantillon statistiquement très représentatif
- **109 séances d'écoute en groupe** menées en **7 langues** dans près de **20 endroits** dans le monde, avec animation culturellement adaptée
- **85 séances d'écoute individuelles et confidentielles**
- **138 soumissions écrites** individuelles de membres du personnel, rédigées dans diverses langues
- Une revue de la documentation spécialisée
- Un examen de la documentation de Rio Tinto, dont le sondage annuel auprès des employés
- Séances d'information et réunions avec la direction des groupes de produits et des groupes fonctionnels

La participation était volontaire et confidentielle. Les constats issus du projet dressent un portrait convaincant des perceptions et expériences des employés lorsqu'ils travaillent chez Rio Tinto. Le projet n'avait pas pour objet d'enquêter ou de formuler des conclusions sur des incidents, des allégations ou des personnes en particulier. Les membres du personnel qui ont rapporté des comportements nuisibles et qui souhaitaient la tenue d'une enquête ont été dirigés vers les bonnes ressources.

Dans ce rapport, toute référence aux Autochtones et aux membres des Premières Nations englobe les groupes qui habitent l'Australie, le Canada et la Nouvelle-Zélande. Lorsqu'on désigne précisément les Autochtones et les membres des Premières Nations d'Australie, le terme « Aborigènes et insulaires du détroit de Torres » est employé.

Nécessité du changement

Les constats issus du projet appuient la décision de Rio Tinto de prioriser un changement de culture dans toute l'organisation. Ces constats sont les suivants :

- ▶ Un fort et louable désir de changement culturel est présent dans toute l'organisation, y compris au sein de la haute direction. Une large part du personnel est convaincue que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard des comportements nuisibles au cours des deux prochaines années.
- ▶ On observe depuis peu une volonté d'assainir la culture.
- ▶ Un investissement dans la formation des hauts dirigeants en matière de leadership adaptatif permet d'établir une base solide pour un changement culturel rapide.

Rio Tinto a déjà adopté des mesures qui témoignent de son engagement à l'égard du changement, comme la création du groupe de travail sur le Respect au quotidien et l'embauche d'EB & Co pour le présent projet, ainsi que la refonte de sa mission et de ses valeurs, qui englobent maintenant « la bienveillance, le courage et la curiosité ». Mentionnons aussi la mise en place du programme Voyager de développement du leadership, de la formation des partenaires de changement et du réseau de coaches, Mentalités et comportements, des programmes qui montrent aux gestionnaires à avoir une meilleure conscience d'eux-mêmes et à axer leur approche sur l'autonomisation du personnel de première ligne pour ainsi exercer une plus grande influence sur la culture de travail. De plus, le Système de production sécuritaire de Rio Tinto accorde une place centrale à la prise de conscience et au changement des mentalités, en première ligne comme au sein de la direction.

Déjà, ces initiatives ont suscité des discussions cruciales. Les membres du personnel qui se sont entretenus avec EB & Co ont reconnu les changements en cours ainsi que l'engagement de l'entreprise à l'égard d'une culture de sécurité et de respect, comme en fait foi la priorité accordée par la haute direction à la prise en compte de leurs expériences vécues. Beaucoup d'entre eux ont cependant déploré le fait que la cadence de changement était inégale dans l'entreprise et dépendait souvent de la volonté manifestée par leur établissement ou les gestionnaires.

Dans ce même ordre d'idée, EB & Co a recueilli des témoignages indiquant la présence de problèmes importants dans la culture de travail de Rio Tinto, notamment les suivants :

- ▶ L'intimidation est systémique, et près de la moitié des personnes interrogées en ont été victimes.
- ▶ Le taux de prévalence des situations de harcèlement sexuel et de sexisme ordinaire est inacceptable.
- ▶ Le racisme est répandu dans plusieurs secteurs.
- ▶ Les membres du personnel ne croient pas que l'organisation est psychologiquement sûre, ce qui nuit à leur confiance à l'égard des systèmes de signalement.
- ▶ Les comportements nuisibles s'observent chez et entre les employés, les gestionnaires et les dirigeants, y compris les hauts dirigeants.
- ▶ Des traits particuliers au milieu de travail, comme la culture hiérarchique à prédominance masculine, engendrent des facteurs de risque.
- ▶ On observe des lacunes dans les capacités de direction et de gestion du personnel à de nombreux niveaux de l'organisation, mais particulièrement en première ligne.
- ▶ Les politiques et les systèmes concernant le personnel ne sont pas correctement intégrés ou concrétisés dans l'ensemble de l'organisation.
- ▶ Les comportements nuisibles sont souvent tolérés ou normalisés.
- ▶ Les comportements nuisibles de récidivistes sont souvent connus de tous.
- ▶ Les membres du personnel estiment qu'il n'y a guère de reddition de comptes, en particulier pour les hauts dirigeants et les employés soi-disant « très performants », qui sont perçus comme exemptés de conséquences importantes à la suite d'un comportement nuisible.

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

Ces constats soulignent l'importance d'exercer un leadership bienveillant, courageux et curieux, des valeurs que Rio Tinto considère maintenant comme des priorités dans l'ensemble de son organisation. Les leaders doivent incarner ces valeurs de façon à engager une authentique réforme. Comme l'a dit un membre du personnel :

Les gestionnaires doivent être des modèles inspirants en matière de respect au quotidien.

Les gestionnaires des échelons intermédiaires sont ceux qui interagissent le plus avec le personnel au quotidien, mais EB & Co a constaté que tous n'appliquent pas ces valeurs, ce qui crée une dissonance entre le message de l'entreprise et l'expérience des employés. Il est donc essentiel que ces gestionnaires prennent au sérieux leur rôle dans la création d'un milieu de travail inclusif.

Le projet a révélé qu'une large part du personnel est convaincue que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de l'intimidation, du harcèlement sexuel et du racisme au cours des deux prochaines années. Environ une personne sur deux était « tout à fait convaincue » ou « très convaincue » qu'il se produira des changements notables en matière de harcèlement sexuel et de racisme, et plus d'une sur trois était « tout à fait convaincue » ou « très convaincue » de la même chose en ce qui a trait à l'intimidation. Ces résultats sont encourageants et suggèrent que le personnel de Rio Tinto appuiera et intégrera les décisions courageuses de la direction dans ces domaines.

Comportements nuisibles et signalement

EB & Co's brief was to identify the extent of inappropriate and harmful behaviours across Rio Tinto, including bullying, sexual harassment, racism and other forms of discrimination, as well as the extent to which the issues were reported.

◆ Intimidation

Comme il a été mentionné plus haut, le projet a révélé que l'intimidation était systémique dans l'ensemble des lieux de travail de Rio Tinto. Des membres du personnel ont relaté qu'on s'attendait d'eux à ce qu'ils « s'endurcissent » pour la « vie dans une entreprise minière mondiale ». Selon les résultats de notre sondage, le taux global de prévalence de l'intimidation est de 48,4 %, et les femmes sont plus touchées par le phénomène (53 %, contre 47 % des hommes).

Les taux d'intimidation sont particulièrement élevés pour Minerai de fer (52 %), Affaires commerciales (50 %) et Aluminium (49 %), et les femmes travaillant en rotation par navette aérienne (FIFO) ou routière (DIDO) (56 %) ou sur un site résidentiel (58 %) sont plus susceptibles de subir de l'intimidation que leurs collègues masculins (45 % pour les lieux de travail FIFO/DIDO et 51 % pour les sites résidentiels).

Sur le plan géographique, ce type de comportement dommageable touche avant tout les employés d'Australie (52 %) et d'Afrique du Sud (56 %). Notons toutefois que parmi tous les sous-groupes analysés, le taux d'intimidation le plus élevé a été rapporté par un petit groupe de répondants qui ont préféré ne pas divulguer de renseignements démographiques précis, ce qui démontre peut-être la présence de risques d'intimidation dans des lieux plus petits, donc identifiables.

Dans la lignée de ces résultats, des membres du personnel de Rio Tinto ont parlé d'une normalisation de l'intimidation dans de nombreux milieux de travail. Ils ont décrit à EB & Co la nature et les répercussions de ces comportements, comme la détresse et les traumatismes. Des participants ont évoqué divers problèmes – perte de confiance, déclin de la performance, anxiété, crises de panique et dépression – et le besoin de prendre congé pour se remettre. Certains ont aussi mentionné les effets néfastes associés au signalement de ces situations, et du fait que souvent, les intimidateurs semblent progresser dans l'entreprise plutôt que de subir les conséquences de leur comportement.

◆ *L'expérience des femmes : sexisme ordinaire, harcèlement sexuel et agressions sexuelles*

À l'image des situations d'intimidation, l'expérience de nombreuses femmes qui ont échangé avec EB & Co va à l'encontre d'une culture de sécurité au travail. Si certaines ont souligné la présence d'une culture positive et inclusive, la majorité d'entre elles ont relaté des expériences de sexisme ordinaire qui ont porté atteinte à leur estime de soi, à leurs relations personnelles, à leur santé en général ainsi qu'à leur capacité à progresser dans l'organisation. Des femmes ont rapporté que des collègues et des gestionnaires faisaient des commentaires sur leur apparence, exprimaient des préjugés sexistes quant à leurs aptitudes, et affirmaient que la discrimination positive était la seule raison expliquant la présence des femmes dans l'entreprise.

Elles ont aussi fait part d'autres situations : crainte de dévoiler leur grossesse aux gestionnaires, obstacles les empêchant d'obtenir des conditions de travail flexibles, refus de leur fournir des installations sexospécifiques (p. ex., salles de bains), mise à l'écart des décisions et des promotions, et demandes pour qu'elles prennent des notes, apportent le café ou même fassent le lavage d'un collègue. L'une d'entre elles a affirmé purement et simplement :

Je ne recommanderais pas à mes amies ou collègues féminines d'aller travailler chez Rio Tinto.

Dommeable en soi, le sexisme ordinaire est aussi un terrain fertile pour des conduites plus graves, comme le harcèlement sexuel et les agressions sexuelles. EB & Co a constaté que le harcèlement sexuel constituait un problème important dans l'organisation; les résultats du sondage indiquent une prévalence globale de 11,2 %, et les femmes sont beaucoup plus susceptibles d'en être victimes (28 %, contre 7 % des hommes). Les femmes plus jeunes (34 ans et moins) sont nettement plus exposées à ce comportement nuisible que celles de 35 ans et plus. Ainsi, 34,4 % des femmes de moins de 25 ans et 38,7 % des femmes de 25 à 34 ans ont subi du harcèlement sexuel au cours des cinq dernières années. Dans l'ensemble, les taux les plus élevés ont été enregistrés dans Minerai de fer (14 %), Stratégie, Durabilité et développement (14 %)

et Cuivre (13 %), et les personnes travaillant en Australie sont les plus susceptibles d'en être victimes (12,9 %). Le harcèlement sexuel a davantage touché les femmes travaillant dans les sites FIFO/DIDO (43 %) et résidentiels (31 %). Par ailleurs, un petit groupe de femmes préférant ne pas divulguer de renseignements démographiques précis en ont aussi été victimes dans une proportion importante. Enfin, 21 femmes ont déclaré avoir été victimes de viol, de tentative de viol ou d'agression sexuelle dans les cinq dernières années.

Des femmes qui se sont entretenues avec EB & Co ont mentionné avoir reçu des avances sexuelles ou des commentaires sexuellement explicites de la part de collègues ou de gestionnaires. Quant aux femmes travaillant sur des sites FIFO, elles ont raconté avoir mangé seules dans leur chambre pour éviter le harcèlement dans la salle à manger ou la salle de sport, évité de sortir après la tombée de la nuit, et subi du harcèlement ou même des menaces de la part de collègues masculins lors du retour à leur lieu d'hébergement après le travail. Elles ont aussi évoqué l'éclairage déficient et le manque de sécurité.

Certaines ont également dénoncé l'absence de conséquences lorsqu'elles ont signalé ces incidents, ainsi que le fardeau d'avoir à gérer elles-mêmes la situation en l'absence de soutien de la part des gestionnaires ou des ressources humaines. Bien qu'il faille reconnaître les initiatives de Rio Tinto dans ce domaine – dont un examen approfondi des politiques pertinentes et la priorisation du harcèlement sexuel dans les activités du groupe de travail sur le Respect au quotidien –, une intervention forte et immédiate reste de mise, notamment par l'adoption d'une vigoureuse approche de prévention et d'intervention.

◆ *Racisme*

Tout comme le sexisme ordinaire et ses effets envahissants, le racisme est considéré comme un problème important par des employés de nombreux établissements de Rio Tinto. Notons que plusieurs personnes de divers horizons ont déclaré n'avoir vécu ni vu de situations de racisme dans leur milieu de travail; cependant, beaucoup d'autres ont fait part d'expériences négatives et persistantes.

Des membres du personnel ont évoqué la fréquence des manifestations de racisme et leurs répercussions sur la confiance, l'estime de soi et la performance au travail. Selon un point de vue très présent, le racisme est « normalisé » dans certains secteurs de Rio Tinto. Quelqu'un a d'ailleurs déclaré avoir vu du racisme dans tous les coins de l'entreprise. Des employés ont parlé de racisme dans de nombreux lieux de travail, ainsi que d'expériences intersectionnelles mêlant racisme et sexisme qui ont lourdement entravé l'avancement des femmes asiatiques, noires nord-américaines et africaines, des femmes aborigènes et insulaires du détroit de Torres, et des femmes autochtones et des Premières Nations.

Les résultats du sondage corroborent ces données qualitatives. Ils révèlent que 11,7 % de l'ensemble des membres du personnel de Rio Tinto ont subi du racisme au cours des cinq dernières années, un taux qui toutefois est nettement plus élevé chez certains groupes, par exemple les personnes qui travaillent dans un autre pays que celui où elles sont nées.

Ce sont les hommes et les femmes travaillant en Afrique du Sud qui ont été les plus exposés au racisme (34,5 % et 33,8 % respectivement). En Australie, 39,8 % des hommes qui s'identifient comme des Aborigènes ou des insulaires du détroit de Torres ont vécu des situations de racisme au cours des cinq dernières années, contre seulement 12,4 % des hommes qui ne s'identifient pas à ce groupe. Comme l'a fait remarquer un membre de personnel, « Rio Tinto est avant tout une entreprise blanche ». De plus, à l'image de ce qu'on voit avec l'intimidation et le harcèlement sexuel, on note des taux de racisme parmi les plus élevés, tous sous-groupes confondus, au sein d'un petit groupe d'hommes et de femmes qui ont préféré ne pas divulguer de renseignements démographiques précis.

Parmi les groupes de produits, les taux les plus importants liés au racisme ont été observés chez les employés masculins des Affaires juridiques et Affaires externes (17,2 %), de Minerai de fer (14,4 %) et de Stratégie, Durabilité et développement (12,1 %), et chez les hommes et les femmes travaillant pour Minéraux (13,1 % et 15,4 % respectivement). Sur les lieux de travail FIFO/DIDO, les taux de racisme sont relativement élevés, autant pour les hommes que pour les femmes (13,1 % et 12,4 % respectivement).

◆ *L'expérience des personnes LGBTIQ+*

En plus de la prévalence préoccupante de l'intimidation, du harcèlement sexuel et du racisme, le sondage mené dans le cadre du projet a révélé que les personnes LGBTIQ+ chez Rio Tinto font face à ces problèmes dans une proportion considérablement plus élevée comparativement à leurs collègues. Fait à noter, les personnes qui préfèrent ne pas indiquer si elles s'identifient comme LGBTIQ+ subissent aussi ces comportements dans une mesure importante. Dans leurs commentaires, des membres du personnel ont affirmé ne pas se sentir assez en sécurité pour se confier à leurs collègues, ou encore avoir été exclus et souvent pointés du doigt lorsqu'ils l'ont fait.

De façon générale, les commentaires des personnes LGBTIQ+ suggèrent que les normes et la culture hypermasculines qui alimentent le sexisme ordinaire et le harcèlement sexuel peuvent aussi nourrir la discrimination envers les homosexuels, aussi appelée « hétérosexisme ». C'est pourquoi l'inclusion et la sécurité de ce groupe doit être une priorité dans toute réforme culturelle.

◆ *Signalement*

Selon son approche de la santé et de la sécurité au travail fondée sur des pratiques exemplaires, Rio Tinto reconnaît que les blessures ou les incidents sur les lieux de travail sont inévitables si le personnel ne se sent pas en confiance pour signaler les pratiques dangereuses ou les risques. De la même façon, une réforme culturelle qui valorise la sécurité psychologique doit instaurer la confiance dans le processus de signalement des comportements qui menacent ou minent la santé psychosociale. De plus, les membres du personnel doivent être convaincus qu'ils seront soutenus et que leurs préoccupations seront traitées avec sérieux.

Le projet a révélé que cette confiance fait largement défaut lorsqu'il est question de problèmes interpersonnels complexes et délicats comme le harcèlement sexuel, le racisme et l'intimidation. Très peu de répondants ont déclaré avoir signalé ce type d'incident par les canaux internes officiels, bien que certains l'aient fait par les canaux informels.

Parmi ceux et celles qui ont signalé une situation d'intimidation, seulement 6,9 % des hommes et 7,9 % des femmes ont porté plainte officiellement par l'entremise de Talk to Peggy ou de maVoix; pour le harcèlement sexuel, ces chiffres sont de seulement 1,9 % et 4,7 % respectivement, et pour les cas de racisme, de 7,3 % et 4,1 % respectivement. Pourquoi ne signale-t-on pas les incidents? Les membres du personnel ont entre autres évoqué le sentiment que leurs préoccupations ne seraient pas prises au sérieux, la crainte des conséquences et, dans certains cas, l'ignorance de l'existence d'un mécanisme de signalement approprié.

Dans la même veine, des participants aux séances d'écoute ont mentionné une « culture du silence » et des effets négatifs associés aux signalements, le manque de confidentialité, et le fait que la personne visée par la plainte est protégée, voire récompensée. Des femmes ont décrit les conséquences découlant du signalement des cas de harcèlement sexuel, tandis que des employés autochtones et insulaires du détroit de Torres et des employés autochtones et des Premières Nations ont souligné le manque de sécurisation culturelle dans les mécanismes de signalement.

Cadre d'action

EB & Co salue les changements culturels opérés par Rio Tinto au cours des 12 derniers mois, avec la création du groupe de travail sur le Respect au quotidien, chargé de mettre en œuvre des transformations importantes, et le recours à EB & Co pour mener un examen approfondi de la culture organisationnelle. Malgré le processus de réforme entamé par l'entreprise, des témoignages de centaines de personnes de toute l'organisation indiquent qu'il reste encore beaucoup à faire. Notons par ailleurs que ces constats, bien que préoccupants, ne s'observent pas seulement chez Rio Tinto et ne constituent pas une raison de retirer sa confiance dans l'organisation. Ces résultats forment plutôt le fondement qui servira à en faire une entreprise plus forte où tous les membres du personnel sont en sécurité et peuvent s'épanouir. Pour ce faire, le Cadre d'action décrit dans ce rapport présente plusieurs recommandations portant sur cinq domaines clés.

◆ *Leadership bienveillant, courageux et curieux*

Les constats dressés par EB & Co mettent en évidence l'influence positive considérable exercée par les gestionnaires qui favorisent une culture sûre et respectueuse, mais montrent aussi que les capacités de leadership doivent être renforcées, surtout en matière de gestion efficace du personnel. Ils pointent également vers le rôle crucial des gestionnaires d'échelons intermédiaires dans l'application des valeurs de l'organisation. Mentionnons d'ailleurs qu'il est tout aussi essentiel que la haute direction s'approprie, promeuve et mette en œuvre, de façon manifeste, les recommandations issues du projet.

Autre élément vital : le Cadre d'action recommande que dans tous les processus de recrutement et de promotion, les candidats et candidates devraient posséder, en plus de l'expertise spécialisée requise pour le poste, d'excellentes compétences en gestion de personnel.

◆ *Responsabilisation active pour la prévention des comportements nuisibles*

Les constats issus du projet montrent que Rio Tinto devrait accorder plus d'importance à la prévention des comportements nuisibles. Pour ce faire, et considérant que l'intimidation, le harcèlement sexuel, le racisme et d'autres formes de discrimination atteignent des niveaux préoccupants, l'organisation devrait faire en sorte de créer un mouvement de responsabilisation positive visant tout le personnel.

Le Cadre d'action recommande que Rio Tinto adopte à l'échelle mondiale une politique et des principes de respect au quotidien fondés sur des pratiques exemplaires et conformes à ses valeurs ainsi qu'à son code de conduite. Le tout devrait être facilement accessible à tous les membres du personnel et être accompagné d'un guide de l'employé adapté aux besoins locaux et aux ressources d'aide de l'endroit.

Pour sensibiliser l'ensemble de l'organisation aux comportements nuisibles et à leurs conséquences, ainsi qu'aux stratégies et interventions préventives appropriées, Rio Tinto devrait offrir des programmes mondiaux spécialisés de formation et de sensibilisation qui accordent une place centrale au rôle de témoin actif et à l'intervention active.

Rio Tinto accorde une importance considérable et cruciale à la sécurité et à l'atténuation des risques, et il serait pertinent que la prévention des comportements nuisibles soit aussi prise en compte ici. Ainsi, il est recommandé que, dans le cadre de ses processus d'évaluation, de gestion et de contrôle des risques, Rio Tinto considère les dangers et les risques associés aux comportements nuisibles comme des risques de sécurité, y compris pour la sécurité psychologique.

◆ *Intervention bienveillante et axée sur la personne en cas d'irrespect et de comportements nuisibles*

Bien que la prévention soit cruciale, il est tout aussi essentiel de mettre en œuvre des mesures d'intervention exhaustives et efficaces afin que les membres du personnel se sentent écoutés et soutenus, de même que pour prévenir les récidives.

C'est pourquoi le Cadre d'action recommande la création d'une unité distincte et indépendante offrant un service confidentiel et accessible et dont la mission serait de recueillir les signalements dans l'ensemble de l'entreprise et d'agir en conséquence; d'aider les dirigeants, les gestionnaires et les ressources humaines à conseiller et à aiguiller les personnes victimes de comportements nuisibles; et d'offrir des stratégies et des conseils en matière d'intervention précoce. Soulignons que cette unité distincte devrait adopter une approche axée sur les traumatismes pour pouvoir assister les personnes qui signalent des comportements nuisibles.

L'unité distincte devrait permettre aux membres du personnel de divulguer des informations et de faire des signalements de manière confidentielle sans qu'une enquête soit nécessaire et leur donner le choix de reporter l'enquête liée à leur signalement; offrir du soutien et gérer le dossier du début à la fin du processus; et être dirigée par des spécialistes en traumatismes possédant une expertise en matière d'intervention pour des cas d'intimidation, de harcèlement sexuel, de racisme, de discrimination et de traumatisme interpersonnel complexe. Certains éléments pertinents devraient aussi être conçus conjointement avec des employés autochtones et des Premières Nations.

Le personnel de l'unité distincte devrait avoir la possibilité de consigner dans une base de données centrale des données anonymisées liées à tous les types de conseils et d'options d'intervention précoce, de façon à pouvoir analyser les signalements effectués dans l'ensemble de l'organisation, repérer les tendances et les lacunes, et prendre de mesures en conséquence.

Une des missions centrales de l'unité distincte serait de faire augmenter les signalements par rapport au niveau actuel. Ainsi, une hausse en début de parcours serait un signe de succès du mécanisme, pas nécessairement d'une augmentation des incidents.

◆ *Installations appropriées pour tous, une condition de base de la dignité et de la sécurité au travail*

Un peu partout dans les résultats du projet, on remarque que les expériences de comportements nuisibles peuvent souvent être alimentées et exacerbées par l'environnement de travail. Les témoignages recueillis par EB & Co font état de divers problèmes comme le manque d'intimité, l'éclairage insuffisant et la sécurité déficiente, et pour les femmes, le sentiment d'insécurité dans les salles de sport, les lieux où l'on sert de l'alcool et à l'extérieur de leur chambre après les heures de travail. Beaucoup de femmes travaillant sur des sites ont également déploré la mauvaise qualité et l'insuffisance des installations hygiéniques, un problème persistant selon elles. Le Cadre d'action recommande que Rio Tinto veuille à doter tous les sites d'installations appropriées afin de les rendre plus sûrs et plus inclusifs pour tous, et que ces sites soient dirigés par des gestionnaires formés pour repérer, prévenir et signaler les comportements nuisibles.

Il y aurait lieu d'établir sur tous les sites des conseils de camp diversifiés, et d'organiser régulièrement des cercles d'écoute et de discussion pour que l'entreprise comprenne bien l'expérience vécue par les personnes qui travaillent sur les sites.

◆ *Mise en place et pérennisation de la réforme culturelle, avec suivi et évaluation des progrès*

Enfin, le Cadre d'action tient compte du fait qu'une réforme culturelle prend du temps et exige, pour sa mise en place et sa pérennisation, un suivi et une évaluation continus.

Par conséquent, le Cadre d'action recommande que Rio Tinto effectue tous les deux à trois ans le sondage sur le Respect au quotidien conçu pour ce projet (en recourant à un fournisseur indépendant), et fasse un suivi d'indicateurs clés. Il préconise aussi la tenue d'un examen indépendant de la mise en œuvre des présentes recommandations d'ici deux ans.

Conclusion

Bien qu'on observe actuellement des progrès chez Rio Tinto, le défi consiste maintenant à reproduire ce changement culturel – intégration du respect au quotidien, élimination des comportements nuisibles et imposition de conséquences aux personnes fautives – à tous les niveaux de l'organisation. La dynamique de mobilisation et de changement doit se poursuivre, ce projet étant simplement le commencement, et non le point d'arrivée, des précieux efforts à faire.

EB & Co a eu le privilège de prendre part à ces premières étapes et, surtout, de témoigner de la franchise et du courage de tant de membres du personnel de Rio Tinto. La grande tâche de l'entreprise consiste maintenant à s'assurer que la sécurité et le respect font partie de la réalité vécue par chaque personne – qui qu'elle soit et peu importe où elle travaille chez Rio Tinto – chaque jour.

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Contexte du projet

Rio Tinto est l'une des plus importantes sociétés minières au monde. L'entreprise produit du minerai de fer pour l'acier, de l'aluminium pour les automobiles et les téléphones intelligents, du cuivre pour les éoliennes, des diamants, du titane pour les produits ménagers, ainsi que des borates pour les cultures. Elle emploie près de 45 450 personnes réparties dans 35 pays, compte 60 établissements et sert 2 000 clients. Le personnel de Rio Tinto travaille dans de nombreux emplacements, dont des mines, des usines d'électrolyse, des usines d'alumine, des sites d'exploration éloignés, des chantiers de fermeture, des points de livraison et des bureaux. Entreprise minière parmi les plus grandes et les plus prospères, Rio Tinto jouit d'une réputation considérable à l'échelle planétaire, non seulement dans le secteur des ressources, mais aussi dans de nombreux pays et de nombreuses communautés du monde entier.

En 2021, Rio Tinto a confié à Elizabeth Broderick & Co (EB & Co) la mission de réaliser une expertise externe (le « projet ») de sa culture de travail. Mené dans le cadre des activités du groupe de travail sur le Respect au quotidien – qui est déjà en place à l'échelle de l'organisation –, le projet visait à déterminer les éléments positifs de la culture de travail de Rio Tinto ainsi que les possibilités d'amélioration. Plus précisément, EB & Co avait comme mandat d'établir et de suggérer des solutions pour lutter contre l'intimidation, le harcèlement sexuel, le racisme et d'autres formes de discrimination susceptibles de nuire de diverses façons à la culture d'entreprise.

Ce projet survient à un moment charnière pour Rio Tinto. Les dynamiques du travail sont en pleine mutation, avec en toile de fond des mouvements mondiaux comme #MeToo et Black Lives Matter, qui braquent les projecteurs sur le harcèlement sexuel et la discrimination visant les femmes, les inégalités raciales vécues par les personnes de couleur ainsi que l'exclusion et la discrimination subies par diverses communautés marginalisées.

En parallèle, de récentes décisions prises par Rio Tinto en Australie ont considérablement attiré l'attention du public. Une enquête parlementaire menée en Australie-Occidentale se penche sur les problèmes de harcèlement sexuel envers les femmes dans l'industrie minière FIFO. De plus, le Parlement australien enquête sur la destruction, lors d'activités minières de Rio Tinto dans la région du Pilbara (Australie-Occidentale) en mai 2020, des grottes de Juukan Gorge. Ce site d'une importance culturelle immense pour les propriétaires traditionnels, les peuples Puutu Kuntj Kurrama et Pinikura (PKKP), comprenait des grottes vieilles de 46 000 ans. Leur destruction a causé beaucoup d'anxiété parmi les employés aborigènes et insulaires du détroit de Torres de Rio Tinto en Australie, en plus de nuire grandement à la réputation de l'entreprise dans l'ensemble de la société.

Assumant la responsabilité de cet acte, Rio Tinto a déclaré publiquement :

En laissant se produire la destruction des grottes de Juukan Gorge, nous avons foulé aux pieds nos valeurs d'entreprise et trahi la confiance que nous accordaient les propriétaires traditionnels des terres où nous exerçons nos activités¹.

Rio Tinto poursuit sa réflexion sur la culture d'entreprise qui a permis cette destruction et reconnaît la nécessité de refondre sa culture de travail afin que les actions de l'organisation reflètent mieux ses valeurs mondiales.

Comme l'a mentionné un membre de personnel participant au projet :

... On s'attarde plus aux personnes... Il y a une plus grande confiance. Plus de flexibilité dans les horaires de travail, plus de réunions virtuelles... Les choses ont beaucoup changé dans la dernière année. Les événements de Juukan Gorge ont eu un impact énorme sur ce que cette entreprise représente et sur ses valeurs.

¹ Rio Tinto, Juukan Gorge: A breach of our values. Sur Internet : <https://www.riotinto.com/en/news/inquiry-into-juukan-gorge>

Outre les problèmes énumérés ci-dessus, l'industrie des mines et des ressources a aussi été confrontée aux répercussions économiques de la pandémie de COVID-19 et à l'évolution de la conjoncture géopolitique. Rio Tinto a mis en œuvre plusieurs stratégies pour soutenir les membres de son personnel et assurer leur sécurité dans un contexte qui évolue rapidement. Cette capacité de s'adapter promptement prouve que l'organisation est apte à transformer sa culture tout en veillant à la sécurité et en réduisant au minimum les effets sur la continuité des activités.

S'appuyant sur la réponse positive de Rio Tinto face à ces défis, de même que sur son approche de la santé et de la sécurité au travail fondée sur des pratiques exemplaires, la création du groupe de travail sur le Respect au quotidien et la mise en place du présent projet témoignent d'un changement proactif dans la démarche de Rio Tinto pour améliorer sa culture organisationnelle. Ce virage démontre une prise de conscience : la sécurité des employés ne se limite pas à la sécurité physique, mais englobe aussi la sécurité psychologique et le bien-être. Fait tout aussi important, il traduit une volonté d'étudier et de mettre en œuvre des stratégies réfléchies et à long terme plutôt que d'agir au cas par cas et après coup, ce qui s'avère un élément essentiel pour assurer un changement culturel durable.

Bien que ce rapport soit important en lui-même, le processus ayant mené à son élaboration est tout aussi crucial. Se fiant à son expérience, EB & Co est d'avis que la démarche sous-tendant ce projet a déjà engendré de nombreuses discussions sur la culture qui, parallèlement à une forte mobilisation du personnel, a donné un élan au changement et un coup d'accélérateur à la réforme culturelle.

Dès le départ, le chef de la direction Jakob Stausholm et l'équipe de direction ont appuyé ce projet et compris sa valeur pour l'application de réformes pouvant mettre les employés de Rio Tinto au premier plan. Prenant acte de l'importance d'« une performance ESG impeccable » pour améliorer le bilan et la transparence de l'entreprise, M. Stausholm a récemment déclaré :

« L'ingrédient clé pour réussir, c'est notre personnel. Nous avons appris que le seul recours aux processus descendants et aux solutions de système ne produira pas un bon résultat durable. Nous devons diriger l'entreprise différemment, de manière plus solidaire, inclusive et axée sur la personne². »

Un membre du personnel a aussi fait part de ce commentaire important à EB & Co :

« Le virage effectué par Rio Tinto est très prometteur et inspirant. Le groupe de travail [sur le Respect au quotidien] et les séances [d'écoute] auraient dû être mis en place il y a longtemps. Ce changement dans toute l'entreprise est une bonne nouvelle, et je veux en faire partie. Je pense que c'est une question de se placer du bon côté de l'histoire. »

² Stausholm, J., Discours à la conférence mondiale sur les métaux, l'exploitation minière et l'acier de Bank of America, 18 mai 2021. Sur Internet : <https://www.riotinto.com/-/media/Content/Documents/Invest/Presentations/2021/RT-BoA-Conference-2021-script.pdf?rev=5d3a9230d3b54c07adb0778c057d9c47>

1.2 Importance d'une culture de travail saine

Un ensemble de mécanismes internationaux soulignent l'importance, pour les organisations, de respecter et de soutenir leur personnel. Par exemple, la Convention sur la violence et le harcèlement de l'Organisation internationale du Travail, qui est entrée en vigueur le 25 juin 2020, reconnaît à tous les employés le droit de travailler dans un environnement exempt de violence et de harcèlement. De même, les Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme énoncent des lignes directrices à l'intention des États et des entreprises visant à prévenir, à combattre et à corriger les atteintes aux droits de la personne dans le cadre d'activités commerciales.

La culture organisationnelle encadre toutes les actions d'une entreprise. Mécanisme de contrôle informel, elle crée un fort sentiment d'identification à l'organisation et définit des priorités communes aux membres du personnel. La culture organisationnelle se transforme au fil du temps, façonnée par les dirigeants de l'entreprise et par les actions et les valeurs considérées comme ayant contribué aux réussites de celle-ci. Les gestionnaires jouent donc un rôle déterminant dans l'évolution, la définition et le maintien de la culture organisationnelle, et sans engagements concrets et manifestes de leur part, tout projet de changement important fera long feu.

La réputation de l'entreprise, c'est-à-dire la perception qu'en ont les parties prenantes externes, est aussi intrinsèquement liée à une bonne culture organisationnelle³. Les comportements nuisibles peuvent avoir des effets considérables et durables sur une réputation, les actionnaires réagissant souvent négativement aux nouvelles sur les inconduites⁴.

Dans une étude, la Harvard Business Review relate que des révélations publiques entourant un mauvais comportement d'entreprise (n=38 incidents) ont entraîné, parmi les sociétés de son échantillon, une chute du prix des actions ajusté au marché de 3,1 % (médiane de 1,1 %) sur une période de négociation de trois jours. Par exemple, le prix des actions de Hewlett-Packard a chuté de près de 9 % après qu'on eut appris que l'ancien chef de la direction entretenait une relation personnelle avec une sous-traitante⁵.

De même, selon une étude de Sabrina Helm, la réputation d'une entreprise va au-delà du simple indicateur de performance :

Elle peut constituer un critère en soi, car les particuliers qui investissent ne sont pas seulement intéressés par les dividendes élevés ou l'appréciation des actions. Le rendement demeure le principal facteur dans les décisions d'investissement, mais la réputation gagne en importance. Plus il y a d'actionnaires, plus les gens seront soucieux de la réputation des entreprises dans lesquelles ils investissent⁶.

M^{me} Helm précise aussi :

Bien que les actionnaires recherchent le profit, ils subissent aussi la honte et la baisse de profit associées à la réputation ternie d'une entreprise qui fait de plus en plus parler d'elle dans les médias et la population⁷.

La culture organisationnelle peut donc s'avérer un atout précieux pour attirer de nouveaux clients et de nouveaux talents chez Rio Tinto; elle peut aussi, à l'inverse, agir comme un repoussoir. Il est donc recommandé d'accorder la priorité aux efforts visant à instaurer et à maintenir une culture saine, et aussi de reconnaître et de comprendre le rôle de la culture dans une bonne réputation d'entreprise.

³ Rudolph, M., « Culture Drives Reputation », *Corporate Compliance Insights*, 16 décembre 2014. Sur Internet : <https://www.corporatecomplianceinsights.com/culture-drives-reputation/>

⁴ Larcker, D., et B. Tayan, « We Studied 38 Incidents of CEO Bad Behavior and Measured Their Consequences », *Harvard Business Review*, 9 juin 2016. Sur Internet : <https://hbr.org/2016/06/we-studied-38-incidents-of-ceo-bad-behavior-and-measured-their-consequences>

⁵ *ibid.*

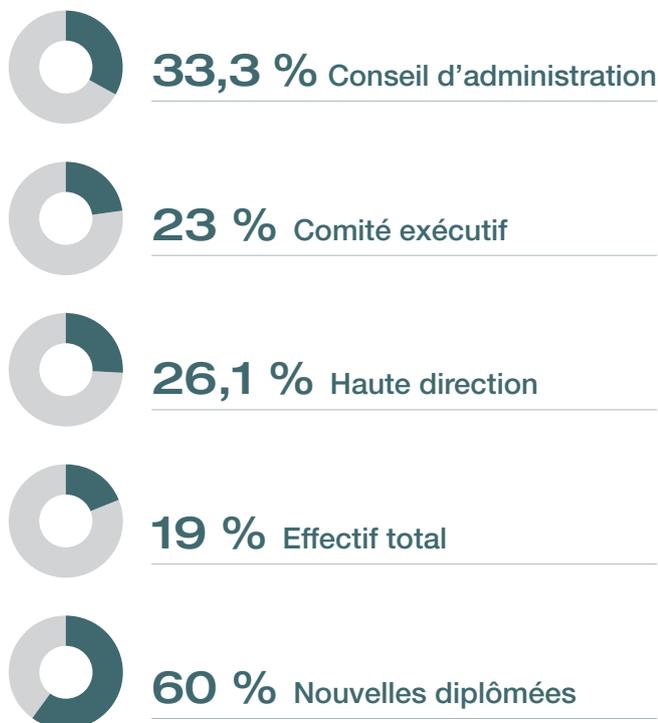
⁶ Helm, S., « The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty », *Corp Reputation Rev*, vol. 10, 2007, p. 22-37. Sur Internet : <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550036>

⁷ *ibid.*

1.3 Personnel de Rio Tinto

Le personnel de Rio Tinto est très majoritairement masculin (79 % d'hommes). Toutefois, l'entreprise a récemment intensifié ses efforts pour accroître le nombre de femmes, d'Autochtones et de membres des Premières Nations et d'autres groupes issus de la diversité au sein de l'entreprise. En 2020, la proportion de nouvelles diplômées était de 60 %, soit une augmentation de 6 % par rapport à 2019, ce qui a porté le pourcentage total d'employées à 19 %, une hausse de 0,6 %⁸. Rio Tinto a aussi travaillé à accroître la présence des femmes aux postes de direction. Entre 2019 et 2020, la proportion de femmes à la haute direction a augmenté de 3,5 % (pour un total de 26,1 %) et la proportion de femmes occupant un poste de gestionnaire, de 2 % (pour un total de 29,4 %). Sur cinq ans, le pourcentage est passé de 19 % à 26 %.

Quelques chiffres importants sur la représentation des femmes chez Rio Tinto en 2020⁹ :



⁸ Rio Tinto, Sustainability: People, Our Values. Sur Internet : <https://www.riotinto.com/en/sustainability/people>

⁹ *ibid.*

¹⁰ *ibid.*

Concernant la diversité au sens large, Rio Tinto a déclaré :

Pour relever le double défi d'accroître la diversité et de faire évoluer notre environnement de travail afin d'accueillir des voix et des points de vue diversifiés, toute l'organisation devra y mettre des efforts considérables et soutenus¹⁰.

Rio Tinto affirme se fixer des objectifs ambitieux pour rendre ses lieux de travail inclusifs et diversifiés, et l'entreprise se conforme à la réglementation internationale, nationale et locale en matière d'information sur ses résultats et ses progrès. Par exemple, en 2020 en Australie, la proportion de personnes autochtones et des Premières Nations dans la cohorte de nouveaux diplômés et le programme d'été pour étudiants était de 8 % et de 9 %, respectivement.

De plus, dans le cadre de ses activités en matière de communautés et de performance sociale, Rio Tinto a établi, pour chaque site, des objectifs d'embauche de main-d'œuvre locale. Les résultats relatifs à ces cibles sont publiés dans le rapport sur la durabilité et le rapport annuel de l'entreprise.

Toutefois, Rio Tinto ne recueille pas de données exhaustives sur la diversité culturelle et raciale. EB & Co reconnaît que l'entreprise élabore actuellement un plan concernant les données sur la diversité qui, entre autres, établira de meilleures méthodes pour collecter les renseignements démographiques avec tact afin que les répondants puissent divulguer ces informations en toute sécurité. Les données seront notamment utilisées pour déterminer les compétences et les talents des membres des différents groupes et leur offrir des possibilités, comme des promotions.

On trouve peu de données sur le statut de personne LGBTQI+, mais le groupe de référence pour les employés Thrive dispose d'une carte anonyme permettant aux gens de divulguer cette information.

Bien qu'il y ait des progrès en matière de collecte de données sur la diversité, Rio Tinto peut en faire plus. Grâce à ces données, l'organisation pourra établir les lacunes et les possibilités, et aussi intensifier ses efforts pour que les personnes aux bagages et aux horizons diversifiés puissent s'épanouir au même titre que les autres, y compris dans des postes de direction.

1.4 Méthodologie

Les conclusions et les recommandations du présent rapport sont étayées par des preuves solides obtenues à partir de données qualitatives et quantitatives :

- ▶ Sondage en ligne mondial sur le Respect au quotidien (le « sondage ») offert en 10 langues et auquel ont répondu 10 303 personnes
- ▶ 109 séances d'écoute en groupe menées en 7 langues
- ▶ 85 séances d'écoute individuelles et confidentielles
- ▶ 138 soumissions écrites individuelles de membres du personnel, rédigées dans diverses langues
- ▶ Revue de la documentation spécialisée
- ▶ Examen de la documentation de Rio Tinto, dont le sondage annuel auprès des employés
- ▶ Séances d'information et réunions avec la direction des groupes de produits
- ▶ Séances d'information et réunions avec la direction des groupes fonctionnels

La participation au projet était volontaire, et tous ont donné leur consentement éclairé au préalable. De plus, les participants étaient libres de choisir à quel moment et de quelle manière ils prenaient part au projet. Cette façon de faire a permis de garantir la confidentialité pour tous.

La section suivante décrit en détail la méthodologie du projet.

1.4.1 Séances d'écoute en groupe

Au total, 109 séances d'écoute ont été tenues avec des membres du personnel de Rio Tinto, dont 4 réunissaient des prestataires de services. Sur l'ensemble des séances, 31 ont été menées par des spécialistes du Programme d'aide aux employés (PAE) dans des langues autres que l'anglais comme le français, l'islandais, le malgache, le mongol, le serbe et le zoulou; 3 séances en anglais ont aussi été animées par des spécialistes du PAE. Les autres séances ont été menées par EB & Co.

Les séances d'écoute ont rassemblé des employés de divers endroits :

- | | | |
|------------------|--------------------|--------------|
| ▶ Québec | ▶ Londres | ▶ Perth |
| ▶ Madagascar | ▶ Nouvelle-Zélande | ▶ Le Pilbara |
| ▶ Mongolie | ▶ Islande | ▶ Gove |
| ▶ Afrique du Sud | ▶ Serbie | ▶ Weipa |
| ▶ Salt Lake City | ▶ Tokyo | ▶ Diavik |
| ▶ Chicago | ▶ Brisbane | ▶ New Delhi |

Un sous-groupe d'EB & Co, dirigé par Mick Gooda, un dirigeant autochtone australien très respecté, a visité des sites dans la région du Pilbara en octobre 2021. Certains membres de l'équipe d'EB & Co n'ont pu s'y rendre en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19, mais nous avons quand même pu animer des séances par vidéoconférence.

EB & Co a aussi tenu quatre séances d'écoute avec des prestataires de services en Australie, soit deux séances réunissant seulement des hommes, et deux seulement des femmes. Y ont pris part des prestataires de services culinaires, administratifs, de transport, de nettoyage et d'hébergement.

En tout, 791 personnes ont participé aux séances d'écoute.

10 303

personnes
ayant répondu
au sondage

109

séances
d'écoute
en groupe

85

séances
d'écoute
individuelles
confidentielles

138

soumissions
écrites
confidentielles

10

langues

La plupart des séances d'écoute étaient réservées soit aux hommes, soit aux femmes, le but étant de créer un espace sûr où les participants pouvaient raconter leurs expériences et faire part de leurs observations plus librement. EB & Co a aussi tenu des séances avec des membres du personnel appartenant aux Premières Nations (13 en Australie et 5 au Canada), celles-ci ayant été dirigées par des animateurs locaux de ces communautés. Une séance avec des employés maoris a aussi eu lieu en Nouvelle-Zélande. Les participants ont bénéficié d'un soutien spécialisé et d'un accès à des canaux de signalement officiels comme maVoix, le Programme d'aide aux employés et d'autres services locaux.

EB & Co a consigné le contenu de ces discussions tout en suivant un processus adéquat d'anonymisation afin de respecter la confidentialité des participants. Les citations du présent rapport sont directement tirées des séances d'écoute, des entrevues individuelles et des soumissions écrites. Les participants ont été informés que toute déclaration qui serait utilisée dans le présent rapport serait anonymisée. De plus, toujours dans un but de préserver l'anonymat et la confidentialité, EB & Co n'a pas transmis ses notes à Rio Tinto.

1.4.2 Séances d'écoute individuelles et confidentielles

L'équipe d'EB & Co a mené 85 entrevues individuelles, notamment avec des membres du personnel préférant ce type de discussion confidentielle, des gestionnaires souhaitant obtenir des conseils ainsi que des directeurs et superviseurs de site dans des campements de Rio Tinto.

1.4.3 Soumissions écrites

EB & Co a reçu 138 soumissions écrites en plusieurs langues de la part de membres du personnel de Rio Tinto du monde entier.

1.4.4 Sondage en ligne

Tout le personnel de Rio Tinto a eu accès à un sondage en ligne (le « sondage ») durant une période de six semaines, du 2 août au 12 septembre 2021. L'exercice a été administré par le Social Research Center (SRC), un institut de recherche de premier plan affilié à l'Université nationale de l'Australie, qui a aussi fait l'analyse des données au nom d'EB & Co. Seuls EB & Co et le SRC ont eu accès à ces données. Les constats qui en découlent sont présentés dans le présent rapport.

Notons que le sondage représentait une intervention en soi, car il a aidé les répondants à comprendre que certains comportements normalisés étaient en fait dangereux, discriminatoires et nuisibles.

Le personnel pouvait accéder au sondage en ligne par différents moyens, dont un lien dans un courriel et des codes QR. Une stratégie de mobilisation et de communication détaillée a été mise en œuvre afin d'accroître la participation durant la période de collecte des données. Cette stratégie reposait sur des messages continus, la divulgation des taux de participation par groupe de produits et par fonction, et un engagement manifeste de la direction à l'égard du sondage et du projet dans son ensemble. Le taux de participation a graduellement augmenté pendant la période du sondage, et des pics notables ont été enregistrés à divers moments coïncidant avec certaines démarches de communication et de mobilisation.

On a demandé aux participants de fournir des renseignements démographiques, et les réponses ont été pondérées en fonction du profil d'emploi de Rio Tinto, une méthode qui a permis de prendre en compte les différences entre les répondants et l'ensemble du groupe d'employés. Les pourcentages indiqués reflètent la prévalence pondérée estimée parmi tout le personnel de Rio Tinto. Aux fins de protection de la vie privée, les sous-groupes comptant peu de répondants (< 30) ne sont pas montrés dans ce rapport. Un groupe de personnes relativement petit, mais tout de même significatif (2 % à 4 % de tous les répondants, soit 255 à 425 personnes), était réticent à divulguer des renseignements démographiques précis (option « Je préfère ne pas répondre » à ces questions).

Considérant qu'on observe dans ce groupe une prévalence élevée de comportements nuisibles (intimidation, harcèlement sexuel et racisme), il s'agit d'un signe révélant l'existence d'un sentiment d'insécurité psychologique chez certains membres du personnel de Rio Tinto.

En ce qui concerne le statut d'Autochtone ou de membre des Premières Nations, nous avons utilisé la terminologie de la Politique sur les droits de la personne de Rio Tinto, qui elle-même puise dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. Dans le cadre du projet, les Autochtones d'Australie sont désignés par le terme « Aborigènes et insulaires du détroit de Torres ».

Notons qu'en raison de l'importance du contexte national ou local, il est difficile d'analyser, dans un sondage d'envergure mondiale comme celui-ci, certains aspects liés à la prévalence du racisme autres que ceux se rapportant aux Autochtones et aux membres des Premières Nations, ou aux Aborigènes et aux insulaires du détroit de Torres.

En tout, 10 303 employés ont participé au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 21,67 %. Cet exercice est l'un des plus vastes sondages de prévalence indépendants menés dans une société mondiale du secteur des ressources, et fournit un échantillon statistiquement très représentatif.

De façon générale, le questionnaire reflétait les problèmes évoqués dans les séances d'écoute en groupe et individuelles ainsi que les soumissions écrites. Le sondage offrait aux membres du personnel de Rio Tinto un autre moyen de participer au projet et de faire part de leurs points de vue et de leurs expériences de façon confidentielle. L'analyse du biais de sélection potentiel (la possibilité que les personnes victimes de comportements nuisibles soient plus susceptibles d'avoir répondu au sondage) n'a montré aucune relation entre le taux de participation et la prévalence, ce qui suggère fortement l'absence de tout biais de ce type qui soit significatif.

EB & Co déconseille la comparaison directe entre les données du présent exercice et celles tirées d'autres sondages, en raison des différences de méthodologie (contextualisation des questions, définitions, période couverte, etc.) et des limitations statistiques des sondages de comparaison (petits échantillons, biais de sélection, etc.). Pour Rio Tinto, la meilleure comparaison à faire avec les données de référence du présent rapport sera avec des données longitudinales recueillies ultérieurement.

1.4.5 Documentation de Rio Tinto et d'autres sources

EB & Co a passé en revue la documentation et l'information de Rio Tinto, y compris des politiques, des stratégies, des cadres, des sondages auprès des employés menés précédemment ainsi que d'autres données et indicateurs clés. Elle a également mené une revue d'autres documents pertinents pour appuyer ses recommandations.

1.4.6 Séances d'information et réunions

EB & Co a tenu régulièrement des séances d'information et des réunions avec le groupe de travail sur le Respect au quotidien, avec des membres de la haute direction et du Comité exécutif de Rio Tinto, ainsi qu'avec le chef de la direction. Une réunion avec le président du conseil d'administration a aussi eu lieu.

1.5 Résumé des constats

Ce rapport reflète les opinions et points de vue personnels des employés qui ont participé au projet. Il dresse un portrait convaincant de leurs perceptions et de leurs expériences lorsqu'ils travaillent chez Rio Tinto. Le projet n'avait pas pour objet d'enquêter ou de formuler des conclusions sur des incidents, des allégations ou des personnes en particulier. Les membres du personnel qui ont rapporté des comportements nuisibles et qui souhaitaient la tenue d'une enquête ont été dirigés vers les bonnes ressources.

EB & Co remercie sincèrement tous ceux et celles qui ont contribué au projet. Leurs propos sincères et leurs suggestions d'amélioration ont considérablement enrichi les travaux. En outre, le projet lui-même a été un catalyseur de transformation dans l'organisation, et Rio Tinto doit être félicité non seulement d'avoir commandé la présente initiative, mais aussi d'avoir agi pour réformer sa culture avant même le dépôt du rapport. Les arguments plaçant pour cette réforme sont mis en évidence dans les principaux thèmes et constats qui ressortent du projet :

- ▶ Il existe un fort désir de changement culturel dans toute l'organisation, y compris au sein de la haute direction.
- ▶ Une volonté d'assainir la culture s'est manifestée ces 12 derniers mois.
- ▶ Une large part du personnel est convaincue que Rio Tinto agira de manière déterminante pour combattre les comportements nuisibles au cours des deux prochaines années.
- ▶ Un investissement dans la formation des hauts dirigeants en matière de leadership adaptatif permet d'établir une base solide pour un changement culturel rapide.

EB & Co a également fait les constats suivants :

- ▶ L'intimidation est systémique.
- ▶ Le taux de prévalence des situations de harcèlement sexuel et de sexisme ordinaire est inacceptable.
- ▶ Le racisme est répandu dans plusieurs secteurs.
- ▶ Les membres du personnel ne croient pas que l'organisation est psychologiquement sûre.
- ▶ Les comportements nuisibles s'observent chez et entre les employés, les gestionnaires et les dirigeants, y compris les hauts dirigeants.
- ▶ Des traits particuliers au milieu de travail, comme la culture hiérarchique à prédominance masculine, engendrent des facteurs de risque.
- ▶ On observe des lacunes dans les capacités de direction et de gestion du personnel à de nombreux niveaux de l'organisation, mais particulièrement en première ligne.
- ▶ Les politiques et les systèmes concernant le personnel ne sont pas correctement intégrés ou concrétisés dans l'ensemble de l'organisation.
- ▶ Les comportements nuisibles sont souvent tolérés ou normalisés.
- ▶ Les comportements nuisibles de récidivistes sont souvent connus de tous.
- ▶ Les membres du personnel estiment qu'il n'y a guère de reddition de comptes, en particulier pour les hauts dirigeants et les employés soi-disant « très performants », qui sont perçus comme exemptés de conséquences importantes à la suite d'un comportement nuisible.

Ces thèmes et constats offrent à Rio Tinto l'occasion de prendre acte de certaines vérités dérangeantes en lien avec la culture actuelle et, plus important encore, de choisir la voie du changement. Toute entreprise doit faire preuve de courage et de détermination pour faire la lumière sur les aspects qui nécessitent une attention particulière. Cette volonté de transparence et de respect des valeurs organisationnelles a cependant pour effet de bâtir la confiance. En choisissant le changement, Rio Tinto s'assurera d'être une organisation où tous les membres du personnel sont en sécurité et peuvent s'épanouir.

Chapitre 2 : Nécessité du changement

2.1 Introduction

Depuis quelque temps, le changement culturel est une priorité majeure pour Rio Tinto, comme en fait foi la refonte de sa mission et de ses valeurs, qui englobent maintenant « la bienveillance, le courage et la curiosité ». Mentionnons aussi la mise en place du programme Voyager de développement du leadership, de la formation des partenaires de changement et du réseau de coaches, Mentalités et comportements, des programmes qui montrent aux gestionnaires à avoir une meilleure conscience d'eux-mêmes et à axer leur approche sur l'autonomisation du personnel de première ligne pour ainsi exercer une plus grande influence sur la culture de travail. De plus, le Système de production sécuritaire de Rio Tinto accorde une place centrale à la prise de conscience et au changement des mentalités, en première ligne comme au sein de la direction.

Durant le projet, les membres du personnel ont été nombreux à faire part de leur grande loyauté envers Rio Tinto, de leur engagement au travail et, fait important, de leur enthousiasme à l'égard du changement de culture et de leur volonté de rendre leur lieu de travail sûr et empreint de respect. Ils ont aussi affirmé soutenir fortement le groupe de travail sur le Respect au quotidien. La plupart étaient désireux de participer à un processus visant à améliorer la culture, comme en témoignent ces commentaires :

Je veux aider à ce que l'entreprise traite et valorise son personnel du mieux qu'elle peut.

Je veux contribuer à changer et à influencer l'orientation de Rio Tinto.

C'est bon de savoir qu'on crée actuellement de nouvelles plateformes... Les gens comprennent ainsi que les choses changent, petit à petit.

« Rio Tinto est une bonne entreprise. Je veux aider à la rendre encore meilleure, notamment en ce qui concerne le soutien et le respect de son personnel, son atout le plus précieux. »

Beaucoup de membres du personnel ont souligné les côtés positifs de la culture et reconnu les changements bénéfiques qui ont été mis en place récemment. D'autres cependant ont peint un tout autre portrait, rapportant une prévalence alarmante de cas d'intimidation, de harcèlement sexuel, de racisme et d'autres formes de discrimination. EB & Co a également recueilli des témoignages concernant des milieux de travail psychologiquement dangereux, et d'autres révélant une méfiance à l'égard des systèmes de signalement. Ces questions seront abordées en détail au chapitre 4.

Ces expériences tout en contraste sont communes à toutes les organisations, et particulièrement aux plus grandes. Il va de soi que dans beaucoup de grandes organisations complexes qui sont présentes dans différentes régions du monde, il n'y a pas qu'une culture unique et homogène, mais plutôt de nombreuses cultures existant côte à côte. En ce qui concerne précisément Rio Tinto, les membres du personnel sont fortement liés à leur groupe de produits ou à leur secteur fonctionnel. Ces derniers peuvent présenter des cultures différentes, basées sur le produit, le type de travail ou encore le lieu de travail ou le site. Cette situation contribue à créer des déséquilibres de pouvoir réels ou apparents, certains secteurs – particulièrement ceux considérés comme étant au cœur des activités principales ou des résultats de l'entreprise – pouvant être jugés plus influents que d'autres.

Le type de travail a également une incidence sur la culture du milieu. Par exemple, les personnes qui travaillent dans l'exploitation minière ne baignent pas dans la même culture que les employés du transport, tout comme c'est le cas pour les travailleurs FIFO par rapport à ceux des Affaires commerciales. On désigne parfois ces groupes comme étant des « tribus », en ce sens que leurs membres se sentent très étroitement liés à une composante particulière de l'organisation. Contrairement aux notions d'équipe, d'identité et de loyauté, qui peuvent favoriser le succès organisationnel, un tel tribalisme est une conception culturelle où l'équipe d'appartenance est considérée comme étant meilleure que les autres dans l'organisation. Il y a ceux et celles qui en font partie, et les autres. Comme on l'abordera souvent dans le présent rapport, ce sentiment d'appartenance ou de non-appartenance, de « similitude » ou de « différence », sous-tend en bonne partie l'expérience des femmes, des personnes de couleur, des Autochtones et des membres des Premières Nations ainsi que d'autres groupes issus de la diversité chez Rio Tinto.

2.2 Dans leurs propres mots

Les membres du personnel ont souligné les multiples aspects positifs de la culture de travail de Rio Tinto. Ils ont salué les changements que l'entreprise a apportés afin de renforcer sa culture et de faire en sorte que ses lieux de travail, nombreux et variés, soient sûrs, respectueux et inclusifs. La création du groupe de travail sur le Respect au quotidien occupe une place prépondérante parmi ces initiatives. Cette entité, approuvée par le Comité exécutif en décembre 2020, a officiellement été lancée en mars 2021 avec la mission d'améliorer les méthodes de prévention et d'intervention de Rio Tinto en matière de comportements irrespectueux au travail. Depuis, le groupe a mené des efforts importants et a entre autres recueilli des témoignages de personnes touchées par ces comportements, consulté des experts et aidé à faire évoluer des normes et des attitudes problématiques et dépassées.

Le groupe de travail a notamment comme fonction essentielle de recevoir les témoignages des employés. S'inspirant de leurs points de vue, il conçoit et met en œuvre des solutions afin de prévenir et de combattre le harcèlement sexuel, le racisme et l'intimidation, ainsi que de renforcer les mécanismes de signalement de façon à ce que le personnel se sente en confiance pour dénoncer officiellement les mauvais comportements dont ils sont victimes ou témoins¹¹.

Les membres du personnel n'ont pas manqué de mentionner les aspects positifs et solides de la culture de Rio Tinto :

Une des grandes forces de l'entreprise, c'est son esprit de collaboration, son intolérance pour l'intimidation et sa réflexion sincère sur les gestes à poser pour respecter les normes et objectifs qu'elle s'est fixés.

« Tout d'abord, je crois sincèrement que Rio Tinto a l'intérêt de ses employés à cœur et que c'est probablement la meilleure entreprise où travailler. »

« Je travaille pour Rio Tinto depuis plus de 20 ans, et je tire une immense fierté de cette entreprise. »

Rio Tinto envoie un message clair et donne des exemples pertinents de ce qui est acceptable ou non. L'entreprise ne se contente pas d'en parler, mais montre aussi l'exemple.

[Dans la culture de mon lieu de travail,] les gens se respectent entre eux, et nous jouissons d'un environnement où le personnel peut... s'exprimer. Dans beaucoup d'organisations, il n'y a pas de place pour les opinions divergentes venant du personnel, et les gestionnaires ont tendance à être subjectifs. Ce n'est pas le cas là où je suis; nous sommes assez ouverts.

La culture de mon secteur en est une d'inclusion. De plus en plus de femmes occupent des postes de direction. Il y a une grande culture de confiance. La haute direction s'implique beaucoup.

La culture de Rio Tinto repose en bonne partie sur le travail d'équipe. On fait participer beaucoup de gens dès le départ. Nous avons aussi une gestionnaire très solide, et ça aide.

Les membres du personnel étaient aussi fortement d'accord avec le fait de prioriser une solide culture de respect chez Rio Tinto, la création du groupe de travail sur le Respect au quotidien étant perçue comme un exemple. Voici des commentaires recueillis par l'équipe du projet :

Les initiatives de changement de Rio Tinto sont une source de fierté. C'est quelque chose d'important.

C'est très stimulant de faire partie du groupe de travail sur le Respect au Quotidien. Ce n'est pas une mission individuelle, mais collective.

¹¹ Rio Tinto, Sustainability: People, Everyday Respect Taskforce. Sur Internet : <https://www.riotinto.com/en/sustainability/people>

2 Nécessité du changement

Ça fait du bien de savoir que Rio Tinto agit pour ses employés. Nous sommes son plus grand atout, et devons être valorisés et respectés.

Avec le groupe de travail sur le Respect au quotidien, l'entreprise fait un effort pour améliorer sa culture, la rendre plus respectueuse et inclusive et passer le message que les mauvais comportements ne seront pas tolérés.

« Je veux que Rio Tinto soit une organisation sûre, inclusive et respectueuse. »

Rio Tinto semble être conscient de ces problèmes et offrir beaucoup de soutien pour que les gens les dénoncent.

« Je travaille chez Rio Tinto depuis seulement huit mois et je pense que l'entreprise a une vision progressiste en abordant ces questions [intimidation, harcèlement sexuel, racisme et discrimination]. Jamais je n'aurais cru que ça irait aussi loin. »

L'entreprise soutient tout le personnel et l'encourage à donner son opinion. On peut en faire part à son supérieur ou à son chef d'équipe, que ça concerne le travail ou non. [Nous recevons] constamment des rappels [à ce sujet], ce qui est vraiment bien.

La direction est progressiste, compréhensive et solidaire. Mais selon mon expérience, c'est encore très embryonnaire dans les échelons en dessous.

Comme le montre la déclaration ci-dessus, certains membres du personnel ont été plus critiques à l'égard de la culture actuelle ou de la cadence des changements. Les témoignages donnent aussi l'impression que la culture diffère selon le secteur de l'entreprise et dépend souvent de la qualité de la direction. Voici des commentaires concernant la culture organisationnelle en général :

Ces postes de direction sont occupés par des êtres humains, et c'est le caractère de ces personnes qui déterminent si les choses vont bien.

« Rio Tinto est une entreprise très polie, mais pas sympathique. »

On m'a dit que si la culture de Rio Tinto ne me plaisait pas, je n'avais qu'à m'en aller.

La culture est loin d'être uniforme. Elle change selon où vous travaillez dans l'entreprise et selon qui vous dirige. Ça montre qu'il n'y a pas de culture globale forte.

Il est possible de travailler pendant des années à Rio Tinto en ayant toujours une expérience positive, jusqu'à ce qu'on tombe sur un mauvais gestionnaire qui fait tout basculer.

Nous avons de bons principes, mais les moyens manquent pour les appliquer. Au-delà de l'écoute, il n'y a pas de soutien. C'est décourageant pour les gestionnaires, parce qu'ils y croient, mais ça tombe à l'eau.

On nous a dit que la priorité était l'équilibre travail-vie personnelle, mais aucune mesure concrète n'a été prise, et donc rien n'a changé. Cet objectif (et d'autres) a été fixé au début de l'année, mais il n'a pas tenu la route, ce qui fait que je perds confiance.

2 Nécessité du changement

La culture de Rio Tinto repose sur le blâme, alors que ce devrait être une culture d'apprentissage.

Dans notre culture... on tolère un langage inacceptable. Je n'ai jamais entendu un gestionnaire intervenir pour dire que c'est inadmissible. On peut donc avoir des comportements inappropriés et faire des commentaires déplacés, personne ne dira rien.

Il y a une culture de compétition impitoyable et de jeu politique incessant. C'est un problème systémique, et tout le monde en paie le prix. Nous sommes débordés, stressés et constamment critiqués.

On trouve des cultures, des attentes et des comportements très différents selon les divisions et les régions.

[Dans ce pays,] il y a une autre culture et un autre système qui font qu'on a peur de parler, car on ne sait pas quelles seront les répercussions.

« Aux plus hauts échelons, les intentions sont bonnes et les plans d'action, valeurs et objectifs sont clairs. Mais dans la pratique, il y a beaucoup de différences. »

« Nous connaissons les problèmes et les solutions. Nous devrions donc simplement travailler à régler les problèmes une bonne fois pour toutes. »

La culture est entièrement axée sur les livrables, ce qui est tout le contraire d'un changement culturel. Si vous n'êtes pas capable de produire des résultats, on passe à la personne suivante... Cette culture fait en sorte que les gens travaillent à un rythme qui n'est ni viable ni sain. Nous n'incarbons pas nos valeurs.

Ces commentaires soulignent la nécessité d'instaurer en priorité des réformes solides et durables. Dans cette optique, le groupe de travail sur le Respect au quotidien a établi quatre volets visant à améliorer certains aspects de la culture de travail de Rio Tinto :

- ▶ **Volet 1 :** Leadership – méthodes pour changer les mentalités des gestionnaires, sensibilisation au manque de respect, et critères de sélection, de promotion et de récompense des gestionnaires.
- ▶ **Volet 2 :** Traitement des comportements irrespectueux en tant que problèmes de santé et de sécurité – sensibilisation au moyen des conseils de sécurité, mise à jour de l'approche de gestion des risques en mettant davantage l'accent sur les comportements irrespectueux, recherche de moyens pour améliorer le retour au travail des employés, lignes directrices sur les accommodements respectueux, et mécanismes de signalement et de recours hiérarchique transparents.
- ▶ **Volet 3 :** Cartographie de l'empathie, directives mondiales simplifiées, modèle d'intervention précoce, et révision des processus d'enquête en fonction des pratiques exemplaires centrées sur la personne.
- ▶ **Volet 4 :** Élaboration d'un cadre de langage commun, campagne de sensibilisation, formation et autonomisation du personnel, perfectionnement des gestionnaires (spécifique), soutien aux premiers intervenants, et formation sur la conformité.

Ces travaux se déroulent parallèlement aux démarches de perfectionnement des gestionnaires en cours, comme le Système de production sécuritaire, le programme Voyager de développement du leadership et l'initiative de formation Leader et coach.

EB & Co salue ces efforts et encourage Rio Tinto à continuer de fournir des ressources suffisantes au groupe de travail sur le Respect au quotidien; celui-ci pourra ainsi élaborer et mettre en œuvre ces initiatives importantes qui généreront des retombées et instaureront une culture de respect.

2.3 Culture et sécurité vont de pair

Rio Tinto démontre un engagement fort et manifeste à l'égard de la sécurité physique. L'entreprise affirme :

« La sécurité est notre valeur cardinale. C'est le point de départ de chaque quart de travail et de chaque réunion. Nous croyons que toutes les blessures sont évitables, et continuons à faire de la sécurité de nos collègues et de nos communautés notre priorité absolue¹². »

Cette solide culture de sécurité opérationnelle se reflète dans les données suivantes fournies par Rio Tinto :

En 2020, nous avons enregistré une deuxième année consécutive sans aucun accident mortel, ce qui correspond à notre premier objectif en matière de sécurité. Au cours des dix dernières années, la gravité des blessures et le taux de fréquence de toutes les blessures (AIFR) ont baissé considérablement, passant de 0,69 en 2010 à 0,37 en 2020. Par rapport à 2019, l'AIFR a connu une amélioration de près de 12 %. Il nous faut cependant produire des résultats globaux encore meilleurs en matière de sécurité, alors que notre seul objectif demeure l'élimination de toutes les blessures professionnelles¹³.

En 2019, Rio Tinto a lancé le modèle de maturité de la sécurité et le cadre de coaching en matière de sécurité, des programmes qui visent à établir une culture de sécurité forte et à accroître les capacités des gestionnaires. Comme il a été mentionné dans l'introduction, les installations de Rio Tinto ont aussi élaboré des plans d'amélioration et sont parvenues à une plus grande maturité en matière de sécurité, et ce, malgré les défis liés à la pandémie en 2020.

En fait, la baisse des blessures et des incidents graves enregistrée cette année-là comparativement aux années précédentes¹⁴.

EB & Co voit dans cette priorité absolue accordée à la sécurité une occasion pour Rio Tinto de tirer parti de son cadre en la matière et de faire de l'inclusion et du respect un élément central de sa culture de sécurité. Cette approche nécessite un changement de mentalité, où l'on reconnaît l'existence des déséquilibres de pouvoir et la contribution des personnes dénonçant les problèmes culturels; celles-ci fournissent de précieux renseignements servant à atténuer les risques organisationnels, et ne doivent pas être considérées comme de simples « fauteurs et fautrices de troubles ». En entreprenant ce projet, Rio Tinto a effectivement montré sa volonté d'améliorer continuellement sa culture de sécurité.

2.4 Sécurité psychologique

Considérant que Rio Tinto s'impose les normes les plus rigoureuses en matière de sécurité physique, l'entreprise a l'occasion de se montrer tout aussi exigeante sur le plan de la sécurité psychologique de son personnel.

D'après Amy Edmondson, une éminente spécialiste du comportement dans les organisations, la sécurité psychologique est une croyance partagée au sein d'une équipe, selon laquelle cette dernière constitue un environnement sûr où ses membres peuvent prendre des risques interpersonnels. Il est bien établi que la sécurité psychologique dans les organisations favorise un processus décisionnel de grande qualité, une dynamique de groupe et des relations interpersonnelles saines, une plus grande capacité d'innovation et une exécution plus efficace¹⁵. Amy Edmondson souligne d'ailleurs :

Les organisations où la sécurité psychologique est déficiente sont plus exposées à des problèmes touchant les activités ou la sécurité des personnes qui sont évitables¹⁶.

La sécurité psychologique est l'un des facteurs de réussite les plus importants dans les équipes très performantes¹⁷.

¹² Rio Tinto, Health, Safety and Wellbeing. Sur Internet : <https://www.riotinto.com/en/sustainability/health-safety-wellbeing>

¹³ *ibid.*

¹⁴ *ibid.*

¹⁵ Edmondson, A. C., et M. Mortensen, « What psychological safety looks like in a hybrid workplace », *Harvard Business Review*, 19 avril 2021. Sur Internet : <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>

¹⁶ Neilson, K., « 3 steps to foster psychological safety, according to the leading researcher on the topic », *HRM*, 27 juillet 2021 (citant A. Edmondson). Sur Internet : <https://www.hrmonline.com.au/section/strategic-hr/psychological-safety-amy-edmondson/>

¹⁷ Delizonna, L., « High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. », *Harvard Business Review*, 2017, p. 8.

Dans un environnement psychologiquement sûr, les personnes peuvent dénoncer les comportements inappropriés, remettre en question l'autorité et faire part de leurs commentaires sans crainte d'être victimisées ou pénalisées. Ainsi, un tel environnement est fondé sur l'inclusion, la confiance et le respect; les gens s'y sentent à l'aise d'être eux-mêmes et n'ont pas à se soucier d'« entrer dans le moule »¹⁸ ou à faire attention pour ne pas « faire de vagues ».

Selon Amy Edmonson, les cultures hiérarchiques peuvent être problématiques lorsque les gestionnaires supérieurs ne manifestent pas d'intérêt réel pour la contribution des membres de leur équipe :

La hiérarchie de l'équipe doit être gérée dans une optique d'apprentissage à partir du sommet... Autrement, on crée une énorme entrave à la franchise [et] à la sécurité psychologique¹⁹.

Ainsi, la peur associée à l'insécurité psychologique crée un environnement où la personne pourrait ne pas se sentir à l'aise de s'exprimer. Des interactions quotidiennes fondées sur les différences de pouvoir et l'exclusion peuvent nuire à la collaboration entre personnes et à une communication respectueuse, éléments nécessaires à une solide culture de sécurité. Selon un membre du personnel :

L'entreprise est davantage axée sur la sécurité et a accompli beaucoup de choses parce que ce sont des aspects faciles à voir et à signaler... Toutefois, du côté psychologique... Il y a des choses qui sont cachées, et les gens ont peur de les signaler. Beaucoup de chemin reste à faire.

Dans ce contexte, Rio Tinto devrait s'appuyer sur sa culture de sécurité et y intégrer une priorité claire visant l'inclusion, le respect et la sécurité psychologique. Cette orientation demande un leadership courageux à tous les échelons ainsi que des conditions où les gestionnaires incarnent le respect et l'inclusion dans leur comportement et encouragent les personnes à s'exprimer; où le personnel a les moyens et la possibilité de remettre en question le pouvoir et l'autorité; où il existe un processus de reddition de comptes rapide et manifeste en cas de comportements inappropriés et irrespectueux; et où la dignité humaine guide toutes les interactions personnelles.

2.5 Conclusion

Une culture saine améliore l'efficacité et les capacités globales d'une organisation. Elle favorise les sentiments positifs et le bien-être, et par conséquent, améliore les relations interpersonnelles. Elle renforce les aptitudes et la faculté d'innovation du personnel, et forme un rempart contre les expériences négatives comme le stress. Elle a aussi pour effet d'attirer les talents et de raffermir la loyauté envers les gestionnaires et l'organisation. Enfin, elle fait ressortir les grandes forces et les compétences des employés :

« Une organisation qui développe une culture positive et vertueuse devient beaucoup plus efficace, entre autres en matière de performance financière, de satisfaction de la clientèle, de productivité et d'engagement des employés²⁰. »

Rio Tinto jouit d'une culture positive à de nombreux égards, comme en font foi notamment les initiatives du groupe de travail sur le Respect au quotidien. L'expérience de la plupart des membres du personnel est gratifiante et empreinte de respect, en particulier dans les équipes où le ou la gestionnaire est solidaire de son équipe et met la priorité sur une culture positive et saine.

Cependant, tous ne vivent pas la même chose dans l'organisation. C'est pourquoi les gestionnaires doivent démontrer une volonté inébranlable de préserver les bons éléments de la culture tout en améliorant les aspects où il y a des lacunes. Il s'agit d'une démarche cruciale pour faire de Rio Tinto un chef de file mondial en matière de sécurité au travail, sur le plan non seulement physique, mais aussi psychologique.

¹⁸ Edmondson, A.C. 2018 *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley

¹⁹ *ibid.*

²⁰ Seppälä, E. et K. Cameron, « Proof That Positive Work Cultures Are More Productive », *Harvard Business Review*, 1er décembre 2015. Sur Internet : <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>

Chapitre 3 : Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

Le leadership est essentiel pour assurer une saine culture de travail. Les gestionnaires ont la responsabilité de s'attaquer aux comportements nuisibles et de créer un environnement sûr propice à la bonne performance et à une grande efficacité opérationnelle.

Le leadership de la haute direction demeure crucial, mais il incombe aux gestionnaires de toute l'organisation de promouvoir et de prouver de façon manifeste la nécessité d'une saine culture de travail. Ils doivent incarner, consciemment et activement, les valeurs et les comportements propres à une culture de bienveillance, de courage et de curiosité. Toute réforme culturelle réussie repose sur un leadership engagé, évident et courageux.

D'ailleurs, selon un membre du personnel de Rio Tinto :

« Les gestionnaires doivent être des modèles inspirants en matière de respect au quotidien. »

3.1 Un leadership courageux comme moteur de réforme

3.1.1 Dans leurs propres mots

EB & Co a rencontré des gestionnaires de toute l'organisation et de différents échelons qui ont exprimé une ferme volonté de contribuer au changement culturel de l'entreprise et d'incarner un leadership fort, bienveillant et inclusif. Ces personnes reconnaissent leur rôle et leur responsabilité dans la création d'une culture saine chez Rio Tinto et approuvent largement l'orientation prise par le chef de la direction, Jakob Stausholm. Comme l'a fait remarquer un membre du personnel :

« C'est la direction qui définit la culture... Le changement doit venir d'en haut, et je pense que c'est ce que Jakob a rendu possible. Sans un leadership fort de la part du chef de la direction, il ne se passera rien. Les choses ont changé. Nous allons dans la bonne voie, et nous atteindrons notre but. Il y aura des cycles, des avancées et des reculs, mais nous nous rendrons à bon port. »

3

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

J'appuie sans réserve l'orientation que nous avons prise sous la direction de Jakob. L'entreprise ne peut que grandir en adoptant une culture de respect pour tous et des valeurs de diversité et d'inclusion.

C'est remarquable qu'il y ait tout en haut un dirigeant qui comprend la chose. J'espère que lui et le Comité exécutif prendront en compte les efforts du groupe de travail sur le Respect au quotidien et les résultats de cette enquête.

Les participants au projet ont parlé de plusieurs gestionnaires supérieurs et intermédiaires qui s'efforcent de créer une culture positive dans les groupes de produits et au sein des équipes. Ils ont donné beaucoup d'exemples de mesures prises par ces gestionnaires en ce sens, entre autres : valorisation de l'action des femmes ainsi que des employés autochtones et des Premières Nations, création d'un environnement sûr et empreint de respect, et traitement rapide des cas de comportements nuisibles :

Depuis que [cette personne] nous dirige, les choses ont beaucoup changé.

Le moral est très bon durant mon quart de travail. Nous avons de bons superviseurs et de bons patrons, qui nous écoutent vraiment.

C'est une entreprise qui tient compte des besoins des familles, que vous fassiez des quarts de travail ou non. Bien sûr, les quarts de travail ne facilitent pas la vie de famille, mais [les gestionnaires] sont très compréhensifs... Je n'ai aucune réticence à parler de ma situation du moment ou de dire que mon enfant est malade. [Les gestionnaires] font des compromis, surtout avec la pandémie.

En tant que gestionnaire, je connais l'importance d'un environnement de travail sûr.

EB & Co a aussi recueilli des témoignages sur plusieurs gestionnaires qui sont des modèles en matière de leadership inclusif et authentique. Ceux-ci représentent un potentiel que Rio Tinto peut exploiter pour rendre sa culture organisationnelle plus positive et plus inclusive.



Ma gestionnaire épaula activement son équipe. Elle nous offre des possibilités et met vraiment en pratique les valeurs de l'entreprise.



Le nouveau surveillant principal a amené un grand changement dans [ce site]. Son arrivée a été une bénédiction. Il était vraiment touché par [la destruction] des grottes de Juukan Gorge et voulait faire bouger les choses. Il a aidé les gens dans leur carrière. Tout ce qu'il dit se rend aux superviseurs, qui ont constaté que nous [les employés autochtones] pouvions faire un très bon travail.



Il y a beaucoup de hauts dirigeants qui passent de la parole à l'action et qui me donnent de l'espoir.

[En tant que gestionnaire,] je mène la charge en ce qui concerne nos comportements et nos valeurs. Je veux insuffler une nouvelle énergie à ce chapitre au sein de notre équipe.

Un bon haut dirigeant veut offrir des conditions de travail souples et adaptées à l'horaire des écoles, avec possibilité de télétravail. C'est un changement énorme.

On doit pouvoir compter sur les gestionnaires. S'ils n'ont pas un esprit d'ouverture et d'inclusion, nous n'irons nulle part. Les meilleurs directeurs d'usine ont une vision, et tout le monde travaille dans la même optique.

3

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

J'ai de la chance de travailler avec mon gestionnaire actuel. Il se soucie réellement du bien-être de son équipe et sera toujours là pour nous.

Les gestionnaires adoptent les trois valeurs – curiosité, bienveillance et courage –, mais il y a encore la vieille garde qui ne veut pas de changement.

Comme on le constate avec le commentaire ci-dessus, certains membres du personnel se sont montrés sceptiques quant à la valeur de l'engagement de la direction à l'égard du changement culturel, et ce, malgré la série d'initiatives récentes. Ils ont aussi fait remarquer à l'équipe du projet que la culture de leur milieu de travail dépend du gestionnaire en poste :

Le traitement des employés est inégal. Les mentalités diffèrent. Personne ne se soucie de ceux qui sont au bas de l'échelle, personne ne les écoute. Ça se résume à des commandements venant d'en haut.

« Je pense que plusieurs gestionnaires désirent un changement. Mais il y en a d'autres qui n'en veulent pas et qui peuvent créer des environnements de travail hostiles et désagréables pour le personnel. »

Je travaille chez Rio Tinto depuis cinq ans, et depuis, j'ai eu trois gestionnaires immédiats et trois directeurs généraux. Ces changements ont un effet, car la culture varie selon la personne, et je dois ajuster mon comportement au patron en place.

« Mon superviseur ne croit pas à la direction prise par Rio Tinto concernant les femmes et les minorités. Il pense que c'est uniquement une question de rectitude politique et que ce sera mauvais pour l'entreprise. »

Rio Tinto veut s'assurer que son personnel crée un environnement sûr, inclusif et empreint de respect. Dans toute organisation, l'impulsion doit venir d'en haut, avec des messages clairs, la mise en évidence des comportements positifs, la dénonciation publique des comportements négatifs et l'application de conséquences pour les fautifs. On ne voit rien de tout cela encore, à aucun échelon.

L'intimidation et la discrimination sont toujours monnaie courante chez Rio Tinto. Je pense que les choses resteront ainsi tant qu'on placera aux postes de supervision des personnes qui ne devraient pas être là.

Le grand problème de Rio Tinto réside dans le manque de respect au quotidien, les comportements déplorables et le fait que les gestionnaires tolèrent et approuvent de tels comportements.

Dans toutes les équipes de direction, il y a encore trop peu de femmes. Je suis une femme gestionnaire dans une équipe de direction exclusivement masculine... C'est très difficile de se sentir en confiance et incluse. Je me sens respectée pour mes compétences techniques, mais il m'arrive parfois d'avoir l'impression d'être isolée et catégorisée, et que les autres ne partagent pas mon point de vue.

3

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

Malheureusement, il y a encore trop de hauts dirigeants qui n'ont tout simplement pas conscience de leur influence négative. Leurs commentaires en soi ne sont pas un réel problème; c'est plutôt qu'il émane d'eux une prévisibilité qui rend le personnel très nerveux, ce qui cause beaucoup d'anxiété.

Nos hauts dirigeants... ne veulent pas qu'on les mette au défi... Ainsi, lorsqu'une personne conteste leur point de vue ou présente une autre perspective, au mieux ils vont l'ignorer, mais au pire, ils vont l'attaquer agressivement... Ce n'est pas seulement la suggestion qui est visée, mais aussi la personne.

L'ambiance à [ce site] devenait toxique, chaque superviseur essayant de faire son quart de travail du mieux qu'il pouvait. Tous montraient des compétences de leadership limitées et n'avaient qu'une seule priorité : atteindre l'objectif quotidien. Le surveillant principal venait d'entrer en poste et semblait avoir peu de compétences en leadership; il était donc incapable d'épauler les superviseurs ou de définir une orientation claire. L'équipe de gestion était pratiquement invisible à ce site.

« De mon point de vue, les comportements inappropriés ne venaient pas des gens de plancher, mais bien de mes supérieurs et gestionnaires, des personnes qui ont du pouvoir. »

Le comportement de certains gestionnaires a des effets tellement négatifs que cela diminue la productivité de l'équipe.

« Nous avons besoin de gestionnaires qui mettent la priorité sur l'aspect humain et appliquent cette valeur fondamentale dans toutes leurs pratiques de gestion de personnel. »

Aux commentaires ci-dessus viennent s'ajouter d'autres concernant les abus de pouvoir commis envers les stagiaires par les formateurs, ces derniers ayant une influence considérable sur leur progression potentielle dans l'organisation. Le tout met en évidence la nécessité pour chaque gestionnaire d'incarner le changement en donnant l'exemple, en dénonçant les comportements nuisibles, en demandant des comptes et en maintenant une culture de travail sûre, inclusive et empreinte de respect pour tous.

Le rôle des gestionnaires intermédiaires – superviseurs et surveillants principaux – dans la promotion et la réalisation du changement culturel est particulièrement essentiel. Compte tenu de leur fonction d'« ambassadeurs culturels » de Rio Tinto et de leur grande proximité avec le personnel au quotidien, leurs paroles et leurs actions importent. Pour que le changement culturel exerce une influence considérable dans toute l'organisation, il faut aider les gestionnaires intermédiaires à mieux comprendre leur rôle dans la création d'un milieu de travail inclusif qui catalysera la confiance, la collaboration, l'esprit d'équipe et la productivité.

3

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

3.2 Changements attendus

On a demandé aux répondants d'indiquer à quel point ils avaient confiance en l'entreprise pour faire bouger les choses de façon notable en ce qui concerne les comportements nuisibles. Le projet a révélé qu'une large part du personnel est effectivement convaincue que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de l'intimidation, du harcèlement sexuel et du racisme au cours des deux prochaines années. Environ une personne sur deux était « tout à fait convaincue » ou « très convaincue » qu'il se produira des changements substantiels en matière de harcèlement sexuel et de racisme, et plus d'une sur trois était « tout à fait convaincue » ou « très convaincue » de la même chose en ce qui a trait à l'intimidation.

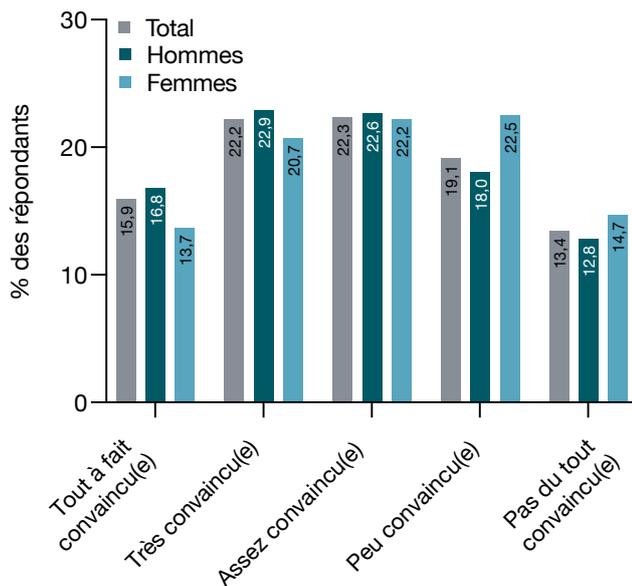


Figure 1 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de l'intimidation (pourcentage par sexe). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

3.2.1 Intimidation

Près d'un répondant sur six (16 %) était « tout à fait convaincu » que Rio Tinto poserait des gestes décisifs en matière d'intimidation, contre 13 % qui n'étaient « pas du tout convaincus » (figure 1). Les répondants de la première catégorie travaillaient surtout pour Minéraux (20 %), les Ressources humaines (23 %) et les groupes « Autres » (22 %), tandis que ceux de la deuxième catégorie se trouvaient plus du côté de Minerai de fer (16 %) (figure 2). Les répondants qui avaient le plus tendance à se déclarer « tout à fait convaincus » travaillaient au Canada (22 %), en Afrique du Sud (20 %), en Inde (40 %) et en Serbie (29 %), alors que ceux qui se montraient davantage « pas du tout convaincus » travaillaient en Australie (17 %) et en Nouvelle-Zélande (23 %) (figure 3).

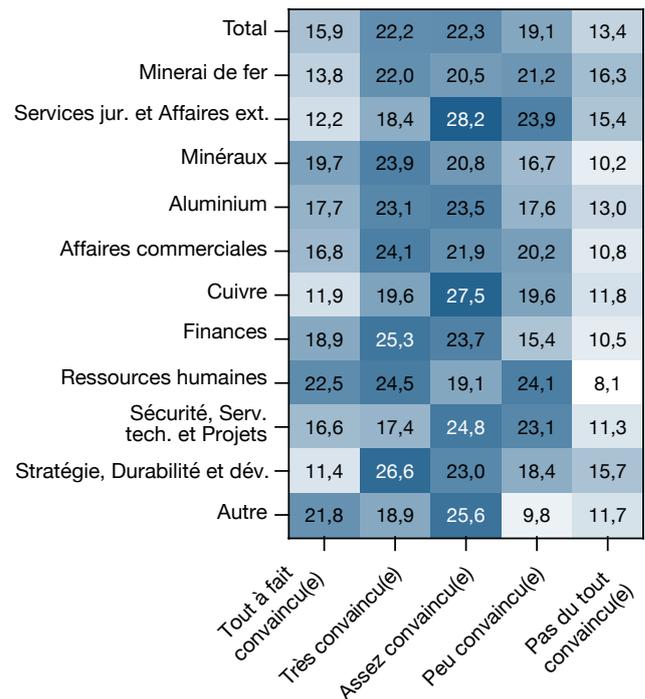


Figure 2 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de l'intimidation (pourcentage par groupe de produits). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

3

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

	Tout à fait convaincu(e)	Très convaincu(e)	Assez convaincu(e)	Peu convaincu(e)	Pas du tout convaincu(e)
Total	15,9	22,2	22,3	19,1	13,4
Australie	12,4	21,3	21,4	21,6	16,9
Canada	22,4	24,6	23,2	16,7	8,7
Mongolie	12,5	20,0	34,6	13,9	7,1
États-Unis	13,6	22,6	18,1	20,7	15,7
Afrique du Sud	20,4	22,2	18,2	14,9	11,5
Nouvelle-Zélande	6,3	11,7	21,3	25,2	22,8
Singapour	19,5	16,3	26,6	18,6	12,9
Inde	40,2	29,7	12,0	10,0	5,5
Serbie	29,3	28,7	18,6	3,7	4,9
Autre pays	18,4	23,3	20,4	16,7	10,1

Figure 3 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de l'intimidation (pourcentage par pays). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

3.2.2 Harcèlement sexuel

En matière de harcèlement sexuel, les membres du personnel sont généralement plus convaincus que Rio Tinto fera bouger les choses comparativement à l'intimidation. Plus d'un répondant sur quatre (26 %) était « tout à fait convaincu » que Rio Tinto poserait des gestes décisifs en matière de harcèlement sexuel, contre seulement 6 % qui n'étaient « pas du tout convaincus » (figure 4). Les répondants de la première catégorie travaillaient surtout pour Aluminium (32 %) et les Ressources humaines (35 %) (figure 5), et davantage au Canada (38 %) et en Inde (57 %) (figure 6).

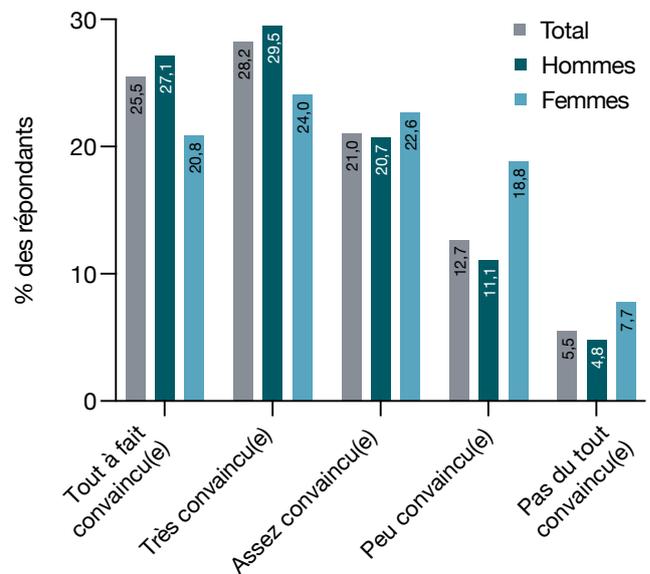


Figure 4 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard du harcèlement sexuel (pourcentage par sexe). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

3

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

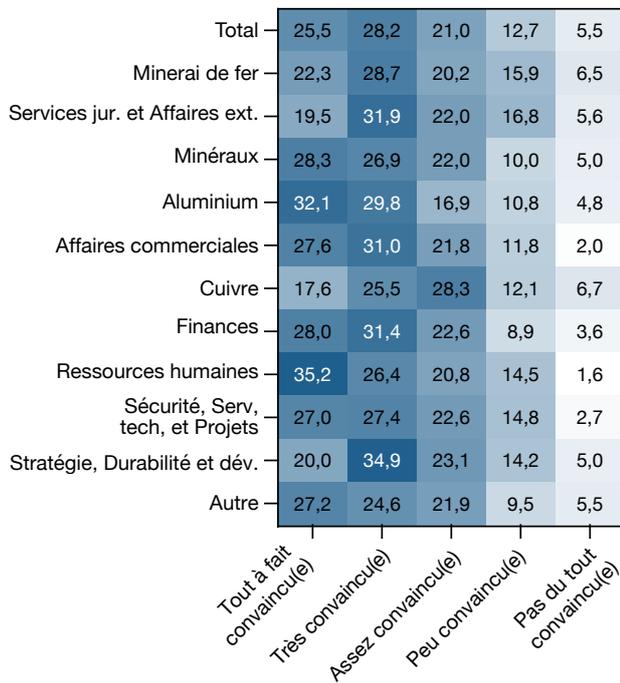


Figure 5 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard du harcèlement sexuel (pourcentage par groupe de produits). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question: Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

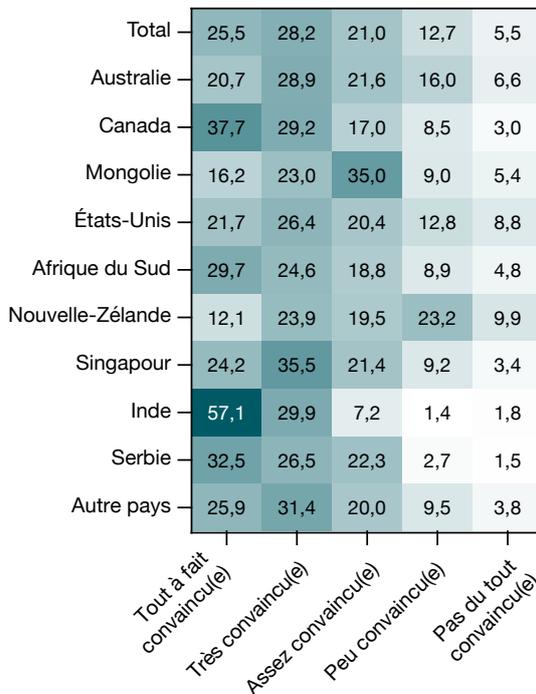


Figure 6 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard du harcèlement sexuel (pourcentage par pays). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

3.2.3 Racisme

Près d'un répondant sur quatre (22 %) était « tout à fait convaincu » que Rio Tinto poserait des gestes décisifs en matière de racisme, contre 9 % qui n'étaient « pas du tout convaincus » (figure 7). Les répondants de la première catégorie travaillaient surtout pour Aluminium (27 %), les Ressources humaines (27 %) et les Finances (25 %) (figure 8), et davantage au Canada (32 %), en Inde (49 %) et en Serbie (37 %) (figure 9). Ceux de la deuxième catégorie se trouvaient plus du côté de Minerai de fer (10 %), des Services juridiques et Affaires externes (12 %) et de Stratégie, Durabilité et développement (11 %) (figure 8), et travaillaient davantage en Australie (10 %), en Nouvelle-Zélande (12,7 %) et en Afrique du Sud (15 %) (figure 9).

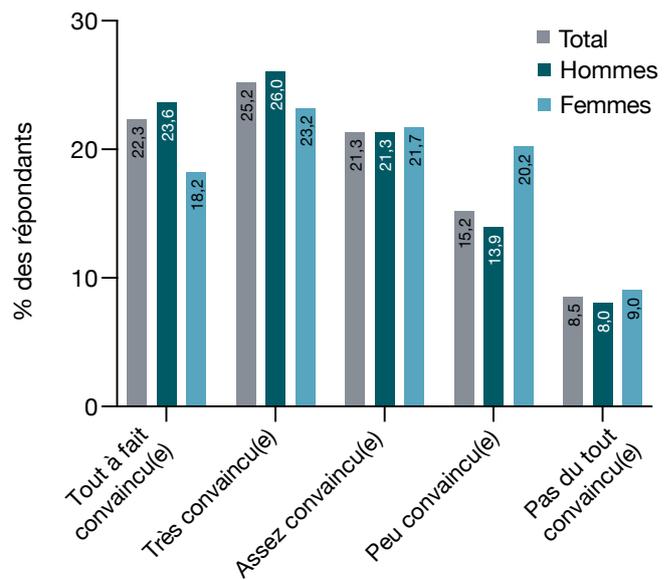


Figure 7 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard du racisme (pourcentage par sexe). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

3

Importance d'un leadership bienveillant, courageux et curieux

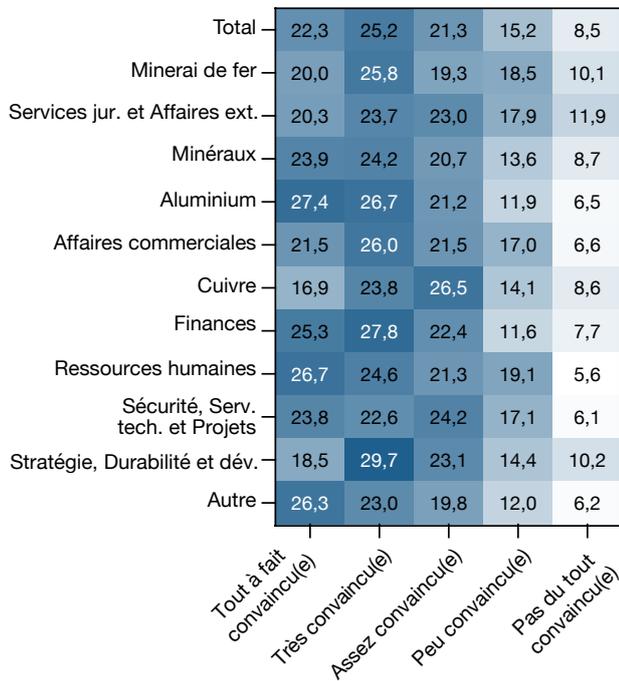


Figure 8 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard du racisme (pourcentage par groupe de produits). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

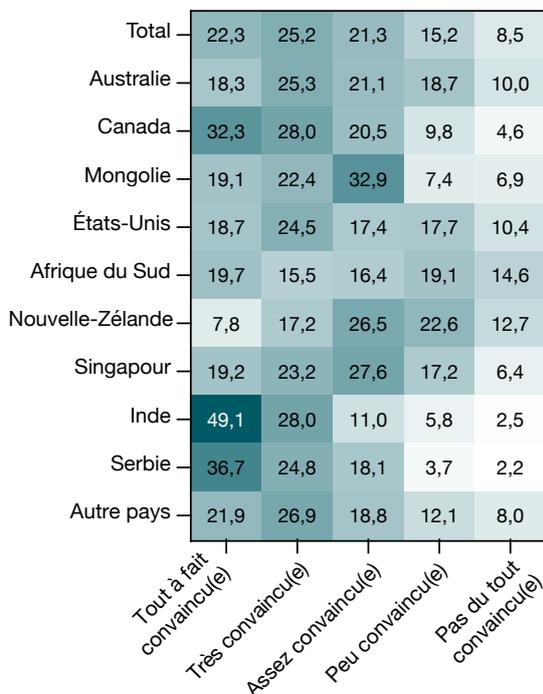


Figure 9 : Conviction que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard du racisme (pourcentage par pays). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que Rio Tinto agira de manière déterminante à l'égard de chacun des éléments suivants au cours des deux prochaines années?

Ces résultats sont encourageants et suggèrent que le personnel de Rio Tinto appuiera et intégrera les décisions courageuses de la direction dans ces domaines. Certains aspects demandent toutefois qu'on s'y attarde sérieusement. En général, les femmes sont moins convaincues que les hommes quant aux perspectives de changement substantiel pour les trois types de comportements nuisibles. Certains groupes se sont aussi montrés très sceptiques à cet égard :

- ▶ Les personnes ayant un problème de santé ou une blessure à long terme
- ▶ Les personnes s'identifiant comme de sexualité ou de genre différent
- ▶ Les personnes qui s'identifient comme Autochtones ou membres des Premières Nations

3.3 Conclusion

Le leadership inclusif est un élément crucial de la réussite des membres du personnel et de l'organisation. Or, les lacunes dans les capacités de leadership qu'on observe chez Rio Tinto viennent miner les possibilités à cet égard. Le leadership va au-delà de l'expertise technique et opérationnelle : le courage, l'humilité, la bienveillance, l'intégrité et l'adoption d'une vision sont des qualités tout aussi essentielles.

Le Cadre d'action décrit au chapitre 5 de ce rapport contient des suggestions pour renforcer les capacités de leadership et accroître le bassin de gestionnaires courageux chez Rio Tinto.

Chapitre 4 : Comportements nuisibles et signalement

4.1 Introduction

L'examen des situations d'intimidation, de harcèlement sexuel, de racisme et de discrimination, ainsi que de la volonté du personnel de signaler ces comportements, occupait une place centrale dans le mandat du projet. Les résultats du sondage en ligne révèlent la prévalence de ces problèmes, tandis que les données qualitatives explorent ces phénomènes grâce aux expériences vécues par le personnel de Rio Tinto. EB & Co a constaté que les comportements nuisibles se produisent à une fréquence considérable et inacceptable, et qu'ils ont un effet néfaste sur les employés de Rio Tinto. Il est urgent que des mesures soient adoptées afin de prévenir ces comportements et d'intervenir lorsqu'ils surviennent.

4.2 Intimidation

4.2.1 Contexte

L'intimidation au travail est un phénomène mondial qui est présent dans beaucoup de secteurs et d'organisations. Selon l'Organisation internationale du Travail, ce problème est maintenant si répandu qu'il constitue le principal obstacle à la réussite au travail²¹. Des recherches ont montré que l'intimidation touche au moins le tiers des travailleurs, que ce soit directement ou indirectement en tant que témoin, et que d'une façon ou d'une autre, elle nuit à la santé, à l'assiduité au travail ainsi qu'à l'efficacité ou à la productivité des organisations²².

L'intimidation au travail diffère des conflits ordinaires qu'on rencontre en milieu de travail. Elle consiste en un comportement inopportun²³ qui a pour effet d'intimider, de punir ou d'effrayer un employé et qui porte atteinte à sa dignité personnelle, à son estime de soi et à ses possibilités de la vie²⁴. Lorsqu'ils surviennent isolément, ces actes peuvent être qualifiés de manques de civisme ou de respect.

Ces comportements deviennent cependant de l'intimidation lorsqu'ils se produisent de manière régulière et constante sur une longue période²⁵.

Autre aspect fondamental de l'intimidation : la présence d'un déséquilibre de pouvoir entre l'auteur des actes et la personne ciblée, qui fait que cette dernière est incapable de se protéger ou de se défendre contre de futurs comportements négatifs. Étant donné la nature hiérarchique de Rio Tinto et les déséquilibres de pouvoir qui en résultent, les risques d'abus de pouvoir sont bien réels.

L'intimidation peut se manifester de diverses façons, que ce soit verbalement, physiquement ou par le langage corporel, et prendre la forme d'une action directe ou d'une omission d'agir. En voici des exemples :

- ▶ Remarques ou attaques blessantes répétées, ou moqueries visant le travail d'une personne ou la personne elle-même (y compris tout aspect de son identité);
- ▶ Le fait d'exclure une personne ou de l'empêcher de travailler avec d'autres personnes ou de participer à des activités liées à son travail;
- ▶ Harcèlement psychologique, y compris l'intimidation et les commentaires dévalorisants ou humiliants;
- ▶ Rétention d'information dont une personne a besoin pour faire son travail correctement;
- ▶ Le fait de pousser, de bousculer, de faire trébucher ou d'empoigner une personne;
- ▶ Initiation ou « bizutage » (obliger une personne à faire des choses humiliantes ou inappropriées afin d'être acceptée);
- ▶ Violence physique, verbale ou écrite, y compris dans des courriels ou sur les médias sociaux;

²¹ Dans Australian and New Zealand Mental Health Association, « The Effects on Mind and Body of Bullying in the Workplace », 30 janvier 2018. Sur Internet : <https://anzmh.asn.au/blog/mental-health/workplace-bullying-effects>

²² Hodgins, M., MacCurtain, S., et P. Mannix-McNamara, « Power and inaction: why organizations fail to address workplace bullying », *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 13, n° 3, 2020, p. 265-290. Sur Internet : <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125>

²³ Rycroft, A., « Workplace Bullying: unfair discrimination, dignity of violence or unfair labour practice? », *22nd Annual Labour Law Conference*, 2009.

²⁴ Randall, P., *Bullying in adulthood: Assessing the bullies and their victims*, New York, Brunner-Routledge, 2001.

²⁵ Miller, P., Brook, L., Stomski, N., Ditchburn, G., et P. Morrison, « Bullying in Fly-In-Fly-Out employees in the Australian resources sector: A cross-sectional study », *Public Library of Science*, vol. 15, n° 3, 2020. Sur Internet : https://www.researchgate.net/publication/340152154_Bullying_in_Fly-In-Fly-Out_employees_in_the_Australian_resources_sector_A_cross-sectional_study

- ▶ Non-reconnaissance continue des contributions d'une personne;
- ▶ Avancement professionnel limité malgré un bon rendement au travail;
- ▶ Allégations à l'endroit d'une personne;
- ▶ Diffusion de rumeurs fausses ou offensantes au sujet d'une personne;
- ▶ Comportement agressif à l'endroit d'une personne, y compris les menaces et les attaques;
- ▶ Victimisation, notamment pour avoir signalé des comportements d'intimidation.

La documentation spécialisée fait état des répercussions de l'intimidation sur la personne : dépression, anxiété, trouble du stress post-traumatique, idées suicidaires, douleurs chroniques, difficultés à dormir, maladie mentale, maux de tête, troubles du sommeil, douleurs au cou, fibromyalgie²⁶ et déclin de la santé physique générale²⁷. Les témoins peuvent également en être affectés. Pour une organisation, l'intimidation au travail entraîne notamment une hausse du stress professionnel, des congés de maladie, de l'absentéisme et de l'insatisfaction au travail²⁸.

Plusieurs recherches se sont penchées sur l'intimidation dans l'industrie des mines et des ressources. Selon l'étude de Miller et coll. réalisée en 2020, intitulée « Bullying in Fly-In-Fly-Out employees in the Australian resources sector », l'intimidation chez les travailleurs FIFO australiens atteint des proportions alarmantes²⁹. Les auteurs ont noté un niveau important de dépression clinique et de risque de suicide, la prévalence de ces deux problèmes étant considérablement plus élevée que dans la population australienne en général.

Ils ont aussi constaté que les superviseurs peuvent grandement contribuer à réduire l'intimidation. En effet, les travailleurs dont les superviseurs ne favorisaient pas la collaboration étaient presque trois fois plus susceptibles de subir de l'intimidation.

Dans la même veine, Visagie et coll. ont relevé une prévalence élevée de comportements d'intimidation dans une société minière sud-africaine. Ils ont observé que dans la majorité des cas, ce sont des gestionnaires ou des personnes occupant des postes officiels qui étaient considérés comme les auteurs des incidents³⁰, et que le fait de ne pas reconnaître et combattre l'intimidation peut « nuire gravement à l'efficacité, à la productivité et à la rentabilité, en raison d'un absentéisme accru, du roulement de personnel et de la démoralisation des employés³¹ ».

4.2.2 Révélations du sondage

Les participants au sondage ont répondu à des questions sur leur expérience de l'intimidation en milieu de travail au cours des cinq dernières années, d'abord avec une simple question binaire (oui/non), puis avec des questions sur les comportements inappropriés précis qui sont considérés comme de l'intimidation au travail. Un résumé de ces résultats est présenté à la figure 10.

Au total, 5 311 répondants (sur 10 303) ont vécu une expérience directe d'intimidation au cours des cinq dernières années, ce qui se traduit par une prévalence de 48,4 % chez les employés de Rio Tinto. Les femmes étaient plus susceptibles d'être victimes d'intimidation (53,2 %, contre 46,5 % des hommes) (figure 10), tandis que les employés de 25 ans et moins étaient légèrement moins exposés à ce type de comportement (figure 11).

²⁶ La fibromyalgie s'accompagne souvent de fatigue et de problèmes du sommeil, de la mémoire et de l'humeur.

²⁷ Voir par exemple Niedhammer, I., David, S., et S. Degioanni, « Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population », *Journal of psychosomatic research*, vol. 61, mars 2006. Sur Internet : https://www.researchgate.net/publication/6906705_Association_between_workplace_bullying_and_depressive_symptoms_in_the_French_working_population; Quine, L., « Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey », *BMJ*, vol. 318, 1999, p. 228. Sur Internet : <https://www.bmj.com/content/318/7178/228>; Balducci, C., Fraccaroli, F., et Wilmar B. Schaufeli, « Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: an integrated model », *Anxiety, Stress & Coping*, vol. 24, n° 5, 2011, p. 499-513. Sur Internet : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10615806.2011.555533>; Nielsen, M., et S. Einarsen, « What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research », *Aggression and Violent Behaviour*, vol. 42, juillet 2018. Sur Internet : https://www.researchgate.net/publication/326193463_What_we_know_what_we_do_not_know_and_what_we_should_and_could_have_known_about_workplace_bullying_An_overview_of_the_literature_and_agenda_for_future_research; Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M., et M. Sheehan, « Measuring the Extent of Impact from Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, n° 3, septembre 2004. Sur Internet : https://www.researchgate.net/publication/29456758_Measuring_the_Extent_of_Impact_from_Occupational_Violence_and_Bullying_on_Traumatized_Workers

²⁸ De Wet, C., « Educators' understanding of workplace bullying », *South African Journal of Education*, vol. 34, n° 1, 1er février 2014. Sur Internet : <https://hdl.handle.net/10520/EJC148679>

²⁹ Miller, P., Brook, L., Stomski, N., Ditchburn, G., et P. Morrison, « Bullying in Fly-In-Fly-Out employees in the Australian resources sector: A cross-sectional study », *PLoS*, vol. 15, n° 3, 24 mars 2020. Sur Internet : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32208425/>

³⁰ *ibid.*

³¹ *ibid.*

4 Comportements nuisibles et signalement

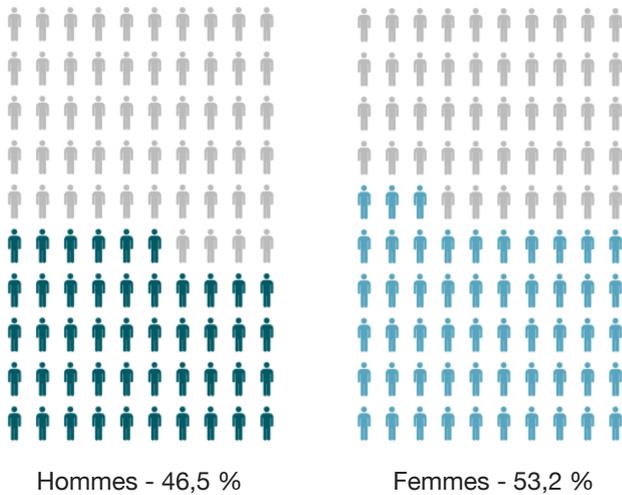


Figure 10 : Prévalence de l'intimidation chez Rio Tinto par sexe (pourcentage d'employés victimes d'au moins un des comportements). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Au cours des 5 dernières années, avez-vous été personnellement victime d'intimidation de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Au cours des 5 dernières années, avez-vous été victime d'un ou de plusieurs des [comportements] suivants chez Rio Tinto/dans l'entreprise?

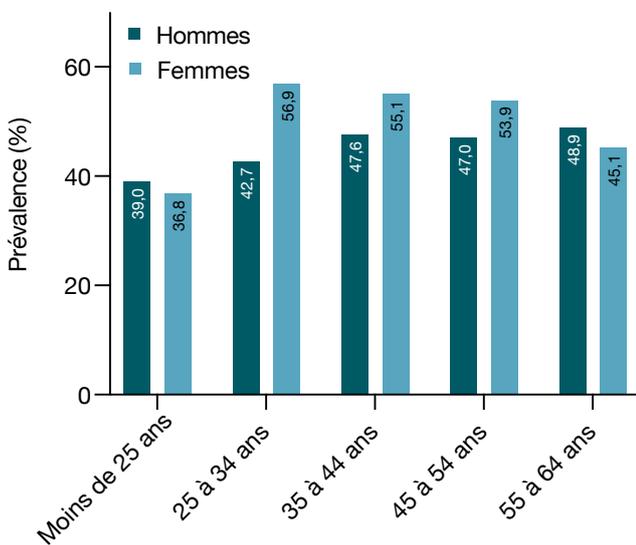


Figure 11 : Prévalence de l'intimidation chez Rio Tinto par âge (pourcentage d'employés victimes d'intimidation). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

Ce sont les répondants travaillant pour Minerai de fer (52 %), Affaires commerciales (50,1 %) et Aluminium (49 %) qui ont déclaré les niveaux d'intimidation les plus importants. Toutefois, seuls les résultats de Minerai de fer étaient significativement plus élevés que la moyenne (figure 3). On observe aussi une prévalence plus marquée de l'intimidation visant les femmes dans tous les groupes de produits, à l'exception des Affaires commerciales où la prévalence est plus élevée chez les hommes (51,7 %, contre 45 % chez les femmes) (figure 12). Les employés d'Australie (51,6 %) et d'Afrique du Sud (56,3 %) étaient les plus susceptibles de subir de l'intimidation, les femmes étant encore ici davantage visées que les hommes (figure 13).

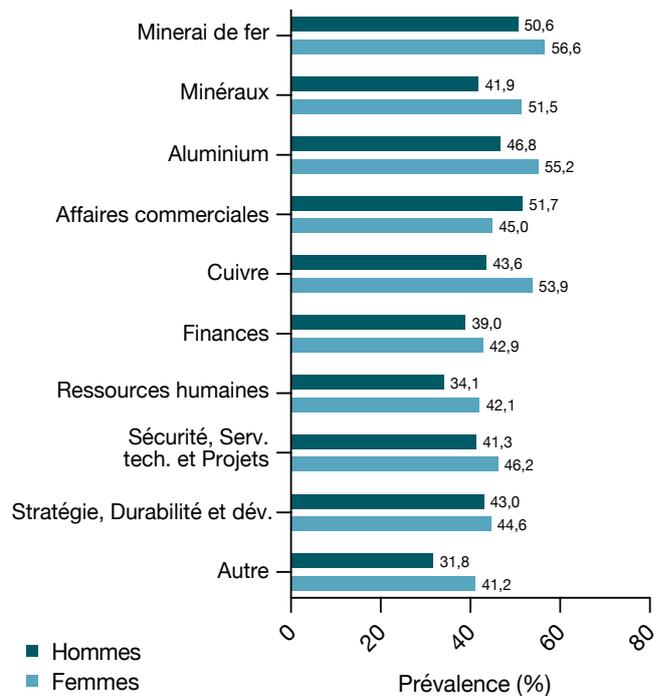


Figure 12 : Prévalence de l'intimidation chez Rio Tinto par groupe de produits (pourcentage d'employés victimes d'intimidation). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

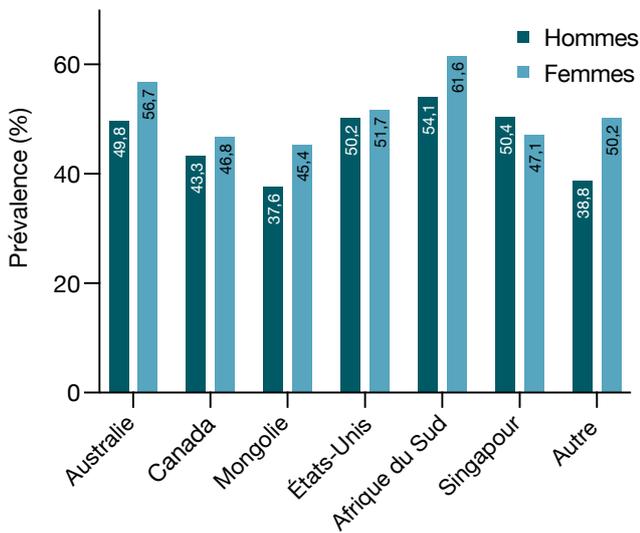


Figure 13 : Prévalence de l'intimidation chez Rio Tinto par pays (pourcentage d'employés victimes d'intimidation). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

Pour les hommes comme pour les femmes, les intimidateurs sont avant tout des hommes, qu'ils soient seuls ou en groupe (figure 14). Toutefois, les hommes étaient plus à risque de subir de l'intimidation de la part d'un ou de plusieurs hommes (62,3 %), alors que les femmes étaient plus à risque d'en subir de la part d'une ou de plusieurs femmes (26,1 %).

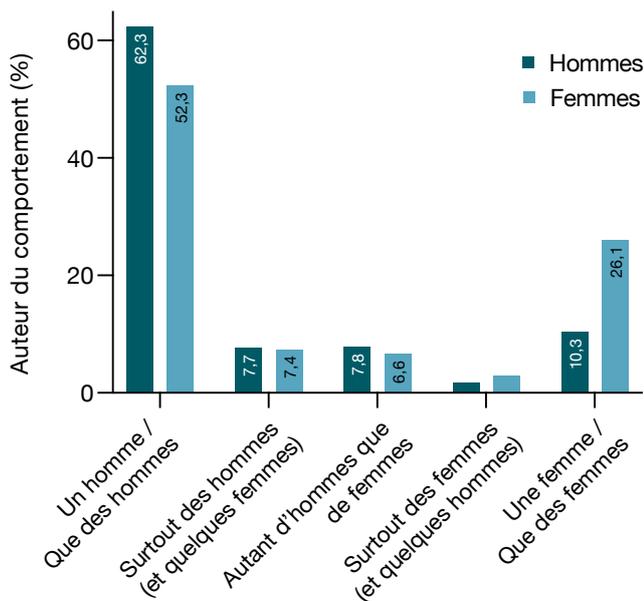


Figure 14 : Sexe de l'auteur de l'intimidation par sexe (pourcentage de participants ayant subi de l'intimidation au cours des cinq dernières années). Base : (n=5 311); hommes (n=3 194); femmes (n=1 878). Question : En ce qui concerne la personne ou les personnes impliquées dans l'intimidation, quel était son/leur sexe?

4.2.3 Dans leurs propres mots

Les témoignages d'intimidation et les citations reflètent les constats qui ressortent de l'ensemble des recherches. Les membres du personnel ont rapporté à EB & Co divers comportements d'intimidation qu'ils ont subis dans les différents secteurs de Rio Tinto, et la normalisation de ces conduites dans de nombreux lieux de travail s'est avéré un thème récurrent. Ils ont aussi décrit à EB & Co la nature des comportements d'intimidation ainsi que leurs répercussions, comme des épisodes de détresse marquée, voire souvent des traumatismes. Des participants ont évoqué divers problèmes – perte de confiance, déclin de la performance, anxiété, crises de panique et dépression – et le besoin de prendre congé en raison du stress ressenti, sans parler des contrecoups de ces expériences sur leur famille.

Voici quelques commentaires recueillis :

C'est extrêmement difficile à écrire... Plus d'un membre de cette équipe a entrepris de m'humilier et de m'acculer au mur. J'avais de la difficulté à aller au travail... Je pleurais presque chaque soir, et j'ai dû obtenir l'aide d'un professionnel... L'intimidation s'est poursuivie pendant... des mois... J'ai demandé à ce qu'on me transfère, et maintenant... j'ai une équipe formidable. Je voulais en parler, car j'espère que les choses changeront; tout le monde mérite d'être heureux et en sécurité au travail.

J'ai été victime d'intimidation et de harcèlement chez Rio Tinto, et après avoir dénoncé la situation, je n'ai plus eu de possibilités de développement. Maintenant, je manque d'assurance, car on m'a dit que j'étais incapable de faire mon travail... Il a fallu... des mois et un changement de gestionnaire pour que je puisse regagner confiance en mes capacités.

4

Comportements nuisibles et signalement

J'ai été témoin de comportements d'intimidation [de la part] de personnes très haut placées, et d'autres m'ont dit avoir vu la même chose. Je crois que rien ne changera tant que les choses resteront au beau fixe pour les intimidateurs connus dans l'organisation. Depuis que je suis chez Rio Tinto, j'ai de la difficulté à parler de cela sans avoir l'impression qu'on me dira de « m'endurcir » et que « ça fait partie de la vie dans une entreprise minière mondiale ». Si on prend le problème vraiment au sérieux, on doit se pencher sur le cas de certaines personnes.

« Le pire avec... [l'intimidation]... au travail, c'est que ça prend du temps à s'en remettre. Ça continue de nous habiter. »

Après avoir répondu au sondage sur l'intimidation, le harcèlement sexuel et le racisme, j'ai compris que j'avais déjà été victime d'intimidation et de harcèlement sexuel au travail, bien qu'à l'époque je n'en aie pas eu conscience...

Au travail, j'ai remarqué que les supérieurs sont très irrespectueux. Leur manière de parler aux employés peut créer l'impression qu'ils ne vous considèrent pas comme une personne. Ça peut vous briser complètement.

Je subis de l'intimidation de la part d'un adjoint. Il est souvent impoli, dédaigneux, brusque et condescendant avec moi. Il n'est jamais à l'écoute de mes préoccupations et trouve toujours un moyen original de me déléguer des tâches qui me sont désagréables. La personne qui me supervise directement... travaille à régler le problème, mais elle n'est pas toujours là. On va me transférer... afin que je m'éloigne de lui. Je pense que c'est la seule bonne option.

Je suis triste de voir qu'il y a encore des personnes qui sont victimes de comportements inappropriés, au point de quitter ou de vouloir quitter l'entreprise. Et je m'explique mal pourquoi les gens qui en sont la cause obtiennent des promotions.

Je me sens vraiment exclue et discriminée, et ce, uniquement à cause de mes caractéristiques inhérentes. Certains programmes de leadership, parcours professionnels et possibilités d'emploi me sont inaccessibles en raison de mon sexe et de mon appartenance ethnique.

[La gestionnaire] dévalorise constamment les compétences et l'expérience de son équipe, fait fi de la rétroaction et sape la cohésion de l'équipe. J'ai beaucoup de chance de ne pas avoir à travailler pour elle, ou avec elle, mais il est clair que les membres de mon équipe en sont affectés. Son comportement entraîne des conséquences concrètes; entre autres, le roulement de personnel est très élevé, il est difficile de recruter des remplaçants, et son équipe tâche d'éviter les interactions avec elle... J'ai soulevé ce problème... mais ce qui ressort, c'est qu'on ne peut pas faire grand-chose étant donné que c'est une employée permanente.

Dans mon équipe, un gestionnaire de haut rang a fait l'objet de plaintes de la part de nombreuses personnes. Je l'ai vu intimider et harceler des gens, et pourtant Rio Tinto continue de faire avancer sa carrière. Je ne pense pas qu'il soit une exception dans l'entreprise. On le voit trop souvent : certains gestionnaires ambitieux en viennent à intimider leurs subordonnés, et on dirait que [Rio Tinto] les récompense en leur ouvrant les bonnes possibilités de carrière.

Lorsque [l'intimidation] vient d'un employé... on peut la dénoncer; mais la plupart du temps, ça vient d'en haut (gestionnaires et superviseurs). Cet abus de pouvoir fait qu'il est difficile de se tenir debout.

Ma partenaire a souvent été victime d'intimidation de la part d'une même personne, ce qui a eu une incidence sur sa vie et la mienne aussi... Pour elle, les répercussions psychologiques ont été telles qu'elle ne voulait plus aller travailler et que sa santé mentale s'est dégradée... Elle ne voulait pas faire de signalement, car elle craignait de mal paraître.

4

Comportements nuisibles et signalement

Il y a un type d'intimidation dont j'ai été témoin chez Rio Tinto : l'ostracisation et le manque de respect à l'endroit des employés ayant pris congé à cause de sérieux problèmes de santé mentale. On a dépeint ces personnes comme étant paresseuses, faibles et manipulatrices sur le plan émotionnel, ce qui a nui encore plus à leur retour au travail, une étape déjà difficile dans ce genre de situation. Cela a aussi dissuadé tous les employés de demander de l'aide tant que leurs problèmes de santé mentale n'étaient pas vraiment graves. En général, l'intimidation ne se manifestait pas de façon explicite, agressive ou directe à l'égard de la personne touchée, mais plutôt par une ostracisation indirecte et des insultes en l'absence de la personne.

« J'ai été visée par des comportements d'intimidation épouvantables... C'était très violent psychologiquement. Je ne me sentais pas du tout en sécurité lorsque j'étais dans la même pièce que mon gestionnaire direct. J'en ai parlé aux RH, mais sans déposer de plainte officielle. J'avais des crises d'anxiété, parfois avec des idées suicidaires. »

Je crains encore l'auteur de l'intimidation dont j'ai été victime, même s'il ne travaille plus dans l'organisation. Lorsqu'il était aux commandes, la culture de l'équipe était pourrie jusqu'à la moelle... Quand une personne de ce genre se met à renvoyer des collègues qui se sont exprimés, elle détient du pouvoir sur vous... Ces intimidateurs sont très bons pour se frayer un chemin dans l'entreprise.

Voici des commentaires de membres du personnel ayant vécu des situations d'exclusion :

Il y a une culture d'exclusion. Je ne sens pas que je fais partie de l'équipe. Il n'y a pas de place pour moi.

Quand j'ai commencé, je tenais à contribuer aux réunions. Mais on m'ignorait, alors depuis je ne dis plus rien.

Ça dépend vraiment du gestionnaire. Avec certains, je sentais que je faisais partie du groupe et que je pouvais être moi-même, mais avec d'autres, j'essaie simplement d'éviter de me faire remarquer.

C'est un environnement tellement masculin; il est difficile d'ignorer certains comportements, ce qui est la seule façon de s'en sortir et de faire partie de l'équipe.

L'exclusion et le manque de respect sont de plus en plus répandus. Ça m'affecte beaucoup; avant j'affichais une excellente performance, mais maintenant c'est tout le contraire.

« Les nouveaux diplômés sont vraiment au bas de l'échelle, et c'est encore pire quand on est une femme dans un environnement majoritairement masculin. J'ai dû aller chercher de l'aide à l'externe pour pouvoir simplement survivre. »

Lorsqu'on met en parallèle ces commentaires avec les données du sondage, qui montrent que près d'une personne sur deux a été victime d'intimidation au cours des cinq dernières années, on constate que l'intimidation – y compris l'exclusion – est un problème important et généralisé qui cause des dommages et une détresse considérables parmi le personnel de Rio Tinto. L'intimidation est l'antithèse d'une culture de sécurité. Le présent rapport contient une série de recommandations sur l'intimidation au travail, qui sont présentées dans le Cadre d'action du chapitre 5.

4.3 Expériences des femmes

4.3.1 Introduction

Cette section explore les expériences des femmes chez Rio Tinto, telles que racontées par les employées. Elle s'inspire de ces expériences pour aborder les questions relatives au sexisme et à l'inégalité entre les sexes, qui sont les précurseurs de l'inconduite sexuelle, y compris l'agression sexuelle.

Plus du tiers de toutes les employées de Rio Tinto à l'échelle mondiale ont participé au projet, que ce soit par des séances d'écoute en groupe ou individuelles, des soumissions écrites ou le sondage. Certaines ont parlé des expériences enrichissantes qu'elles ont vécues chez Rio Tinto, dans des environnements respectueux, sûrs et inclusifs. Elles ont fait mention de gestionnaires qui les soutiennent, d'équipes soudées et collaboratives et de l'accès aux possibilités, notamment la formation et les promotions. Elles ont décrit un milieu de travail « égalitaire », « respectueux » et exempt de discrimination. Voici certains des commentaires :

J'ai travaillé dans plusieurs organisations au cours de ma carrière, dont d'autres sociétés minières, et Rio Tinto est de loin la meilleure en matière de traitement des femmes. J'ai toujours trouvé que les gens ici étaient respectueux et je ne pense pas avoir souffert d'une quelconque manière parce que je suis une femme.

J'ai toujours trouvé que Rio Tinto veillait à ce que chacun ait sa chance, indépendamment du genre.

Rio Tinto est aujourd'hui une organisation bien différente de ce qu'elle était à ses débuts. [À cette époque], il y avait beaucoup de sexisme et de harcèlement sexuel. Je ne vois rien de tout cela aujourd'hui et je crois qu'une telle situation serait gérée rapidement.

Je pense que l'organisation a fait énormément de progrès en matière de perception et de traitement des femmes et qu'il règne une égalité entre les sexes

chez Rio Tinto. Bien qu'il puisse y avoir des cas de harcèlement sexuel, je pense que cela se produit dans la plupart des organisations et qu'il s'agit d'un problème sociétal plutôt qu'organisationnel.

4.3.2 Sexisme ordinaire

Pour la majorité des femmes, cependant, les expériences vécues dans l'organisation étaient très différentes de celles des hommes et ont nui à leur capacité à s'épanouir. Elles ont parlé de sexisme ordinaire, un phénomène corrosif et dégradant qui, à défaut de le réprimer, peut constituer un terrain fertile pour les inconduites sexuelles plus graves. En outre, les dommages causés par le sexisme ordinaire peuvent être à la fois importants et durables et nuire à l'estime de soi, aux relations personnelles et à la santé générale des femmes. Il perpétue également des stéréotypes sexistes inutiles et dépassés et peut constituer un obstacle à l'avancement professionnel des femmes. Le sexisme ordinaire a également des répercussions sur l'organisation.

Le harcèlement sexuel s'inscrit dans un continuum de comportements qui peuvent commencer par le sexisme ordinaire. Selon M. Nevilles-Sorell, chercheur :

La violence sexuelle [dont le harcèlement sexuel] est une excroissance du problème plus large du sexisme. Pour contrer la violence sexuelle, une communauté doit prendre des mesures afin de régler aussi les petits problèmes liés au problème plus grands³².

En outre, la coalition Champions of Change indique que :

Le harcèlement sexuel s'inscrit dans un continuum de comportements et de normes qui reflètent une dynamique de pouvoir inégale entre les sexes en milieu de travail. Ces comportements peuvent se manifester de différentes façons et se produire de manière isolée ou en parallèle. Les cultures de travail qui normalisent, tolèrent et justifient les comportements irrespectueux à une extrémité du continuum peuvent connaître des problèmes plus graves à l'autre extrémité³³.

³² Nevilles-Sorell, J., *Understanding the Continuum of Sexual Violence*, 2012. Sur Internet : <https://mshoop.org/wp-lib/wp-content/uploads/2016/07/Understanding-the-Continuum-of-Sexual-Violence.pdf>

³³ Champions of Change 2021, *Disrupting the System: Preventing and responding to sexual harassment in the workplace*. Sur Internet : https://championsofchangecoalition.org/wp-content/uploads/2020/09/Disrupting-the-System_Preventing-and-responding-to-sexual-harassment-in-the-workplace_CCI_web-FINAL.pdf

La coalition Champions of Change est une stratégie innovante et reconnue mondialement visant à atteindre l'égalité entre les sexes, à promouvoir des femmes plus nombreuses et diverses aux postes de direction et à créer des milieux de travail respectueux et inclusifs. Dans le cadre de la stratégie, les hommes influents font la promotion de l'égalité aux côtés de femmes dirigeantes. Ils forment une coalition de haut niveau qui dirige le changement pour les questions d'égalité entre les sexes dans leurs organisations et communautés, qu'elles soient locales, nationales ou mondiales, et en rend compte.

4

Comportements nuisibles et signalement

Les recherches indiquent que le sexisme ordinaire peut prendre de nombreuses formes, notamment :

- ▶ des insultes présentées faussement comme de l'humour;
- ▶ la dévalorisation de l'opinion ou de la voix des femmes;
- ▶ les stéréotypes de rôles;
- ▶ la préoccupation pour l'apparence physique;
- ▶ l'idée qu'une femme ne peut pas avoir à la fois des enfants et une carrière;
- ▶ l'étiquetage injustifié des genres.

Si le sexisme ordinaire n'était pas l'expérience universelle des femmes avec lesquelles EB & Co s'est entretenue, il a été mentionné fréquemment dans de nombreuses discussions avec les employées. Il est clair que le sexisme ordinaire est un obstacle majeur à la progression et à l'inclusion des femmes.

4.3.3 Dans leurs propres mots

EB & Co a discuté de sexisme ordinaire avec des femmes de Rio Tinto du monde entier. Des hommes se sont également exprimés sur le sujet. Voici certains des commentaires reçus de la part d'employés masculins :

Le sexisme peut être sain.

Je n'ai eu que deux cadres supérieurs de sexe féminin en 28 ans.

La présence de femmes dans l'équipe a ruiné l'environnement de travail.

En revanche, les commentaires suivants ont été faits par des employés féminins :

J'avais l'impression de devoir me comporter d'une certaine façon en réunion avec des hommes. Quand pourrions-nous être nous-mêmes et être respectées?

Je suis la seule femme [de mon équipe]. [Les hommes] ne me prennent pas au sérieux. Mes décisions doivent être approuvées par mes patrons et leurs patrons. On ne me croit pas lorsque je fais des constatations techniques. On ne m'invite pas aux réunions ou on me ment.

Les décisions sont prises de manière informelle – par exemple autour d'une bière – et nous ne faisons pas partie de ce [réseau informel].



« Un homme m'a dit : « C'est un fait biologique que les femmes ne sont pas aussi bonnes en mathématiques que les hommes. C'est pourquoi il y a moins d'ingénieures. »



Il faut le soutien d'un gestionnaire masculin pour réussir.

Je me suis endormie en pleurant pendant des semaines parce que j'étais vraiment exclue en raison de mon sexe et de mes origines étrangères.

Il existe une culture profondément enracinée selon laquelle seuls les mâles alpha réussissent.

Je suis gestionnaire opérationnelle... Je crois que Rio Tinto a fait beaucoup de progrès, mais qu'il y a encore beaucoup à faire. Voici quelques points importants : 1 : Certaines personnes ont la conviction que les femmes occupant des postes à responsabilité ne sont là que grâce à une discrimination positive; 2 : Il y a une discrimination perçue (ou réelle) à l'encontre des mères et des futures mères... Malgré mes qualifications, on m'a accusée d'être une « femme-trophée » et traitée comme telle. Mes opinions ont été rejetées et mes expériences ont souvent été remises en question.

[À mon lieu de travail], il n'y a pas de souci d'excellence parce que les femmes sont déjà jugées sous-performantes. Cette mentalité entraîne des performances faibles.

Apparemment, la majorité des femmes dans les opérations sont des casse-couilles, des garces et des emmerdeuses... On a l'impression que les femmes qui ont des enfants sont écartées des promotions, en particulier dans l'équipe de gestion des opérations. Rio Tinto a vu un grand nombre de femmes gestionnaires quitter l'entreprise pour diverses raisons, et l'on pense que cette attitude est au cœur du problème. Un plafond de verre plane sur les femmes, particulièrement sur celles qui ont des enfants. Je sais que des femmes éprouvaient de l'angoisse à l'idée de devoir annoncer à leur gestionnaire qu'elles étaient enceintes, même si elles ne cherchaient qu'à prendre le congé minimal autorisé. Certaines craignent de ne plus avoir de travail à leur retour ou d'être reléguées à un poste inférieur.

4

Comportements nuisibles et signalement

[J'ai eu] beaucoup de commentaires sur mon apparence, la maternité, mon état civil, mon genre, mes compétences par rapport à mon genre, et j'en passe.

On croit que j'ai été engagée uniquement parce que je suis une femme et que je ne suis donc pas compétente dans mon travail, malgré mes diplômes.

Des prestataires de services entrent dans nos salles de toilettes. Nous avons demandé des serrures. Nous n'avons pas pu obtenir de toilettes sécurisées. Nous n'avons pas de toilettes pour femmes parce que nous ne pouvons pas verrouiller les portes. Nous avons signalé le problème et on nous dit toujours qu'il n'y a pas d'argent pour ça ou de « marcher jusqu'à une autre salle de bain à l'autre bout du site ». Le site faisant deux kilomètres de longueur, cette marche peut prendre vingt minutes. Il y a [un certain nombre] de femmes sur le site, mais aucune toilette réservée aux femmes. Aucune enquête n'est nécessaire. Il faut juste régler le problème. Les hommes ont deux salles de toilettes.

La promotion d'une femme suscite des commentaires. On suppose que la promotion a été accordée uniquement pour atteindre un objectif en matière de diversité des genres. On la considère comme une nomination symbolique.

« Certains des hommes ici disent] :
« On nous impose des femmes. »
« Elles sont moins qualifiées. »
« Je n'engage pas de femmes.
Je ne regarde même pas leurs CV. »

Les femmes n'obtiennent souvent pas l'avancement professionnel qu'elles souhaitent ou méritent ni le projet qu'elles veulent.

J'ai vu énormément de discrimination envers les femmes en raison du congé de maternité ou des responsabilités parentales. Certains gestionnaires rendent les choses incroyablement difficiles, par

exemple en organisant délibérément des réunions à 8 h du matin, au moment où on dépose les enfants à l'école ou à la garderie, et en excluant les femmes des projets.

« Certains employés plus âgés sont connus pour être des « crieurs ». Ils utilisent souvent des mots tels que « tais-toi, femme » pour rabaisser les femmes devant les autres employés. Pourquoi un tel comportement est-il acceptable en milieu de travail? Pourquoi dit-on que ces personnes « sont comme ça » et ne fait-on rien par la suite? »

« Un homme m'a dit : « Si on donne un emploi à une femme, on enlève un emploi à un homme, et c'est mauvais pour les familles. » »

C'est un club de garçons. La femme est mise de côté parce qu'elle ne fait pas partie du club. L'impact du travail des femmes est minimisé. Il est très difficile de réussir en tant que femme dans un établissement d'hommes. Si j'étais un homme, j'aurais progressé plus rapidement dans ma carrière.

Il y a des microcomportements dans les réunions; on me demande d'aller chercher le café ou le thé ou de prendre des notes. Les femmes sont ciblées pour ces tâches.

Il y a eu une réunion où seuls les hommes étaient invités, alors que les femmes sont restées dans le bureau. Je me suis sentie discriminée par le gestionnaire qui encourage cette pratique.

Un collègue de la direction me disait constamment que j'avais des kilos en trop, me demandait si je faisais de l'exercice, si je faisais un régime, etc.

Nous faisons les choses à l'envers. Nous voulons donner l'impression que nous sommes inclusifs, mais pour autant que je sache, il n'y a pas de toilettes pour femmes dans cette usine.

À mon espace de travail, il y avait un employé connu pour son comportement [nuisible]. On m'a dit : « Ne faites pas attention à lui. Il est comme ça. »

Je ne recommanderais pas à mes amies ou collègues féminines d'aller travailler chez Rio Tinto.

La coalition Champions of Change a effectué des recherches approfondies sur le sexisme ordinaire. Son rapport, intitulé *We Set the Tone : Eliminating Everyday Sexism* (Donner le ton : éliminer le sexisme ordinaire), observe que le sexisme ordinaire est :

constitué des petites choses, dites ou faites à un moment donné, qui alimentent les stéréotypes liés au genre. Puisque ces choses sont trop petites pour en faire tout un plat, on ne s'en occupe pas. À d'autres moments, il ne fait aucun doute qu'on dépasse les bornes. Dans nos contextes, le sexisme ordinaire entre également en jeu à des points de décision critiques, influençant qui nommer, perfectionner, parrainer, récompenser ou promouvoir, ce qui influe sur la progression et les carrières des femmes comme des hommes. Le sexisme ordinaire est souvent invisible et accepté. Puisqu'il est difficile de le dénoncer lorsqu'il se produit, il se poursuit sans que rien ne soit fait³⁴.

La gestion du sexisme ordinaire et des comportements irrespectueux dès qu'ils se produisent réduira le risque de harcèlement sexuel. En éliminant davantage le sexisme ordinaire, les organisations peuvent :

- ▶ supprimer les obstacles aux différents parcours professionnels et aux possibilités de leadership pour les femmes;
- ▶ exploiter tout le bassin de talents;
- ▶ intégrer des voix, des pensées, des perspectives et des expériences diverses dans le milieu de travail afin d'optimiser le rendement.

4.3.4 Harcèlement sexuel

Les lois du monde entier décrivent le harcèlement sexuel comme un comportement non désiré ou importun de nature sexuelle qui a pour objet ou pour effet d'être intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant³⁵. Au niveau international, le harcèlement sexuel a été reconnu et traité par le Bureau international du Travail, la Confédération internationale des syndicats libres, l'Union européenne et le Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes. Selon la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), le harcèlement sexuel se décrit comme suit :

un comportement inopportun déterminé par des motifs sexuels, consistant notamment à imposer des contacts physiques, à faire des avances et des remarques à connotation sexuelle, à montrer des ouvrages pornographiques et à demander de satisfaire des exigences sexuelles, que ce soit en paroles ou en actes. Une telle conduite peut être humiliante et peut poser un problème sur le plan de la santé et de la sécurité; elle est discriminatoire lorsque la femme est fondée à croire que son refus la désavantagerait dans son emploi, notamment pour le recrutement ou la promotion ou encore lorsque cette conduite crée un climat de travail hostile³⁶.

Pour ce qui est de savoir qui subit et perpètre le harcèlement sexuel, les études ont démontré de manière écrasante que la plupart des signalements de victimisation sont effectués par des femmes et concernent des expériences de harcèlement de la part d'hommes. Environ 85 % des plaintes sont déposées par des femmes et environ 15 % par des hommes (où la plupart des auteurs des actes sont des hommes).

Les cibles du harcèlement sexuel sont souvent des personnes vulnérables, comme les jeunes femmes, les femmes ayant des contrats de travail irréguliers ou précaires, les femmes occupant des emplois non traditionnels, les femmes divorcées ou séparées, les femmes autochtones et de Premières Nations, les femmes handicapées, les femmes homosexuelles et les femmes issues de communautés culturellement et linguistiquement diverses, ainsi que les jeunes hommes et les hommes homosexuels.

³⁴ *ibid.*

³⁵ The Australian Human Rights Commission, *Sexual Harassment: An overview*. Sur Internet : <https://humanrights.gov.au/our-work/part-1-sexual-harassment-overview>

³⁶ Comité pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, *Recommandation générale N° 19*, article 18, 1992. Sur Internet : <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm.htm>

Le harcèlement sexuel est plus fréquent dans certains contextes organisationnels que dans d'autres. Les études montrent systématiquement que le harcèlement sexuel est plus répandu dans les professions et les contextes de travail à prédominance masculine que dans les milieux de travail équilibrés sur le plan des sexes ou à prédominance féminine.

Cette situation est aggravée par des environnements organisationnels hiérarchiques et où les normes culturelles sont associées à la bravade et aux postures sexuelles ainsi qu'au dénigrement des comportements féminins. Les recherches démontrent que le harcèlement sexuel est plus répandu dans les organisations où l'on accepte mal les difficultés que pose la conciliation travail-famille et où la culture est axée sur le travail ou le rendement, plutôt que sur l'employé³⁷. Les recherches révèlent également un faible niveau de signalement et un discours dominant selon lequel les femmes déposent des plaintes non fondées³⁸.

Ces dernières années, le harcèlement sexuel et les comportements sexistes ont fait la une des journaux du monde entier. Galvanisées par des mouvements tels que #MeToo, #LetHerSpeak, #TimesUp, #BalanceTonPorc, #NotYourHabibti, #Teknisktfel, #QuellaVoltaChe et #YoTambien ainsi que par la révélation de coupables très connus, les femmes du monde entier s'expriment sur le caractère inacceptable de toute forme d'inconduite sexuelle. En outre, comme l'observe la *Harvard Business Review* :

*Le récent tsunami d'articles dans les médias sur le harcèlement sexuel témoigne de la grande nécessité d'une réinitialisation culturelle sur le lieu de travail, soit une qui obligera toutes les organisations à mettre en place de nouveaux processus et de nouvelles formations. Les dirigeants et les gestionnaires ne peuvent tout simplement pas se permettre de maintenir le statu quo*³⁹.

En Australie, le rapport de 2020 intitulé *Respect@Work : Sexual Harassment National Inquiry Report* (Respect au travail : rapport national sur le harcèlement sexuel) préparé par la Commission australienne des droits de la personne a révélé la prévalence et l'impact du harcèlement sexuel ainsi que l'incapacité de nombreuses organisations à réduire les risques et à répondre aux besoins des survivants de manière efficace et significative.

Des recherches similaires sur le harcèlement sexuel et l'inconduite sexuelle en général ont été menées à divers degrés au Canada⁴⁰, aux États-Unis⁴¹, en Islande⁴², en Serbie⁴³, en Nouvelle-Zélande⁴⁴, au Royaume-Uni⁴⁵, en Afrique du Sud⁴⁶, en Mongolie⁴⁷ et à Madagascar⁴⁸. Ces recherches tirent les mêmes conclusions : le harcèlement sexuel est omniprésent en milieu de travail, il touche principalement les femmes, les hommes en sont les principaux auteurs et les survivants signalent rarement ces comportements.

Les conséquences du harcèlement sexuel peuvent être graves et durables. Elles comprennent des effets psychologiques importants, notamment l'anxiété, la dépression, la peur, la honte, des maux de tête, des troubles du sommeil, la perte ou la prise de poids, des nausées, une baisse de l'estime de soi et des dysfonctionnements sexuels. Le harcèlement sexuel nuit aussi au travail, entraînant notamment la perte d'emploi, la baisse du moral, la diminution de la satisfaction au travail, la baisse du rendement, l'augmentation de l'absentéisme et la détérioration des relations interpersonnelles au travail.

S'appuyant sur les données qualitatives du projet et les données du sondage, l'exposé qui suit montre que le harcèlement sexuel se produit à des niveaux inacceptables chez Rio Tinto et que ses impacts sont importants.

³⁷ Gruber, J., « The impact of male work environments and organizational policies on women's experiences of sexual harassment », *Gender and Society*, vol. 12, n° 3, 1998, p. 301-320; Illies, R. Hauserman, N. Schwochou, S. et Stibal, J., « Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States: using meta-analysis to explain reported rate disparities », *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 3, 2003, p. 607-618; McCabe, M. et Hardman, L., « Attitudes and perceptions of workers to sexual harassment », *The Journal of Social Psychology*, vol. 145, n° 6, 2005, p. 719-740; Willness, C. Steel, P. et Lee, K., « A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment » *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 1, 2007, p. 127-162; Chamberlain, L. Crowley, M. Tope, D., et Hodson, R., « Sexual harassment in organizational context », *Work and Occupations*, vol. 35, n° 3, 2008, p. 262-295; De Haas, S. et Timmerman, G., « Sexual harassment in the context of double male dominance », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1^{er} mars 2010; Handy, J., « Sexual harassment in small-town New Zealand: a qualitative study of three contrasting organizations », *Gender, Work & Organization*, vol. 13, n° 1, 2006, p. 1-24; Timmerman, G. et Bajema, C., « Incidence and methodology in sexual harassment research in northwest Europe », *Women's Studies International Forum*, vol. 22, n° 6, 1999, p. 673-681.

³⁸ Australian Institute of Family Studies, *Challenging misconceptions about sexual of ending: Creating an evidence-based resource for police and legal practitioners*, 2017. Sur Internet : https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2017-09/apo-nid107216_1.pdf

³⁹ Quick, J.C. et McFadyen, M.A., *Bad Behavior Is Preventable: Manage high-risk employees and stop problems before they happen*. *Harvard Business Review*, 2 février 2018. Sur Internet : <https://hbr.org/2018/02/bad-behavior-is-preventable>

⁴⁰ P. ex., <https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/services/health-safety/reports/workplace-harassment-sexual-violence-EN.pdf>

⁴¹ P. ex., <https://timesupfoundation.org/work/times-up-impact-lab/times-up-measure-up/publications/>

⁴² P. ex., https://english.hi.is/news/one_in_four_women_has_been_raped_or_sexually_assaulted

⁴³ P. ex., <https://www.osce.org/files/f/documents/2/6/473253.pdf>

⁴⁴ Williams, C., « Sexual harassment and human rights law in New Zealand », *Journal of Human Rights*, vol. 2, n° 4, 2003, p. 573-584. Sur Internet : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1475483032000137147?journalCode=cjhr20>

⁴⁵ P. ex., https://yougov.co.uk/topics/politics/explore/issue/Sexual_assault_Sexual_harassment?content=articles

⁴⁶ Steele, S.J. Abrahams, N. Duncan, K. Woollett, N. Hwang, B. O'Connell, L. et coll., « The epidemiology of rape and sexual violence in the platinum mining district of Rustenburg, South Africa: Prevalence, and factors associated with sexual violence. », *PLoS ONE*, vol. 14, n° 7, 2019. Sur Internet : <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0216449>

⁴⁷ Duin, J., « Living While Female in Mongolia » dans *FP (Foreign Policy)*, 2020. Sur Internet : <https://foreignpolicy.com>

⁴⁸ P. ex., IndustriALL Global Union, *Fighting gender inequality and violence in Madagascar*, 2020. Sur Internet : <http://www.industrial-union.org/who-we-are>

4

Comportements nuisibles et signalement

Les expériences d'agression sexuelle divulguées anonymement à l'aide de soumissions écrites à l'équipe du projet sont préoccupantes. EB & Co reconnaît que des initiatives sont en cours pour prévenir et gérer le harcèlement sexuel et les agressions sexuelles. La société invite Rio Tinto à mettre en œuvre ces initiatives ainsi que les recommandations contenues dans le présent rapport de toute urgence.

4.3.5 Révélations du sondage

Les participants au sondage ont répondu à des questions sur leur expérience en milieu de travail du harcèlement sexuel au cours des cinq dernières années, d'abord avec une simple question binaire (oui/non), puis avec des questions sur les comportements inappropriés précis qui sont considérés comme du harcèlement sexuel en milieu de travail. Un résumé de ces résultats est présenté à la figure 15. Au total, 1 444 répondants (sur 10 303) ont vécu une expérience directe de harcèlement sexuel au cours des cinq dernières années, ce qui se traduit par une prévalence de 11,2 % chez les employés de Rio Tinto, les femmes étant considérablement plus susceptibles d'être victimes de harcèlement que les hommes (28,2 % des femmes employées, comparativement à 6,7 % pour les hommes) (figure 15). Les femmes des groupes d'âge plus jeunes (34 ans et moins) connaissent une incidence de harcèlement sexuel significativement plus élevée que les femmes de 35 ans et plus (figure 16).

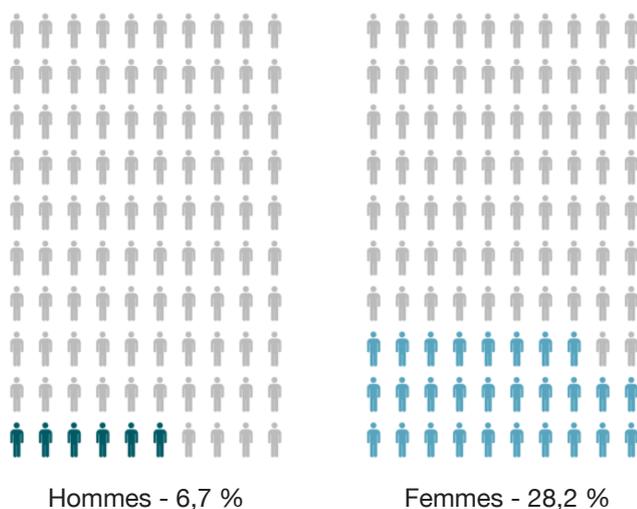


Figure 15 : Prévalence du harcèlement sexuel chez Rio Tinto par sexe (pourcentage d'employés victimes d'au moins un des comportements).

Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Au cours des 5 dernières années, avez-vous été personnellement victime de harcèlement sexuel de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Au cours des 5 dernières années, avez-vous été victime d'un ou de plusieurs des [comportements] suivants chez Rio Tinto/dans l'entreprise?

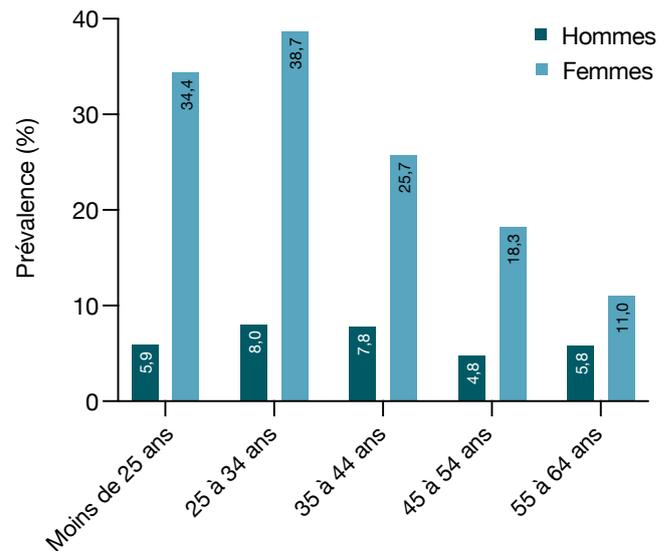


Figure 16 : Prévalence du harcèlement sexuel chez Rio Tinto par âge (pourcentage d'employés victimes de harcèlement sexuel dans chaque groupe). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

Dans l'ensemble, les répondants des groupes Minerais de fer (13,8 %), Stratégie, Durabilité et développement (13,5 %) et Cuivre (12,9 %) ont signalé les niveaux les plus élevés de harcèlement sexuel, les femmes de tous les groupes étant plus susceptibles d'être victimes de harcèlement sexuel que les hommes (figure 17). En outre, les femmes étaient plus susceptibles d'être victimes de harcèlement sexuel dans tous les pays. Par ailleurs, dans l'ensemble, les employés de l'Australie ont signalé une prévalence de harcèlement sexuel plus élevée que le reste du monde au cours des cinq dernières années (12,9 % par rapport à la prévalence générale de 11,2 %) parmi tous les employés (figure 18).

4 Comportements nuisibles et signalement

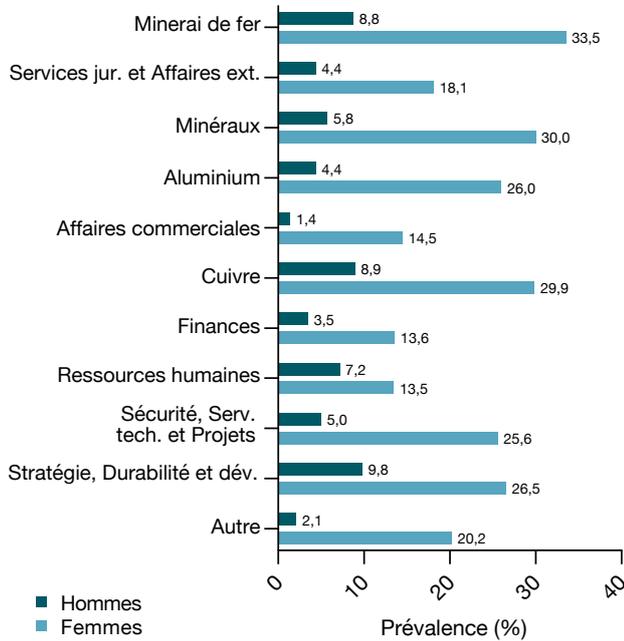


Figure 17 : Prévalence du harcèlement sexuel chez Rio Tinto par groupe de produits (pourcentage d'employés victimes de harcèlement sexuel dans chaque groupe). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

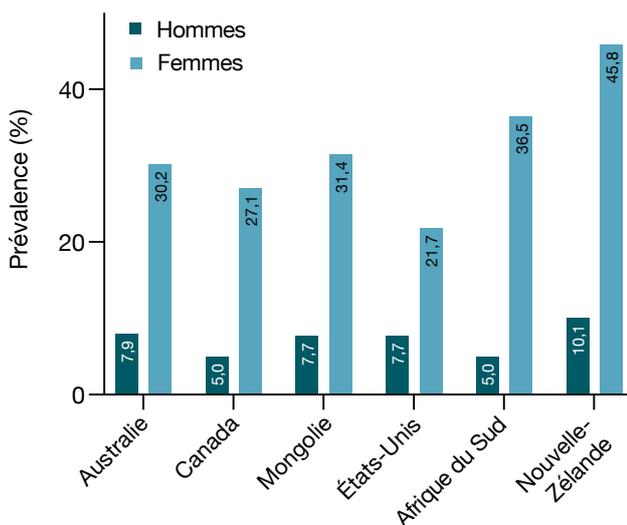


Figure 18 : Prévalence du harcèlement sexuel chez Rio Tinto par pays (pourcentage de la cohorte d'employés de chaque groupe victimes de harcèlement sexuel). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

Un ou plusieurs hommes étaient les auteurs les plus fréquents du harcèlement sexuel, tant chez les victimes de sexe masculin que féminin (figure 19). Les hommes étaient susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement sexuel de la part d'une femme ou de plusieurs femmes (20 %), tandis que les femmes étaient plus susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement sexuel de la part d'un homme ou de plusieurs hommes (90,3 %).

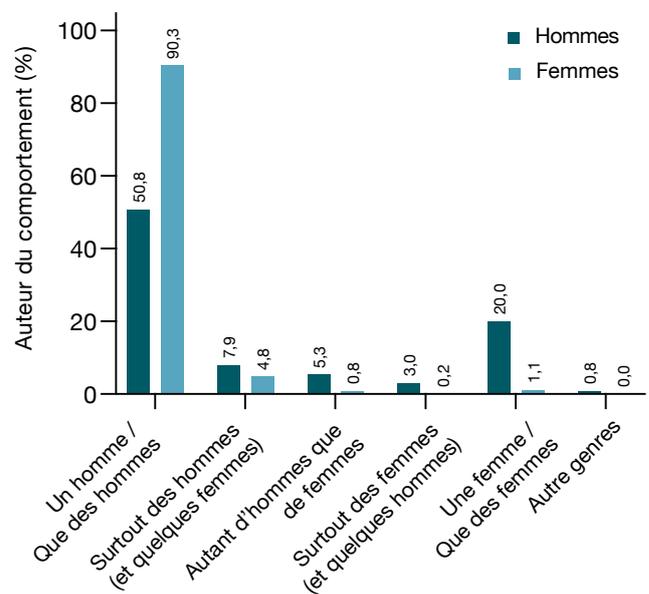


Figure 19 : Sexe de l'auteur du harcèlement sexuel par sexe (pourcentage de participants ayant subi du harcèlement sexuel au cours des cinq dernières années). Base : (n=1 444); hommes (n=462); femmes (n=928). Question : Quel était le sexe de la personne ou des personnes impliquées dans le harcèlement sexuel? Question : Quel était le sexe de la personne ou des personnes impliquées dans le harcèlement sexuel?

4.3.6 Dans leurs propres mots

Certains membres du personnel ont confié à EB & Co qu'ils n'avaient pas subi de harcèlement sexuel et n'en avaient pas été témoins. C'était souvent le cas pour les hommes en particulier. Cependant, grâce à des séances d'écoute, à des entretiens individuels et à des soumissions écrites, EB & Co a été mise au fait d'expériences de harcèlement sexuel vécues par des femmes à tous les niveaux de l'organisation. La grande majorité de ces femmes n'avaient jamais signalé les événements. Bien que certaines expériences remontent à loin, d'autres sont relativement récentes (c.-à-d. au cours des trois dernières années). Le fait que le harcèlement sexuel existe toujours au sein de l'organisation préoccupait tant les hommes que les femmes, et tous soutenaient les efforts de Rio Tinto pour résoudre ce problème.

Voici un aperçu des commentaires du personnel :

Quand j'ai commencé [ici], un des hommes... m'a demandé de lui faire une fellation. J'en ai parlé à son supérieur immédiat, qui m'a répondu : « Je suis sûr qu'il ne faisait que plaisanter. Nous veillerons à ce que tu ne sois pas seule avec lui. »

La culture de Rio Tinto à l'égard des femmes a fait beaucoup de chemin – de harcèlement sexuel manifeste à une politique sincère et bien intentionnée, mais immature. Nous pouvons faire mieux.

En tant que femme plus âgée, je me suis plainte de comportements de harcèlement sexuel infligés à des femmes plus jeunes. Rien n'a été fait. Le harceleur a été promu et les femmes sont parties.

Il y a cinq ans, nous avions une liste officieuse de personnes – dont des dirigeants – avec lesquelles nous ne devons pas avoir de réunion tôt le matin ou tard le soir. Il était recommandé de trouver une excuse; c'était une forme de protection informelle pour les femmes. Certains de ces dirigeants travaillent encore pour l'organisation. La façon dont une femme répondait au harcèlement pouvait nuire à sa carrière.

Il y a une forte prévalence de harcèlement sexuel, et nous sommes simplement censées l'accepter.

À [cet endroit], il y a beaucoup de harcèlement sexuel et de sexisme. Il y a beaucoup d'hommes plus âgés et de femmes plus jeunes.

Dès qu'une femme franchit la porte de l'entreprise, elle craint de croiser l'auteur du harcèlement sexuel. Cette crainte crée de l'anxiété, la peur d'aller au travail, et elle draine toute notre concentration. Nous n'arrivons plus à nous concentrer sur notre travail, car nous nous sentons en danger. Ce stress nous épuise, et le manque de concentration nous empêche de mener à bien nos tâches, ce qui peut nous causer des [problèmes] psychologiques, des tensions, des inquiétudes et de la fatigue.

Un superviseur a dit que la chemise d'une employée le distrairait. La chemise n'était même pas décolletée.

[Le harcèlement sexuel] touche les femmes au quotidien. Il colle à la peau. Nous devons bien réfléchir à ce que nous allons porter afin d'éviter de faire l'objet de tels commentaires.

4

Comportements nuisibles et signalement

Un certain nombre d'employés masculins pensent que les allégations de harcèlement sexuel peuvent être préjudiciables à l'auteur présumé. Par exemple, EB & Co a entendu les commentaires suivants :

On ne peut pas punir des hommes juste pour des malentendus.

Tout le monde est innocent jusqu'à preuve du contraire. Il est possible qu'un gars ne se rende pas compte qu'il a dépassé les bornes et se retrouve aux prises avec des accusations qui laissent entendre qu'il est coupable d'un crime odieux.

De même, EB & Co a entendu des expériences particulièrement pénibles de harcèlement sexuel vécues par les femmes dans les camps FIFO :

[Je] crains la violence. On nous interpelle dans la rue et on nous fait des avances dans le camp lorsque nous sommes seules. Après une première réaction polie, les hommes peuvent devenir violents verbalement. On reçoit des commentaires d'hommes âgés comme « elle l'a cherché », « elle ne devrait pas fréquenter des lieux où l'on sert de l'alcool » ou « pourquoi porte-t-elle cela ». Je me suis rendue à ma chambre dans le camp et des hommes m'ont demandé de me joindre à eux pour boire un verre. J'ai décliné poliment. Ensuite, je me suis fait traiter de salope frigide, etc. L'agression fait peur; il y avait cinq grands hommes costauds juste devant ma porte. Je me suis sentie intimidée et en danger.

Je devais passer devant le bar, littéralement à un mètre du bar sur un chemin d'environ 50 m de long, pour arriver à ma chambre. Les hommes s'asseyaient sur les tabourets et regardaient toutes les femmes qui passaient. Certains faisaient juste regarder. D'autres faisaient des commentaires comme « Qu'est-ce qu'une belle femme comme toi fait ici? », « Tu viens souvent ici? », « Bon sang! » Je faisais semblant d'être au téléphone ou j'appelais mon mari en lui disant : « Je passe devant le bar, s'il te plaît, reste au téléphone. » J'ai fini par me sentir si mal à l'aise que j'ai commencé à m'assurer d'être accompagnée lorsque j'allais souper et revenais à ma chambre chaque soir, même lorsqu'il ne faisait pas nuit.

J'aime mon travail et j'aime être sur le site, mais quelque chose d'aussi simple qu'une meilleure disposition du camp aurait pu rendre mon expérience sur le site plus supportable.



[En tant que] victime de harcèlement sexuel sur le lieu de travail, j'ai dû non seulement résoudre et gérer moi-même le problème, mais aussi faire face à un environnement de travail hostile sans aucun soutien de la part de mon équipe de direction, ce qui m'a donné un sentiment d'insécurité et de vulnérabilité... On ne m'a jamais demandé de faire une déclaration, les RH n'ont jamais communiqué avec moi et je n'ai jamais reçu d'informations officielles sur les discussions qui ont eu lieu.



L'incident m'a finalement amenée à changer complètement de rôle, non seulement pour m'éloigner de cette personne, mais aussi pour échapper à une direction qui, de toute évidence, ne considérait pas mon bien-être comme une priorité absolue.



« Je ne suis pas surprise que les femmes ne se sentent pas en sécurité. Les hommes vont dans les toilettes des femmes. L'éclairage est mauvais. Pourquoi ne pouvons-nous pas avoir des caméras de sécurité? Je crois que la situation des femmes est médiocre ici. Sommes-nous prêts à veiller au bien-être de notre personnel ou allons-nous simplement mettre des verrous à nos portes? »

Il est hors de question que j'aille à la cantine ou à la salle de sport quand c'est plein [d'hommes]... Souvent, j'apporte mon repas dans ma chambre ou je ne mange pas du tout.

[Là où je suis], le harcèlement sexuel est très subtil. Il s'agit de commentaires, de blagues, de l'environnement sexualisé...

Des dirigeants m'ont approchée [de manière sexuelle] à plusieurs reprises et je ne l'ai jamais signalé.

Rio Tinto met en œuvre un certain nombre de stratégies pour lutter contre le harcèlement sexuel et les agressions sexuelles. Ces résultats reflètent un engagement renforcé de la part des hauts dirigeants envers l'élimination de ces comportements. Mentionnons notamment la mise sur pied du groupe de travail sur le Respect au quotidien, dont l'une des priorités est de prévenir le harcèlement sexuel et d'intervenir au besoin. L'engagement des dirigeants à lutter contre le harcèlement sexuel a été formulé par le chef de la direction, Minerai de fer, dans la soumission à l'enquête en l'Australie-Occidentale sur le harcèlement sexuel que subissent les femmes dans l'industrie minière FIFO :

Pour être chef de file, il faut opérer un changement radical dans ce domaine. C'est donc dans cet esprit que nous prenons les mesures suivantes :

- 1. Nous repensons** notre approche de la prévention du harcèlement sexuel selon une perspective de santé et de sécurité, en particulier en misant sur la responsabilisation active afin de prévenir ce type de comportement. Nous nous efforçons également de renforcer les stratégies préventives.
- 2. Nous reconnaissons** qu'il incombe à tous de prévenir le harcèlement sexuel et d'intervenir au besoin. Nous nous entretenons avec nos dirigeants à l'échelle mondiale pour les aider à comprendre la nature et les facteurs du harcèlement sexuel.
- 3. Nous soutenons** la mise en œuvre d'une transparence respectueuse pour contribuer à un changement fondamental.
- 4. Nous nous efforçons** de donner à notre personnel (les personnes touchées directement et les témoins) les moyens de s'exprimer et d'agir.
- 5. Nous sommes à l'écoute** de notre personnel et nous réfléchissons à de nouvelles façons d'apporter notre soutien à toute personne touchée⁴⁹.

Outre ces engagements, Rio Tinto revoit ses politiques, notamment en ce qui concerne le harcèlement sexuel et l'inconduite sexuelle. L'objectif de cette révision est, entre autres, de réduire le nombre de politiques pour créer des politiques axées sur les personnes qui sont accessibles à tous. Ces politiques seront fondées sur des principes mondiaux et comprendront une obligation active de prévenir les torts pour le personnel de Rio Tinto.

Rio Tinto croit aussi que la législation sur la santé et la sécurité au travail peut être mise à profit pour susciter des changements importants en matière de harcèlement sexuel en milieu de travail. À cet égard, l'entreprise estime que le harcèlement sexuel doit être traité comme une question de sécurité.

⁴⁹ Soumission de Rio Tinto à l'enquête parlementaire en Australie-Occidentale sur le harcèlement sexuel que subissent les femmes dans l'industrie minière FIFO, 13 août 2021

Dans sa soumission à l'enquête parlementaire en Australie-Occidentale sur le harcèlement sexuel que subissent les femmes dans l'industrie minière FIFO, Rio Tinto a déclaré ceci :

D'un point de vue culturel, la santé et la sécurité sont des concepts avec lesquels les sociétés minières et les travailleurs sont très familiers. Par exemple, les processus de gestion des risques de sécurité sont clairement définis, et les discussions sur la sécurité sur le lieu de travail sont normalisées. Le fait de considérer le harcèlement sexuel comme une question de sécurité peut contribuer à en faire « l'affaire de tous » plutôt que d'entretenir la perception qu'il s'agit d'une question de ressources humaines qui doit être gérée par les personnes concernées.

Le harcèlement sexuel est un problème qui nécessite une intervention forte et immédiate, dont une approche robuste de prévention et d'intervention. Le harcèlement sexuel – et, en fait, toutes les formes d'inconduite sexuelle – cause des torts, divise les équipes et compromet l'efficacité et la capacité opérationnelles. Il est également impératif d'offrir aux victimes un soutien approprié. Le *Cadre d'action*, décrit au chapitre 5, présente des recommandations sur la lutte contre le harcèlement sexuel.

4.4 Racisme

4.4.1 Introduction

Selon la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale des Nations Unies, « la discrimination raciale vise toute distinction, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, qui a pour but ou pour effet de détruire ou de compromettre la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, dans des conditions d'égalité, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social et culturel ou dans tout autre domaine de la vie publique⁵⁰ ».

Le racisme prend de nombreuses formes et peut se produire dans de nombreux endroits. Il peut s'agir de préjugés, de discrimination ou de haine envers une personne en raison de la couleur de sa peau, de son origine ethnique ou de sa nationalité. Le racisme se révèle par les actions et les attitudes des gens. Il peut également se refléter dans les systèmes et les institutions. Outre les mots, les croyances et les actions, le racisme érige des barrières qui empêchent les gens de bénéficier de la même dignité et égalité que les autres en raison de leur race.

Le racisme peut être intentionnel ou non, conscient ou inconscient. Parfois, des personnes bien intentionnées peuvent faire ou dire quelque chose de raciste, même si elles ne s'en rendent pas compte. Le racisme ordinaire renforce les stéréotypes négatifs ou les préjugés sur les personnes en fonction de leur race, de la couleur de leur peau ou de leur origine ethnique. Comme le sexisme ordinaire, il s'exprime souvent par des blagues ou des commentaires inappropriés. Le racisme ordinaire peut se manifester des façons suivantes :

- ▶ le racisme visant l'apparence d'une personne (comme le fait de faire remarquer qu'une personne autochtone ou des Premières Nations a la peau pâle);
- ▶ des insultes et des blagues racistes;
- ▶ des suppositions et des stéréotypes (comme des suppositions sur l'éthique du travail, l'accès à l'emploi ou la confiance et l'ambition d'une personne en raison de sa race ou de son origine ethnique);
- ▶ le fait de ne pas prendre une personne au sérieux (p. ex., parce qu'on la considère comme moins compétente);
- ▶ la supposition qu'une personne constitue une menace ou est malhonnête en raison de sa race;
- ▶ le mépris (y compris un examen plus approfondi du rendement de la personne comparativement à ces collègues).

Pour les membres du personnel qui appartiennent aux communautés autochtones, insulaires du détroit de Torres, autochtones et des Premières Nations ainsi que les personnes d'origines raciales diverses, le racisme se manifeste de deux principales façons : le racisme institutionnel (ou systémique) et le racisme interpersonnel.

⁵⁰ Haut-Commissariat aux droits de l'homme (Droits de l'homme, ONU), *Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale*, 21 décembre 1965 (entrée en vigueur le 4 janvier 1969). Sur Internet : <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cerd.aspx>

4

Comportements nuisibles et signalement

Le racisme est un sujet qui a été abordé par le personnel de nombreux sites de Rio Tinto pendant le projet. Un certain nombre de personnes ont déclaré qu'elles n'avaient jamais été victimes ou témoins de racisme sur leur lieu de travail, mais beaucoup d'autres ont parlé d'expériences différentes et négatives. Les données du sondage et les citations, présentées ci-dessous, révèlent les expériences de racisme telles que racontées par les membres du personnel.

4.4.2 Révélations du sondage

Les participants au sondage ont été interrogés sur leur expérience du racisme au travail au cours des cinq dernières années, d'abord par une simple question binaire (oui/non), puis avec des questions sur les comportements inappropriés précis considérés comme du racisme en milieu de travail. Un résumé des résultats est présenté à la figure 20. Dans l'ensemble, 1 300 répondants (sur un total de 10 303) ont signalé une expérience directe du racisme au cours des cinq dernières années, ce qui se traduit par une prévalence générale de 11,7 % parmi le personnel de Rio Tinto. Les employés connaissent des taux de racisme légèrement inférieurs (10,1 % des femmes contre 11,6 % des hommes) (figure 20).

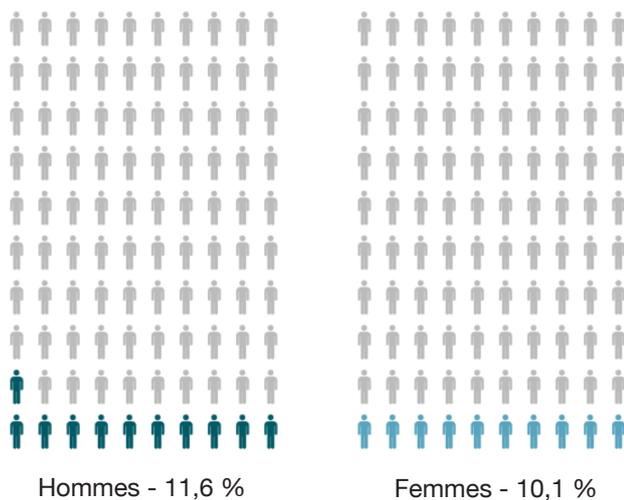


Figure 20 : Prévalence du racisme chez Rio Tinto par sexe (pourcentage total des répondants victimes d'au moins un des comportements). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Au cours des 5 dernières années, avez-vous été personnellement victime de racisme de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Au cours des 5 dernières années, avez-vous été victime d'un ou de plusieurs des [comportements] suivants chez Rio Tinto/dans l'entreprise?

L'analyse de la prévalence du racisme à l'aide d'un sondage à l'échelle mondiale est complexe, car il est difficile de saisir les nuances locales importantes et le contexte national. Cependant, il est clair que des groupes clés précis d'employés de Rio Tinto vivent du racisme à des taux considérablement plus élevés. Par exemple, les personnes travaillant dans un pays différent de leur pays d'origine connaissent des taux de racisme beaucoup plus élevés que leurs collègues travaillant dans leur pays de naissance (figure 21). En Australie, 15,1 % du personnel né à l'étranger a été victime de racisme au cours des cinq dernières années, comparativement à 10,9 % du personnel né en Australie. Des tendances similaires ont été observées au Canada, où 14,7 % du personnel né à l'étranger a été victime de racisme, contre seulement 4,3 % du personnel né au Canada, ainsi qu'aux États-Unis, où 18,3 % du personnel né à l'étranger a été victime de racisme, contre 8,4 % du personnel né au pays.

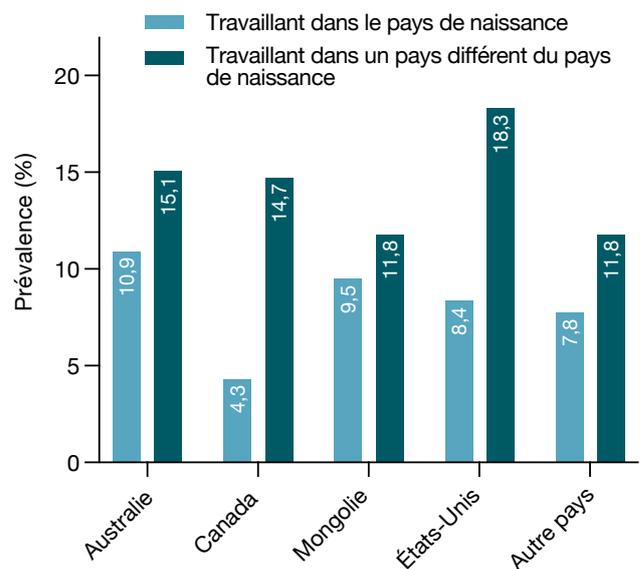


Figure 21 : Prévalence du racisme chez Rio Tinto parmi les membres du personnel travaillant en dehors de leur pays de naissance (pourcentage des répondants victimes d'au moins un des comportements). Base : tous les répondants (n=10 303).

4

Comportements nuisibles et signalement

Le personnel qui appartient aux communautés aborigènes et insulaires du détroit de Torres a connu des taux de racisme importants au cours des cinq dernières années. En effet, les hommes (39,8 %) et les femmes (31,8 %) de ces communautés présentent des taux plus élevés que les hommes (12,4 %) et les femmes (8 %) qui n'appartiennent pas à ces communautés (figure 22).

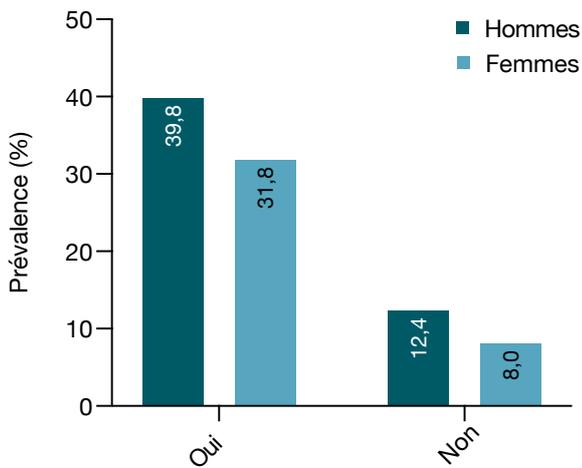


Figure 22 : Prévalence du racisme chez Rio Tinto en Australie selon le statut d'Aborigènes ou d'insulaires du détroit de Torres 5 (au cours des 5 dernières années) (pourcentage des membres du personnel victimes d'au moins un des comportements dans chaque groupe). Base : répondants australiens (n=5458); hommes (n=3466);. Question : Vous identifiez-vous comme une personne autochtone ou membre des Premières Nations dans le pays ou le lieu où vous travaillez?

Des taux de racisme largement similaires ont été enregistrés dans les différents groupes d'âge (figure 23).

Dans l'ensemble des groupes de produits et des fonctions, les taux de racisme les plus élevés ont été signalés par les employés masculins dans les groupes Minerais de fer (14,4 %), Services juridiques et Affaires externes (17,2 %) et Stratégie, Durabilité et développement (12,1 %), ainsi que par les hommes et les femmes travaillant au sein du groupe Minéraux (13,1 % et 15,4 % respectivement) (figure 24).

Les employés masculins et féminins d'Afrique du Sud ont connu les taux les plus élevés de racisme (34,5 % et 33,8 % respectivement), et les employés masculins d'Australie étaient plus susceptibles d'être victimes de racisme (13,6 %). En Mongolie, les femmes étaient plus susceptibles que les hommes d'être victimes de racisme (prévalence de 12,2 % contre 9,1 %) (figure 25).

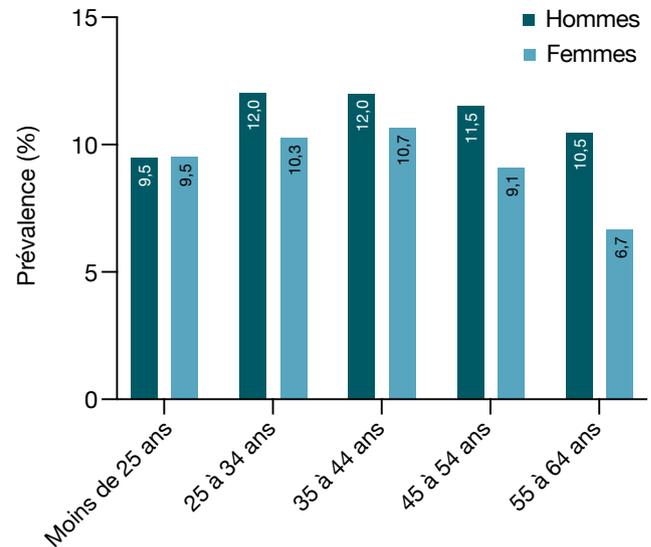


Figure 23 : Prévalence du racisme chez Rio Tinto par tranche d'âge (pourcentage des répondants victimes d'au moins un des comportements). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

4 Comportements nuisibles et signalement

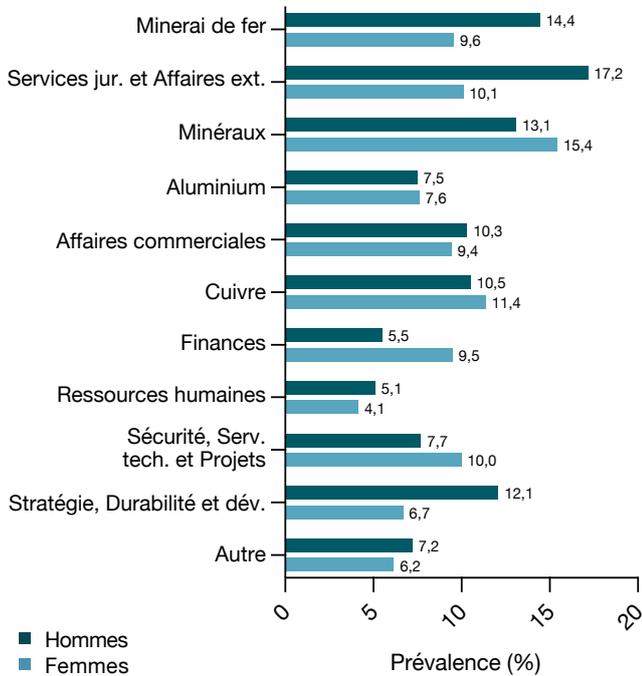


Figure 24 : Prévalence du racisme chez Rio Tinto par groupe de produits (pourcentage des répondants victimes d'au moins un des comportements). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

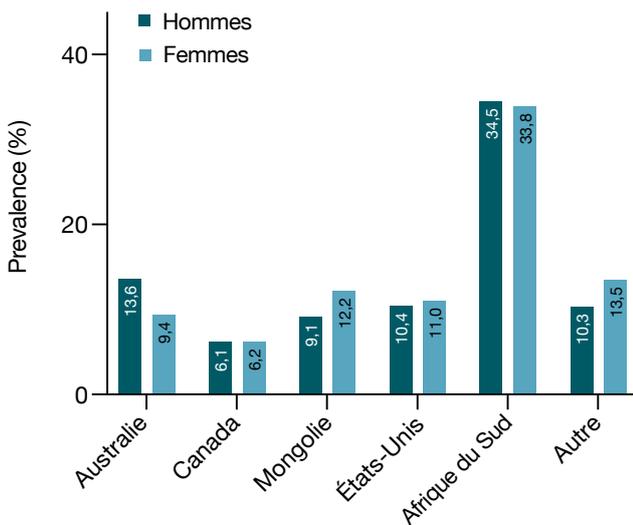


Figure 25 : Prévalence du racisme chez Rio Tinto par pays (pourcentage des répondants victimes d'au moins un des comportements). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420).

Un ou plusieurs hommes étaient les auteurs les plus fréquents des comportements racistes, tant chez les victimes de sexe masculin que celles de sexe féminin (figure 26). Toutefois, les femmes étaient plus susceptibles d'avoir été victimes de racisme autant de la part d'hommes que de femmes (23,4 %). Autres différences notables, le personnel travaillant dans le secteur des finances (34 %) et du Canada (28 %) était plus susceptible d'être victime de racisme autant de la part d'hommes que de femmes.

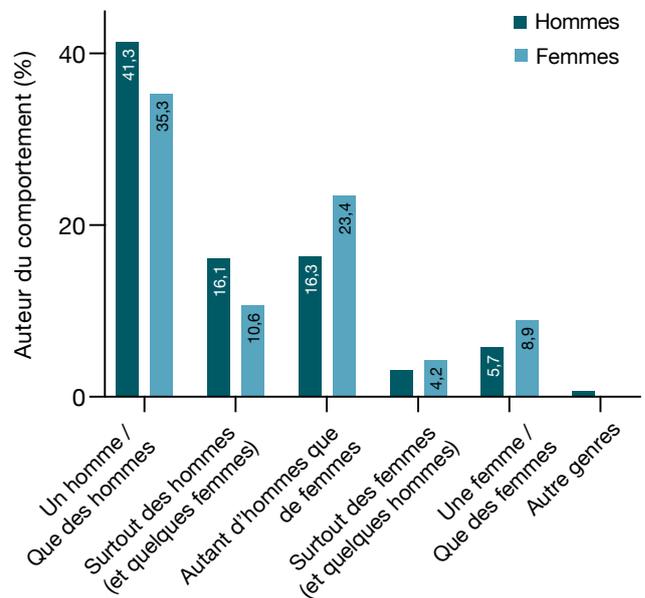


Figure 26 : Genre de l'auteur du comportement raciste par sexe (pourcentage des participants ayant été victimes de racisme au cours des 5 dernières années). Base : (n=1 300); hommes (n=462); femmes (n=928). Question : Quel était le sexe de la personne ou des personnes impliquées dans l'incident de racisme?

4

Comportements nuisibles et signalement

4.4.3 Dans leurs propres mots

Certains membres du personnel ont indiqué à EB & Co que le racisme ne faisait pas partie de leur expérience professionnelle chez Rio Tinto. Ils ont parlé de milieux de travail collaboratifs et généralement harmonieux, où chacun est traité de manière égale et respectueuse. Voici quelques commentaires faits à l'équipe de projet :

Je n'ai pas vécu de racisme ici. Je n'ai jamais eu l'impression d'être traité différemment en raison de ma race.

Je crois que Rio Tinto a fait beaucoup de progrès dans sa lutte contre le racisme. Lorsque j'ai commencé à travailler pour Rio Tinto, j'entendais des commentaires subtils et je me sentais souvent exclu et négligé. Toutefois, je crois que c'est différent maintenant.

Rio Tinto est une entreprise de diversité raciale et culturelle. Je pense que nous sommes tous traités de la même manière et que nous avons les mêmes chances de réussir ici.

« Nous avons un bon milieu de travail où tout le monde collabore et s'entend bien. L'équipe compte des personnes issues de divers horizons et nous nous traitons tous avec respect. »

D'autres, en revanche, ont eu des expériences différentes. Ils ont parlé de la fréquence et de l'impact du racisme, notamment des répercussions sur leur confiance, leur estime de soi et leur rendement professionnel. Il y a une opinion bien sentie selon laquelle, dans certaines parties de Rio Tinto, le racisme est « normalisé » et « ne fait l'objet d'aucune action ». Il a également été suggéré que la formation à la sensibilisation culturelle est souvent générale, présentant la myriade de races et de cultures qu'on retrouve au sein de Rio Tinto comme homogène, plutôt que de tenir compte de la diversité et des différences. Ainsi, la formation n'a pas été considérée comme représentative des expériences de chaque race ou culture.

Des membres du personnel ont dit à l'équipe de projet :

« J'ai été victime de racisme dans tous les coins de cette entreprise. »

« Nous voyons le racisme tous les jours, et ceux qui en sont coupables s'en tirent indemnes. »

« J'entends régulièrement des commentaires désobligeants à notre égard, du genre « demandons aux n***** de faire une danse de la pluie ». Ils nous le disent directement sans même cligner des yeux. »

J'ai souvent entendu des gens dire que j'ai « eu le poste parce que [je suis] Aborigène ».

Nous tolérons beaucoup plus de racisme que nous ne le devrions.

Beaucoup de gens ne savent même pas qu'ils sont racistes.

Il y a des commentaires indirects comme « votre nourriture sent fort », mais ils peuvent se répéter constamment, ce qui est problématique.

« On m'a dit « ton anglais n'est pas assez bon pour que tu mènes la réunion ». »

« Certaines personnes se moquent de ma manière de parler. Elles font exprès de ne pas me comprendre. Je parle cinq langues, mais parfois je ne sais pas comment me faire comprendre. Je pense vraiment qu'elles ne veulent pas me parler. »

Le racisme ordinaire constant, c'est sans fin, et c'est dégoûtant.

On voit ici du racisme chaque jour de chaque semaine, et ce, de la part de plusieurs personnes.

Le racisme ne vise pas toujours une personne en particulier et n'a souvent pas pour but d'offenser ou de blesser quelqu'un. L'absence d'intention ne réduit toutefois pas l'impact du racisme. Le racisme a des conséquences importantes et graves, notamment l'anxiété, la dépression et une faible estime de soi. En effet, des membres du personnel ont signalé à EB & Co que le racisme et les comportements d'exclusion racistes ont eu comme conséquences directes une baisse de l'estime de soi, un sentiment régulier de honte et du désespoir.

« [Lorsque vous êtes autochtone], les superviseurs vous rabaissent, comme si vous ne saviez rien faire. »

J'éprouve beaucoup de fierté à travailler pour Rio Tinto, mais je n'ai pas l'impression que c'est réciproque.

C'est continu, ça nuit à notre travail, ça nuit aux gens.

On vous fait sentir comme si vous n'étiez rien, vraiment rien.

Vous vous demandez toujours si vous avez les compétences nécessaires.

Il est difficile de savoir comment demander de l'aide ou attirer l'attention lorsqu'il y a un problème. Ce n'est pas dans notre nature de nous exprimer.

La plupart des incidents sont subtils ou cachés, pas assez flagrants pour être signalés par les canaux appropriés, mais suffisants pour altérer la confiance, l'estime de soi et le bien-être mental d'une personne à long terme. La plupart du temps, j'essaie de trouver des moyens de composer avec la situation, et c'est difficile et épuisant sur le plan psychologique.

J'ai été ciblé en raison de la couleur de ma peau. J'ai beaucoup souffert.

4.4.4 Dans leurs propres mots – personnel mongol, d'origine asiatique, noir nord-américain et noir sud-africain

EB & Co a entendu des histoires spécifiques de racisme à l'encontre de membres du personnel mongols, d'origine asiatique, noirs nord-américains et noirs sud-africains.

Parmi les principaux thèmes relevés, mentionnons un manque de possibilités de carrière et de formation ou de perfectionnement, un sentiment, partagé par de nombreux membres du personnel, de devoir faire davantage leurs preuves comparativement à leurs collègues de race blanche, un grand nombre de blagues, de commentaires et de comportements racistes, ainsi qu'une réticence à signaler les événements de peur que la situation s'aggrave ou que rien ne soit fait :

En tant qu'employé asiatique, j'ai été victime de racisme, de discrimination fondée sur l'âge et d'intimidation à quelques reprises, en grande partie de la part de mon gestionnaire, et tout le monde faisait semblant de ne rien voir ou entendre.

Mon gestionnaire distribuait du matériel à tous les membres de l'équipe et m'a dit « ne le vends pas sur le marché ».

Les gestionnaires font preuve de condescendance à l'égard des membres du personnel et leur disent qu'ils ne seront jamais promus parce qu'ils sont illettrés.

On s'attend à ce que je me comporte comme une subordonnée, non seulement parce que je suis femme, mais aussi parce que j'ai des racines ethniques.

4

Comportements nuisibles et signalement

Le racisme est évident, puisque le personnel noir et le personnel blanc sont traités différemment. Nous, les personnes de race noire, ne sommes pas formées pour le travail, mais d'autres femmes de couleur différente sont formées et apprennent donc mieux que les autres.

« Ces singes n'ont aucune idée de ce qu'ils font! » - Propos tenus à un employé indien au sujet d'une équipe indienne externe.

[En tant que femme d'origine asiatique], j'ai vécu un manque de respect en tant que personne, d'acceptation en tant qu'employée ainsi que de possibilités en tant que professionnelle.

Il y a un plus grand plafond de verre pour les femmes asiatiques, même si j'exerce mes fonctions en Asie. À un niveau plus subalterne, les possibilités sont ouvertes à tous, mais plus on monte d'échelons, plus les femmes asiatiques sont victimes de préjugés.

J'ai caché ma nourriture lorsque je mangeais avec d'autres personnes parce qu'elles faisaient généralement des commentaires racistes.

Rio Tinto est définitivement un club de garçons, mais c'est aussi un club de femmes blanches.

Il y a un manque de respect chez les personnes qui occupent des postes de direction, en particulier envers les Noirs. C'est pire [pour eux] que pour les autres groupes raciaux.

J'ai une expérience personnelle de racisme. J'ai été ciblé en raison de la couleur de ma peau. J'ai beaucoup souffert.

Il y a toujours du racisme à [cet endroit]. De ce fait, certaines personnes ne sont plus motivées par leur travail. Elles viennent travailler uniquement pour avoir un revenu.

Lorsque je dis quelque chose, [les autres membres du personnel et les gestionnaires] le répètent beaucoup plus lentement et plus fort. Cela sape ma confiance.

Le cheminement de carrière des femmes noires est subtilement limité; nous devons nous battre pour obtenir une promotion.

Les blancs sont beaucoup plus avancés dans leur carrière. Tous les Noirs de ma cohorte ont quitté Rio Tinto.

En tant que jeune diplômé noir, j'ai fait l'expérience de racisme, de discrimination fondée sur l'âge, de manque de respect et d'intimidation de la part des Blancs et des [autres groupes]. Les personnes qui s'affirment et se défendent sont opprimées, qu'elles soient qualifiées ou non pour le poste. Par conséquent, les gens préfèrent ignorer les mauvais traitements et ne rien dire par crainte de ne pas obtenir de promotion de la part du gestionnaire concerné ou de recevoir de [mauvais] commentaires de l'instigateur qui mineraient les chances de promotion.

Rio Tinto est une entreprise axée sur les Blancs.

4.4.5 Communautés aborigènes ou insulaires du détroit de Torres, maoris, autochtones et des Premières Nations du Canada

Au cours des 21 séances d'écoute avec les membres du personnel issus des communautés aborigènes, insulaires du détroit de Torres et maoris de Nouvelle-Zélande ainsi que des peuples autochtones et des Premières Nations du Canada, la question du racisme a été soulevée fréquemment. Dans la plupart des cas, les membres du personnel ont raconté à EB & Co des expériences extrêmement difficiles de racisme et de discrimination qui ont eu un impact sur leur capacité à s'épanouir et à réussir chez Rio Tinto. Ils ont souvent l'impression qu'on ne les écoute pas et que leurs expériences ne sont pas validées. En outre, les expériences décrites par les membres du personnel montrent que le racisme exclut, marginalise et désavantage le personnel.

Le personnel a également indiqué qu'il y a peu de gestionnaires issus des communautés aborigènes, insulaires du détroit de Torres, maoris, autochtones ou des Premières Nations, et selon l'un des membres :

Lorsqu'il n'y a personne comme vous dans un rôle de direction, aucun modèle, cela limite votre sentiment d'avoir un but à atteindre.

Une autre personne a observé :

Il y a un manque de compréhension et de respect de la part de la direction [envers le personnel autochtone], qui a des répercussions sur l'équipe. Cette attitude rend le mauvais comportement socialement acceptable.

Le racisme signalé prend souvent des formes indirectes, comme un manque de possibilités de formation et de perfectionnement et une progression de carrière limitée, ou parfois des formes d'abus plus évidentes comme la violence verbale, l'exclusion de la conversation et des activités, l'intimidation, les blagues et les propos racistes.

EB & Co sait que Rio Tinto a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives, notamment en ce qui concerne le personnel autochtone australien et le soutien aux communautés locales, notamment :

- ▶ La Stratégie relative aux Autochtones australiens 2018-2022, qui décrit la vision de Rio Tinto en matière d'égalité des chances pour les générations actuelles et futures des membres du personnel des communautés australiennes autochtones et des Premières Nations. La stratégie repose sur cinq thèmes stratégiques : ententes sur l'utilisation des terres; talent, éducation et formation; développement économique et création de richesse; utilisation responsable des terres et patrimoine culturel; ainsi que reconnaissance, défense des intérêts et leadership de l'industrie.
- ▶ La stratégie d'emploi des Autochtones de Rio Tinto Minerai de fer se concentre sur la croissance durable du personnel autochtone et des Premières Nations de Rio Tinto, en particulier les personnes issues des communautés aborigènes du Pilbara, ainsi que sur le développement d'un milieu de travail inclusif qui favorise l'attraction, le développement et la rétention du personnel autochtone.

Les résultats attendus de la stratégie sont les suivants :

- atteinte des objectifs d'emploi fixés dans les ententes sur l'utilisation des terres;
- réduction du roulement du personnel autochtone et des Premières Nations;
- représentation accrue du personnel autochtone et des Premières Nations dans des postes de direction;
- hausse d'une année sur l'autre du nombre de membres du personnel autochtones et des Premières Nations;
- réponse au défi de l'automatisation en préparant le personnel autochtone à des rôles après automatisation.

- ▶ La stratégie d'emploi et de formation des Autochtones de Rio Tinto Weipa énonce l'engagement à long terme de l'entreprise visant à accroître la participation, la fidélisation et l'avancement des Autochtones locaux. En effet, l'exploitation de Rio Tinto à Weipa constitue le plus grand employeur de la région et compte 25 % d'Aborigènes et d'insulaires du détroit de Torres au sein de son personnel. La stratégie met de l'avant les éléments suivants :
 - développement;
 - inclusion;
 - diversité;
 - cheminement de l'école au travail.

L'exploitation de Weipa entretient un partenariat de 15 ans avec le Western Cape College local, qui met l'accent sur l'emploi des personnes autochtones et renforce l'employabilité des étudiants locaux à l'aide d'un cheminement de l'école au travail.

- ▶ Le programme de formation et de soutien des Autochtones de RTIO soutient le perfectionnement du personnel aborigène, en se concentrant sur la transition des propriétaires traditionnels des terres vers des postes demandant divers degrés de spécialisation, et fournit une voie pour le perfectionnement ultérieur des membres du personnel.
- ▶ La revue des talents autochtones, mise en œuvre sur les sites du Pilbara, est un programme qui vise à identifier les personnes à potentiel élevé afin de les accompagner, de les conseiller et de les former à des postes de direction.

EB & Co salue ces initiatives, mais constate néanmoins qu'il y a toujours du racisme ainsi qu'un manque de respect et de possibilités pour le personnel aborigène ou insulaire du détroit de Torres, autochtone et des Premières Nations à un certain nombre de sites de Rio Tinto. EB & Co a ressenti un niveau de détresse collectif parmi les membres du personnel des communautés aborigènes, insulaires du détroit de Torres, autochtones et des Premières Nations à la suite de ces expériences. Cela a été confirmé par les données du sondage et, en particulier, par les séances d'écoute en groupe.

4.4.6 Dans leurs propres mots

Les commentaires qu'a reçus EB & Co des communautés aborigènes et insulaires du détroit de Torres d'Australie, maoris et des Premières Nations du Canada décrivent en détail les expériences de racisme et les conséquences qui en découlent, à savoir une faible estime de soi, un sentiment d'irrespect, une perte de confiance et de la honte. Le manque de possibilités était également un thème fréquent. Voici quelques exemples de ces commentaires :

Dès que mon patron a appris que j'étais Autochtone, toutes mes formations ont cessé.

Je suis le moins bien payé de l'atelier, mais j'y suis le plus ancien employé; on compte sur moi pour toutes les formations.

Être une femme sur le lieu de travail est déjà difficile. Être une femme autochtone pose un défi supplémentaire.

Les autres Maoris avec lesquels je travaille ont appris à accepter [le racisme] et à se taire.

En ce qui concerne les possibilités de formation, les Autochtones se retrouvent en bas de la liste. Quand je demande pourquoi, on a toujours une bonne excuse.

Beaucoup d'Aborigènes ratent des occasions parce qu'ils essaient de s'intégrer et de ne pas se démarquer.

La façon dont certains superviseurs parlent à nos jeunes, leur racisme, cause beaucoup de honte. Ces jeunes partent souvent.

Les gens ne sont pas conscients de l'effet que cela a sur nous, des cicatrices mentales. Je suis en colère, hors de moi.

Il faut former davantage d'Autochtones à des postes de direction et encourager ces personnes à développer leur carrière et à devenir des leaders.

4

Comportements nuisibles et signalement

Il y a des personnes qui travaillent ici depuis [de nombreuses années] et qui ne sont jamais prises en considération pour les postes de direction. C'est une question d'estime de soi, d'amour-propre. Il faut faire mieux... Ce manque de respect, ce dénigrement et ce racisme chez Rio Tinto, ça ne peut pas continuer.

« Tu suis les règles et ça ne mène à rien, et si tu oses t'exprimer ou mentionner le racisme, c'est toi le problème. »

Ce que nous disons est rejeté du revers de la main. Nous avons donc tendance à refouler nos émotions jusqu'à ce qu'elles ressortent de manière négative, ce qui donne une mauvaise impression de nous tous.

Le mauvais leadership et l'intimidation de la part des superviseurs poussent les gens à partir, et cela nuit à la productivité.

Les superviseurs nous font sentir stupides et nous traitent d'idiots.

À une réunion, on m'a demandé à quel degré j'étais Autochtone. Je trouve gênant et humiliant de devoir justifier qui je suis devant un groupe de personnes.

Je ne rentre pas dans le moule traditionnel d'une personne autochtone, ce qui signifie que je suis souvent témoin de conversations désobligeantes et irrespectueuses à l'égard de cette communauté. Cela s'est produit d'innombrables fois au cours de mon emploi chez Rio Tinto, mais aussi de nombreuses fois au cours de ma carrière. On entend souvent ce genre de commentaires sur le lieu de travail, lorsque l'on croit qu'aucune personne des Premières Nations n'est présente.

Vous êtes un numéro au travail. Votre contribution n'est pas valorisée. On ne me parle pas quand on me croise dans le couloir et on vient me voir seulement lorsqu'on a besoin de conseils au sujet des peuples autochtones.

Rien n'a changé en 14 ans. Les choses s'améliorent en haut de la hiérarchie, mais pas en bas.

En 31 ans dans l'industrie minière, je n'ai eu qu'un seul surveillant principal autochtone.

C'est bien d'organiser ces séances, et on commence à avoir l'impression que Rio Tinto accepte davantage les femmes autochtones, qui sont plus recherchées que jamais auparavant.

Nous devons donner à notre personnel les moyens de s'exprimer. Nous tolérons trop de racisme et de mauvais comportements, surtout chez les plus jeunes.

Il nous faut plus de leaders autochtones.

Nous devons nous unir davantage pour soutenir les jeunes et donner à tous un sentiment de communauté.

N'est-il pas déplorable qu'en 2021, après Juukan, nous devions continuer à lutter contre le racisme? Nous luttons contre le racisme institutionnalisé ici [à cette exploitation]. Je tire mon chapeau à ceux qui sont là depuis plus de 10 ans. Il est très difficile d'endurer une telle situation si longtemps.

« Je suis ici depuis [un certain nombre] d'années, et c'est la première fois qu'on me demande de parler de mon expérience du racisme et de la discrimination. »

La grande majorité des membres du personnel aborigènes et insulaires du détroit de Torres ont dit à EB & Co qu'ils étaient fiers de travailler pour Rio Tinto, mais qu'après la destruction de Juukan Gorge, ils se sentaient aussi profondément déchirés. Ils ont confié qu'ils avaient dû « justifier » le fait qu'ils continuent de travailler pour Rio Tinto auprès de leurs amis, de leurs communautés et de leurs familles. Il y avait un sentiment partagé que le traumatisme causé aux Aborigènes par la destruction de Juukan Gorge allait durer plusieurs générations et qu'il fallait donc un endroit sûr pour discuter et guérir.

4

Comportements nuisibles et signalement

Ce traumatisme a été exacerbé par le fait que certains employés non autochtones semblaient ne pas comprendre pourquoi cet incident avait eu un impact aussi profond et néfaste sur tout le personnel autochtone.

Certains commentaires ont fait mention d'un manque de respect, non seulement pour les membres du personnel, mais aussi pour les terres elles-mêmes, leur histoire et leur lien avec la culture aborigène et insulaire du détroit de Torres :

Les dirigeants ne sont pas réellement sensibilisés à la culture.

Rio Tinto doit en savoir beaucoup plus sur notre culture, qui est souvent incomprise par les personnes non autochtones, ainsi que sur notre lien avec les terres, avec notre famille et avec nos relations. Ces éléments sont remis en question alors qu'ils ne devraient pas l'être.

Les dirigeants montrent un manque de respect pour le pays, en effectuant des voyages de pêche et de camping sans l'autorisation des propriétaires traditionnels.

Il y a beaucoup de colère envers Rio Tinto dans ma famille à cause de son comportement passé et actuel.

Les sites comptant un plus grand nombre d'employés aborigènes gèrent mieux ce genre de choses. Les possibilités d'échanges culturels sont plus nombreuses.

Il n'y a aucune compréhension de notre culture et de concepts comme la famille élargie. Nous sommes continuellement remis en question lorsque nous devons prendre des congés pour des funérailles, par exemple, parce que les gestionnaires ne comprennent tout simplement pas, puis les gens font des blagues offensantes et nous intimident en raison de ces congés.

Les superviseurs nous menacent de licenciement, nous disant que nous avons pris trop de congés et que nous ne sommes pas assez assidus.

Beaucoup d'entre nous viennent de petites communautés, et on nous laisse simplement nous dépatouiller.

Il peut être difficile de porter un badge Rio Tinto en Australie-Occidentale, notamment dans le Pilbara.

EB & Co a entendu dire que la culture inclusive d'une équipe, l'accès à la formation et au développement de carrière et le traitement des membres du personnel en général étaient une « loterie de leadership ». Nombreux sont ceux qui ont souligné la nécessité pour les dirigeants, les gestionnaires et les superviseurs de faire preuve de plus d'empathie, d'attention et de compassion :

J'avais l'impression de me heurter à un mur; je souhaitais avoir des possibilités de formation, mais il n'y a rien eu pendant plus de cinq ans. Je travaille maintenant à un autre site, avec une autre direction, et j'ai déjà fait mon Certificat IV et eu l'occasion d'assumer des responsabilités.

C'est le hasard qui fait que vous avez un bon ou un mauvais superviseur.

Il n'y a pas d'Aborigènes dans les comités d'entrevue.

Il n'y a pas de superviseurs aborigènes, et cela fait une énorme différence.

Les Noirs doivent travailler deux fois plus dur pour obtenir une quelconque reconnaissance. Des personnes qui sont là depuis 20 ans n'occupent pas de postes de direction. Cela a des répercussions sur notre estime de soi.

Je ne vois aucune possibilité de promotion ou d'évolution dans l'entreprise.

Le manque de compréhension et de respect de la part de la direction se répercute sur l'équipe et rend les mauvais comportements socialement acceptables.

Puisque j'ai la peau plutôt pâle, on m'a demandé plusieurs fois à quel degré j'étais Aborigène. Moitié, quart, seizième? Lorsqu'une équipe ne sait pas que je suis Aborigène, elle parle négativement de notre communauté en ma présence, allant jusqu'à utiliser le mot commençant par « n ».

De nombreux membres du personnel autochtones et insulaires du détroit de Torres ont déclaré que la « seule façon » d'obtenir un emploi chez Rio Tinto était de faire un stage, quel que soit le niveau d'éducation :

On dit qu'il est impossible d'entrer chez Rio Tinto sans faire de stage. Cela comprend les personnes diplômées et celles qui ont travaillé dans d'autres organisations. Il est très difficile d'obtenir directement un emploi.

L'approche du stage est toujours la même, mais tout le monde apprend différemment. Il serait préférable d'adapter au moins une partie de la formation aux différents styles d'apprentissage, d'autant plus que l'anglais est une langue seconde pour beaucoup d'entre nous.

Les membres de nos communautés diplômés doivent faire un stage, tandis que les Blancs passent par un processus de recrutement pour des emplois de premier échelon. C'est injuste.

Pour ce qui est du racisme lié à l'embauche, le fait que nous ayons beaucoup de personnes qualifiées qui ne peuvent pas travailler chez Rio Tinto sans passer par un programme de stage m'a vraiment frappé. Pourquoi les personnes qui suivent des études supérieures doivent-elles postuler pour un stage? Cela m'a vraiment bouleversé. Pourquoi devraient-elles passer par une voie autochtone? Les membres de notre communauté sont qualifiés.

Combinée, cette rétroaction puissante provenant de l'ensemble du projet montre la nécessité de déployer des efforts pour cimenter une culture véritablement sûre, respectueuse et inclusive à l'échelle de Rio Tinto. La prise de mesures pour lutter contre le racisme ordinaire et la discrimination qui y est associée permettra non seulement d'améliorer la sécurité psychologique et le bien-être du personnel diversifié de Rio Tinto, mais aussi de tirer parti de tout l'éventail de ses compétences et de ses capacités. Le Cadre d'action du chapitre 5 présente des suggestions pour bâtir et maintenir un effectif véritablement inclusif et exempt de racisme ordinaire et de discrimination.

4.5 Discrimination envers les communautés LGBTIQ+

4.5.1 Introduction

De nombreux membres du personnel issus des communautés lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, intersexuées et queer (LGBTIQ+) continuent d'être victimes de discrimination, de malaise et d'exclusion en milieu de travail⁵¹. Quarante-et-un pays interdisent la discrimination en raison de l'orientation sexuelle dans le contexte du travail, notamment l'Australie, le Canada, la France, l'Allemagne, le Mexique, les Pays-Bas, la Suisse, le Royaume-Uni et les États-Unis.

Selon un rapport de Catalyst, près de la moitié (46 %) des travailleurs LGBTIQ+ aux États-Unis « cachent » leur orientation sexuelle ou identité de genre au travail, et près des deux tiers (59 %) des travailleurs non LGBTIQ+ pensent qu'il n'est « pas professionnel » de discuter de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre en milieu de travail⁵². Ces chiffres sont similaires à ceux de l'Australie, où seulement 32 % des travailleurs LGBTIQ+ australiens ont révélé leur orientation sexuelle ou leur identité de genre à leurs collègues⁵³.

De même, une récente enquête canadienne a révélé que le tiers (34 %) des hommes homosexuels ainsi que deux femmes sur cinq (40 %) qui s'identifient comme lesbiennes ont connu une certaine forme de discrimination au cours de leur vie professionnelle. Comme c'est le cas dans de nombreux pays où Rio Tinto exerce des activités, le milieu de travail canadien moyen est devenu plus accueillant pour les personnes LGBTIQ+, la plupart des employeurs et des collègues étant considérés comme « tolérants » envers la communauté LGBTIQ+. Une proportion non négligeable des membres de la communauté LGBTIQ+ n'affichent pas leur orientation sexuelle ou leur identité de genre au travail par crainte d'être exclus socialement, victimes de harcèlement ou mis de côté pour les promotions, ce qui mine leur sentiment d'appartenance et leur productivité⁵⁴.

⁵¹ McKinsey and Co., *LGBTQ+ voices: Learning from lived experiences*, 25 juin 2020. Sur Internet : <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences>

⁵² Fidas, D. et Cooper, L., *A workplace divided: Understanding the climate for LGBTQ workers nationwide*, Human Rights Campaign Foundation, 2019. Sur Internet : <https://www.hrc.org/resources/a-workplace-divided-understanding-the-climate-for-lgbtq-workers-nationwide>

⁵³ Diversity Council of Australia, *Out at Work: From Prejudice to Pride*. Sur Internet : <https://www.dca.org.au/research/project/out-work-prejudice-pride>

⁵⁴ Angus Reid Institute, *Most LGBT Working Canadians Experience Tolerance But Some Discrimination Persists*, 2011. Sur Internet : <https://angusreid.org/most-lgbt-working-canadians-experience-tolerance-but-some-discrimination-persists/>

Dans une étude récente, McKinsey a indiqué qu'il est plus difficile de révéler son orientation sexuelle ou identité de genre en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Par exemple, tandis que les trois quarts des répondants nord-américains et 78 % des répondants européens ont généralement divulgué leur orientation sexuelle ou leur identité de genre, seuls 54 % des répondants des autres régions en ont fait autant⁵⁵.

McKinsey a également indiqué que les personnes qui s'identifient comme LGBTQ+ sont sous-représentées dans les entreprises, en particulier dans les environnements dominés par les hommes. Nombreuses sont les personnes qui déclarent être les « seules » en leur genre dans leur organisation ou dans leur équipe, soit, par exemple, la seule personne homosexuelle, transgenre ou à mobilité réduite. Le fait d'être la ou le « seul » peut nourrir l'anxiété et l'isolement et entraîner d'autres désavantages. Par exemple, les membres du personnel qui s'identifient comme LGBTQ+ manquent souvent de modèles qui partagent ce point de vue⁵⁶.

EB & Co a entendu parler d'un certain nombre de cas d'homophobie, en particulier de la part de membres du personnel affirmant qu'ils ne se sentaient pas suffisamment en sécurité pour révéler leur orientation sexuelle ou identité de genre au travail ou que cette révélation a empiré le cas d'intimidation ou de harcèlement. On a également mentionné un sentiment de solitude ou, pour citer un employé de Rio Tinto, d'être « le seul gay du village », en particulier sur les sites et camps miniers. À l'inverse, EB & Co a entendu des histoires d'acceptation, en particulier dans les bureaux de l'entreprise, et de l'effet positif que le réseau THRIVE a eu sur la fierté et l'inclusion de la communauté LGBTQ+ chez Rio Tinto.

4.5.2 Révélations du sondage

Les résultats du sondage ont révélé que le personnel LGBTQ+ de Rio Tinto est confronté à des taux considérablement plus élevés d'intimidation (56 %), de harcèlement sexuel (19 %) et de racisme (17 %) que le personnel qui ne s'identifie pas comme LGBTQ+ (47 %, 11 % et 11 % respectivement) (figure 27). Notamment, les membres du personnel qui préfèrent ne pas indiquer s'ils s'identifient comme LGBTQ+ connaissent également des taux considérablement plus élevés d'intimidation, de harcèlement sexuel et de racisme (voir la méthodologie).

⁵⁵ *ibid.*

⁵⁶ *ibid.*

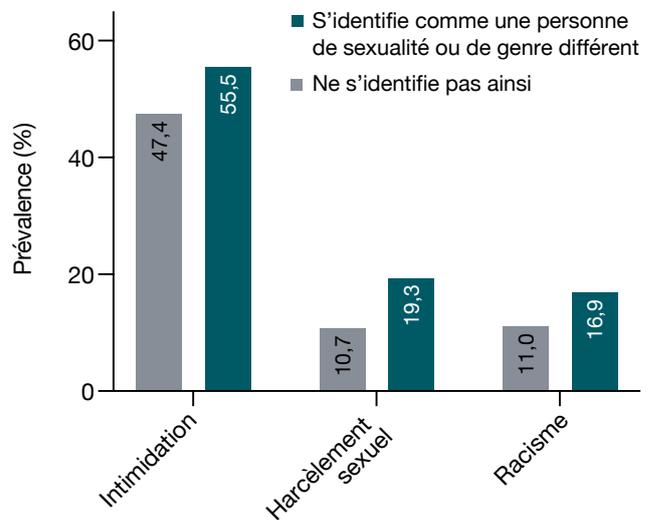


Figure 27 : Prévalence de l'intimidation, du harcèlement sexuel et du racisme chez Rio Tinto parmi le personnel LGBTQ+ (pourcentage des membres du personnel victimes d'au moins un des comportements dans chaque groupe). Base : tous les répondants (n=10 303). Question : Vous identifiez-vous comme une personne de sexualité ou de genre différent?

4.5.3 Dans leurs propres mots

Les séances d'écoute et les entretiens individuels réalisés dans le cadre du projet ont révélé diverses expériences et observations sur l'inclusion du personnel qui s'identifient comme LGBTQ+. En voici quelques exemples :

Selon mon expérience sur le site, tout le monde acceptait très bien le personnel LGBTQ+. Mes amis gay et mes amies lesbiennes ne se sont jamais plaints à moi.

L'environnement d'entreprise accepte généralement les homosexuels, mais c'est une tout autre histoire sur les sites miniers.

Comme l'indique la citation ci-dessus, ce n'est toutefois pas la majorité des expériences vécues par les membres du personnel de Rio Tinto qui s'identifient comme LGBTQ+.

J'aidais quelqu'un à l'usine et il a dit par le haut-parleur [du téléphone] à son ami que « c'est la fille qui ressemble à un gars qui m'aide ».

4

Comportements nuisibles et signalement

J'ai été victime d'intimidation à maintes reprises, me faisant dire que je « ressemble à un gars »; cela a rendu l'affirmation de mon identité beaucoup plus difficile.

Je n'oserais pas révéler mon orientation sexuelle ici; je sais que je serais victime d'intimidation et de brimades, peut-être même de violence physique. Je ne fais pas confiance à ces gars-là.

Je me suis définitivement rendu plus masculin. Il y a une énergie masculine malsaine.

J'ai révélé mon orientation sexuelle à quelques collègues... mais j'ai l'impression d'être le seul gay de l'établissement, même si Rio Tinto soutient le Mois de la Fierté.

En tant que lesbienne, je suis souvent traitée comme l'un des gars; ils partagent leurs fantasmes avec moi et ne se gênent pas pour faire des commentaires vulgaires. Beaucoup font des commentaires comme « tu n'as pas rencontré le bon gars », et certains hommes veulent venir dans ma chambre. Je ne me sentais pas en danger pour autant. C'était juste frustrant.

« Il est difficile de dénoncer les blagues parce que je suis une personne débutante, gaie et de couleur; il y a beaucoup trop de barrières. »

Ces commentaires suggèrent que les mêmes normes et la même culture hypermasculines qui alimentent le sexisme ordinaire et le harcèlement sexuel peuvent aussi nourrir l'hétérosexisme. En plus de s'attaquer à l'intimidation, au sexisme, au harcèlement sexuel et au racisme dans l'ensemble de sa culture d'entreprise, Rio Tinto a donc la possibilité de s'assurer que l'inclusion et la sécurité du personnel qui s'identifie comme LGBTIQ+ sont aussi au cœur de cette réforme culturelle.

4.6 Lieux de travail FIFO/DIDO

Les résultats du sondage ont révélé des expériences différentes d'intimidation, de harcèlement sexuel et de racisme chez les hommes et les femmes travaillant sur les différents sites de Rio Tinto. Les membres du personnel travaillant dans des sites FIFO/DIDO (56,3 %) ou des sites résidentiels (58,4 %) étaient plus susceptibles d'être victimes d'intimidation que leurs collègues masculins (44,5 % et 51,2 % respectivement dans les sites FIFO/DIDO et les sites résidentiels) (figure 28). Parmi tous les sous-groupes analysés, les taux les plus élevés d'intimidation ont été signalés par un petit groupe de répondants qui ont préféré ne pas divulguer d'informations démographiques précises (voir la méthodologie).

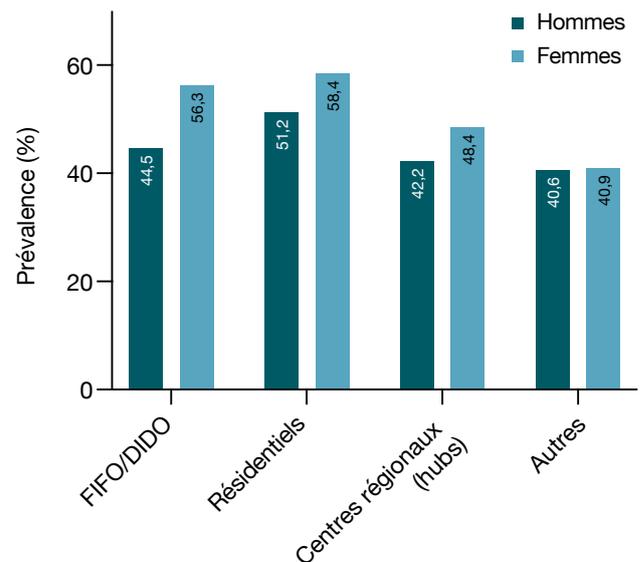


Figure 28 : Prévalence de l'intimidation chez Rio Tinto par lieu de travail (pourcentage des membres du personnel victime d'intimidation dans chaque groupe). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Au cours des 5 dernières années, avez-vous été personnellement victime d'intimidation de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Au cours des 5 dernières années, avez-vous été victime d'un ou de plusieurs des [comportements] suivants chez Rio Tinto/ dans l'entreprise?

4

Comportements nuisibles et signalement

Les femmes sur les lieux de travail FIFO/DIDO (43,1 %) etrésidentiels (31,4 %) ont connu des taux de harcèlement 15 sexuel nettement plus élevés que les hommes (figure 29). Des taux élevés de harcèlement sexuels ont également été signalés par un petit groupe 10 de femmes qui ont préféré ne pas divulguer d'autres informations démographiques précises (voir la méthodologie), ce qui pourrait indiquer des comportements plus inquiétants sur les sites plus petits ou plus clos.

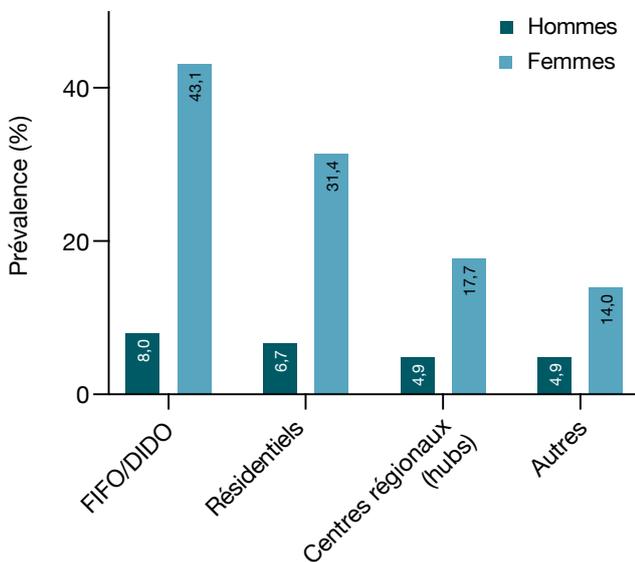


Figure 29 : Prévalence du harcèlement sexuel chez Rio Tinto par lieu de travail (pourcentage des membres du personnel victimes de harcèlement sexuel dans chaque groupe). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420). Question : Au cours des 5 dernières années, avez-vous été personnellement victime de harcèlement sexuel de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Au cours des 5 dernières années, avez-vous été victime d'un ou de plusieurs des [comportements] suivants chez Rio Tinto/dans l'entreprise?

Les hommes et les femmes travaillant sur des lieux de travail FIFO/DIDO ont connu des taux de racisme relativement plus élevés (13,1 % et 12,4 % respectivement) (figure 30). Certains des taux de racisme les plus élevés, tous sous-groupes confondus, ont été enregistrés par un petit groupe d'hommes et de femmes qui ont préféré ne pas divulguer d'autres informations démographiques précises (voir la méthodologie).

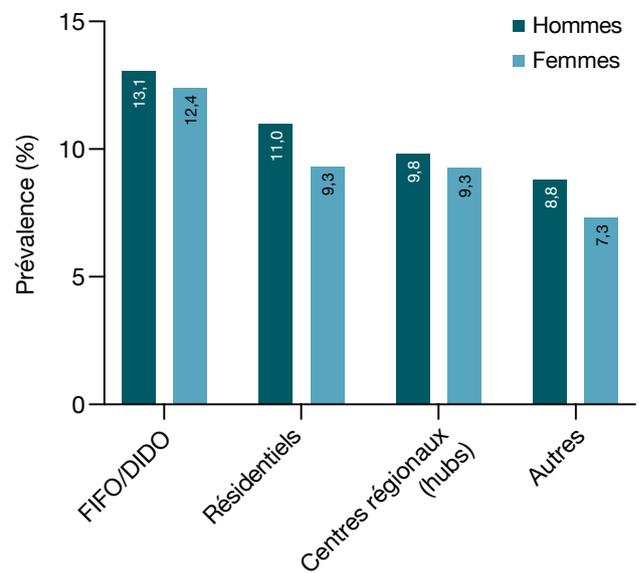


Figure 30 : Prévalence du racisme chez Rio Tinto par lieu de travail (pourcentage des répondants victimes d'au moins un des comportements). Base : tous les répondants (n=10 303); hommes (n=6 535); femmes (n=3 420); Question : Au cours des 5 dernières années, avez-vous été personnellement victime de racisme de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Au cours des 5 dernières années, avez-vous été victime d'un ou de plusieurs des [comportements] suivants chez Rio Tinto/dans l'entreprise?

La différence de culture entre les sites de Rio Tinto a été soulevée dans de nombreuses séances d'écoute, notamment par le personnel FIFO. Les expériences du personnel FIFO en matière d'intimidation, de harcèlement sexuel et de racisme se reflètent dans les citations de ce chapitre, mais il est important de souligner la perception qu'ont les gens de la culture générale. La plupart des aspects négatifs de la culture, tels que rapportés par le personnel FIFO, concernent le traitement des femmes et des personnes de couleur, y compris les Autochtones et les membres des Premières Nations. Toutefois, en ce qui concerne l'intimidation en particulier, des hommes et des femmes de toutes origines ont déclaré à EB & Co avoir été victimes de ce comportement, observant que :

On a tendance à croire que tout est permis dans les camps FIFO. La population est composée d'hommes blancs. Notre culture est fermée; nous ne voulons laisser entrer personne. C'est toxique. La collaboration et la volonté de s'améliorer, d'apprendre et d'évoluer sont certes des éléments positifs, mais nous ne sommes pas accueillants.

4

Comportements nuisibles et signalement

La culture que l'on trouve sur les sites dissuade les femmes de poursuivre une carrière technique parce qu'elles ne veulent pas travailler à cet endroit. Elles ont le sentiment qu'elles auraient à endurer ces comportements. L'environnement de bureau est plus sûr. Nous devons changer la culture des sites pour que les femmes ne se sentent pas menacées.

4.7 Prestataires de services

4.7.1 Introduction

Il est aussi important de mettre en lumière les expériences propres aux membres du personnel qui ne sont pas des employés de Rio Tinto, mais qui travaillent en tant que prestataires de services dans des sites éloignés. EB & Co a organisé quatre séances d'écoute avec des prestataires de services, notamment le personnel d'entretien ménager de services, notamment le personnel d'entretien ménager et de nettoyage, de traiteur, d'hébergement, de bar, d'administration et de conditionnement physique.

Bien qu'EB & Co reconnaisse que son examen des expériences des prestataires de services était limité, elle a pu faire un certain nombre d'observations, notamment qu'il existe une différence marquée entre les expériences des hommes et des femmes, ce qui est très semblable aux expériences du personnel FIFO. Elle a également observé que les prestataires de services sont traités différemment des employés de Rio Tinto.

4.7.2 Dans leurs propres mots

Voici certains commentaires des prestataires de services :

Je gère les prestataires de services. Je trouve que beaucoup d'employés de Rio Tinto intimident les prestataires de services, qui sont très faciles à remplacer. Le déséquilibre du pouvoir est extrême.

À quoi ressemble l'intimidation d'un prestataire de services? Il peut s'agir de crier contre un prestataire de services, devant d'autres membres du personnel de Rio Tinto, des choses comme : « Tu n'es qu'un prestataire de services. Ne viens pas dans notre salon de thé, c'est un salon de thé Rio Tinto. Va à l'autre de qualité inférieure. Tu n'es qu'un prestataire de services. »

Le traitement des prestataires de services est médiocre. Si j'en fais mention, on nie. Les employés de Rio Tinto reçoivent de l'argent pour leur travail, mais ce sont les prestataires de services qui font tout le travail.

Oui, nous sommes plus souvent victimes d'intimidation. Les travailleurs contractuels sont des victimes et, dans la plupart des cas, ils ont peur de s'exprimer, car ils craignent que leur contrat soit résilié ou ne soit pas renouvelé.

Les employés se sentent supérieurs aux prestataires de services, et il y a moins de comptes à rendre pour les comportements envers ces derniers.

Dans l'entretien ménager, les gens nous maltraitent tout le temps.

On nous dit toujours de signaler [le harcèlement sexuel], mais [si nous le faisons], c'est toujours la fille qu'on retire du lieu de travail.

Il y a du harcèlement sexuel envers le personnel féminin du bar tous les jours.

Nous ne nous sentons pas en sécurité, mais nous ne sommes pas pris au sérieux.

L'équipe d'arrêt nous tripote lorsque nous nous promenons dans le camp avec le chariot. Les gars apportent leur propre boisson. Le personnel d'entretien ramasse énormément de caisses et de bouteilles de bière.

Il faut évaluer la satisfaction et les expériences des prestataires de services. Pour ce faire, on pourrait utiliser le sondage auprès des employés de Rio Tinto et l'adapter aux prestataires de services. Pour avoir une image complète des expériences des prestataires de services, il faudrait que chaque site effectue ce sondage. Cette mesure renforcerait la transparence et conduirait à un meilleur traitement des prestataires de services.

Les séances avec les prestataires de services ont révélé que les femmes sont confrontées à des défis considérables pendant leur quart de travail, notamment le sexisme, la violence verbale et le harcèlement sexuel. EB & Co considère qu'un examen indépendant plus complet des expériences des prestataires de services devrait être entrepris pour déterminer s'ils sont en sécurité et respectés sur leur lieu de travail, en particulier dans les camps.

4.8 Signalement des incidents

4.8.1 Introduction

Comme il est indiqué au chapitre 2, Rio Tinto a une forte culture de sécurité. L'entreprise s'engage notamment à créer un climat organisationnel propice au signalement ouvert et honnête des incidents, des accidents et des quasi-incidents.

Rio Tinto reconnaît qu'une forte culture de signalement est essentielle pour surveiller la sécurité et apprendre de manière continue. En effet, l'entreprise affirme :

Nous continuons à signaler les PFI [incidents potentiellement mortels], à faire enquête et à en tirer des leçons. En 2020, nous avons mis en place le système d'apprentissage et de diffusion rapide des PFI, qui nous permet de veiller à ce que les leçons tirées des PFI soient transmises directement à l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise, soit environ 3 500 personnes. Les leçons détaillées sont également communiquées à la fin de chaque enquête sur un PFI. En outre, la haute direction de chaque unité d'affaires effectue une analyse approfondie de l'incident afin de s'assurer que les causes sous-jacentes sont bien comprises et que les mesures de suivi appropriées sont définies et suivies – jusqu'à leur application – afin d'éviter que la situation se reproduise⁵⁷.

L'engagement de Rio Tinto envers la création d'une bonne culture de signalement tient compte du rôle essentiel du leadership. En effet, lorsque le leadership ne favorise pas une telle culture, l'entreprise court un certain risque. On a noté :

Le rôle de la direction dans le développement et le soutien d'une culture de signalement est primordial.

Les principaux obstacles au signalement des accidents, des incidents et des quasi-incidents sont les suivants :

- ▶ *la peur du blâme, des mesures disciplinaires, de l'embarras ou de la responsabilité légale;*

- ▶ *un manque de soutien de la direction, notamment un relâchement de la vigilance à l'égard de déficiences connues;*
- ▶ *un manque de sincérité dans la gestion des problèmes de sécurité;*
- ▶ *la dissuasion du signalement des quasi-incidents⁵⁸.*

EB & Co reconnaît le fort engagement de Rio Tinto à signaler les problèmes de sécurité et les quasi-incidents. Elle considère que ce même engagement devrait s'étendre à la création d'un environnement de signalement sûr pour les personnes victimes de comportements nuisibles et qui risquent donc de subir des dommages psychologiques. Cela comprend, par exemple, les personnes qui fournissent à l'organisation des informations précieuses sur le harcèlement sexuel, l'intimidation, le racisme et d'autres formes de discrimination. Ce faisant, elles réduisent les risques et créent un lieu de travail plus sûr pour tous.

Un bon système de signalement est un système qui permet aux membres du personnel de signaler leurs expériences de comportements nuisibles, d'obtenir le soutien dont ils ont besoin et d'avoir la certitude que leur signalement sera pris au sérieux.

Rio Tinto offre aux employés (ou aux prestataires de services) plusieurs moyens de signaler un incident de comportement nuisible, notamment en s'adressant à un superviseur immédiat, à un gestionnaire ou aux Ressources humaines ou en utilisant le nouveau programme maVoix, qui a remplacé les modèles précédents nommés « Talk to Peggy » et « Exprimez-VOUS ». Le programme maVoix est supervisé par le Bureau de conduite des affaires et stipule ce qui suit :

Toute personne ayant des préoccupations ou des informations relatives à une conduite, à des circonstances ou à des comportements répréhensibles au sein de Rio Tinto peut signaler ces problèmes dans le cadre de ce programme. Il peut notamment s'agir de membres du personnel actuels ou passés, de prestataires de services, de fournisseurs, de stagiaires, de partenaires de coentreprise, de membres des communautés où nous sommes établis, ainsi que de leurs partenaires, personnes à charge et parents⁵⁹.

⁵⁷ Op. cit.

⁵⁸ Tap Into Safety, *How Do You Develop Your Organisation's Reporting Culture?* Sur Internet : <https://tapintosafety.com.au/how-do-you-develop-your-organisations-reporting-culture/>

⁵⁹ Rio Tinto, *Procédure du Groupe : procédure maVoix*, 15 mars 2021. Sur Internet : <https://www.riotinto.com/-/media/Content/Documents/Sustainability/Corporate-policies/RT-myVoice-procedure.pdf?rev=2cbe8ac252964fc0a78219fcbee72e0>

4

Comportements nuisibles et signalement

maVoix est un programme de signalement confidentiel. Son champ d'application est large et comprend les préoccupations relatives aux comportements des personnes, y compris les soupçons de violation des politiques et des normes de Rio Tinto, les droits de la personne, la sécurité, l'environnement, les rapports financiers et la fraude ainsi que les questions d'intégrité commerciale en général.

Vous pouvez faire part d'une préoccupation confidentiellement à l'aide des moyens suivants :

- ▶ effectuer un signalement sur le site Web de maVoix;
- ▶ appeler la ligne d'aide maVoix en composant les numéros affichés sur le site Web de maVoix;
- ▶ écrire au Bureau de conduite des affaires à myvoice@riotinto.com;
- ▶ communiquer avec un membre des équipes Éthique et conformité ou Services juridiques, qui transmettra le problème au Bureau de conduite des affaires.

Il est également possible d'effectuer des signalements anonymes. En effet, le modèle maVoix offre une option de signalement confidentielle et sûre. Ses clauses de confidentialité et d'anonymat sont conçues pour créer un environnement de signalement sûr afin d'encourager les gens à s'exprimer. Des enquêtes sont ouvertes à la suite d'un examen par le Bureau de conduite des affaires. Il est important de noter que la procédure stipule que le programme maVoix :

fournira [aux plaignants] des mises à jour appropriées sur le progrès du dossier, le cas échéant, sous réserve des considérations juridiques et en matière de confidentialité, et les informera également lorsque le dossier sera clos.

La procédure prévoit également que Rio Tinto protégera la personne qui a déposé la plainte contre toute forme de conduite préjudiciable ou de représailles résultant de son signalement.

Bien que maVoix ait un rôle essentiel à jouer en tant que système d'information confidentiel pour Rio Tinto, EB & Co considère qu'il sera également nécessaire d'établir un point d'entrée davantage axé sur les personnes et tenant compte des traumatismes afin de rétablir la confiance dans les systèmes de signalement des cas de préjudice interpersonnel complexe. Les informations tirées des séances d'écoute, des entretiens, des soumissions écrites et du sondage montrent que le signalement des comportements nuisibles par les voies officielles est extrêmement faible pour ces types de problèmes, ce qui suggère que Rio Tinto n'a pas une culture de signalement sûre des questions interpersonnelles très sensibles.

D'après l'expérience d'EB & Co, les processus de signalement officiels ne suscitent souvent qu'un faible niveau de confiance dans les différentes organisations, ce qui est également le cas chez Rio Tinto. On peut faire une constatation similaire avec les programmes traditionnels de dénonciation qui sont utilisés pour traiter les questions de comportement nuisible. Des réflexions et des approches qui sortent des sentiers battus sont nécessaires pour trouver d'autres options qui offriront aux employés plus de choix et de pouvoir. Il faut soutenir les interventions structurées et précoces et les réponses axées sur la personne.

La création d'un environnement dans lequel les gens se sentent suffisamment en confiance pour s'exprimer est une priorité. Le sentiment de sécurité nécessaire pour s'exprimer n'est pas quelque chose qu'un système de signalement officiel quelconque peut instaurer à lui seul, mais est le résultat d'un environnement de travail respectueux et inclusif, où les membres du personnel ont la certitude que l'organisation les soutiendra s'ils choisissent de faire part de leurs préoccupations. L'exposé qui suit explore le signalement des incidents de comportements nuisibles chez Rio Tinto, tel que le personnel l'a décrit à EB & Co.

4.8.2 Révélations du sondage

Parmi les membres du personnel de Rio Tinto qui ont été victimes d'intimidation au cours des cinq dernières années, moins du tiers (29,1 %) ont signalé le cas d'intimidation le plus récent. En outre, la plupart des signalements ont été faits par des voies non officielles. Les femmes étaient plus susceptibles d'avoir signalé la situation (35,9 %) que les hommes (27,1 %) (figure 31). Parmi les autres sous-groupes dont les taux de signalement sont inférieurs au total, on trouve les personnes travaillant dans des sites FIFO/DIDO (26 %) et les personnes qui s'identifient comme Autochtones ou membres des Premières Nations (23 %).

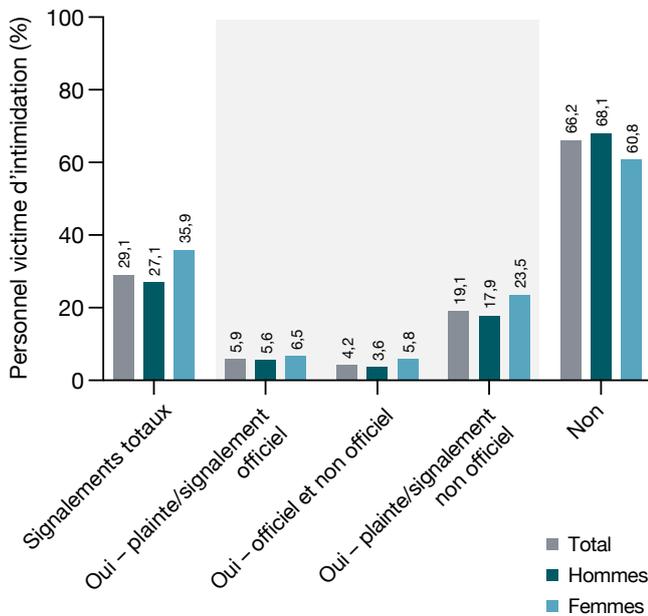


Figure 31 : Taux de signalement du plus récent cas d'intimidation. Base : Participants victimes d'intimidation au cours des 5 dernières années (total n=5 311; hommes n=3 194; femmes n=1 878). Question : Avez-vous déposé une plainte/un rapport, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent d'intimidation dont vous avez été victime?

Dans les cas où l'intimidation a été signalée, les canaux de signalement les plus courants étaient le chef d'équipe (65,6 %), un autre gestionnaire (39,4 %) ou un membre de l'équipe des Ressources humaines (25,5 %). Seulement 7,5 % des personnes qui ont effectué un signalement ont utilisé un processus de signalement interne officiel (p. ex., Talk to Peggy, maVoix). Les femmes étaient plus susceptibles d'avoir signalé le cas d'intimidation le plus récent à un membre de l'équipe des Ressources humaines (30,6 %) (figure 32).

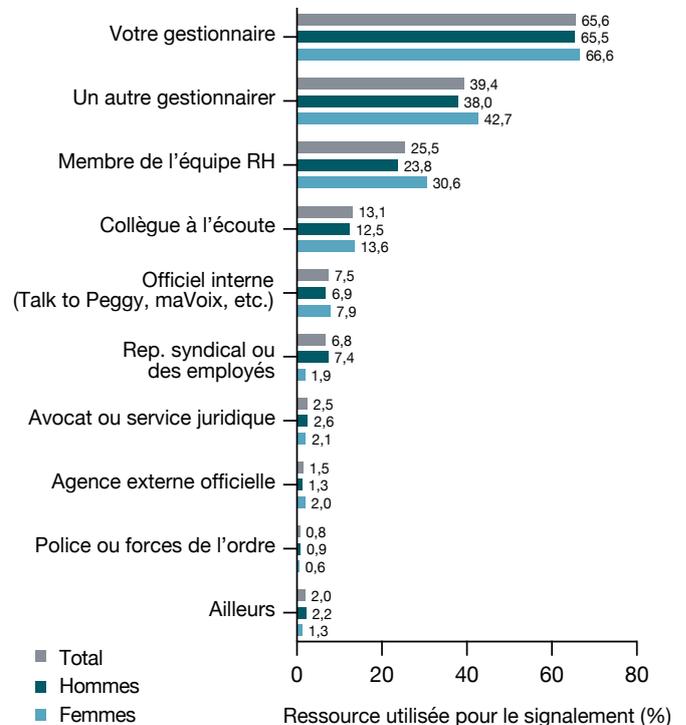


Figure 32 : Ressource à qui l'intimidation a été signalée. Base : Participants ayant signalé le cas le plus récent d'intimidation (total n=1 617; hommes n=871; femmes n=685). Question : À qui avez-vous signalé l'incident? REMARQUE : Les réponses multiples sont acceptées.

4 Comportements nuisibles et signalement

Le taux de signalement du harcèlement sexuel était nettement inférieur à celui de l'intimidation. Seul un membre du personnel de Rio Tinto sur huit (12,8 %) ayant subi un harcèlement sexuel au cours des cinq dernières années a signalé le cas le plus récent. Les femmes étaient plus susceptibles de ne pas avoir signalé le cas de harcèlement sexuel le plus récent (83 %, comparativement aux hommes (75,9 %) (figure 33).

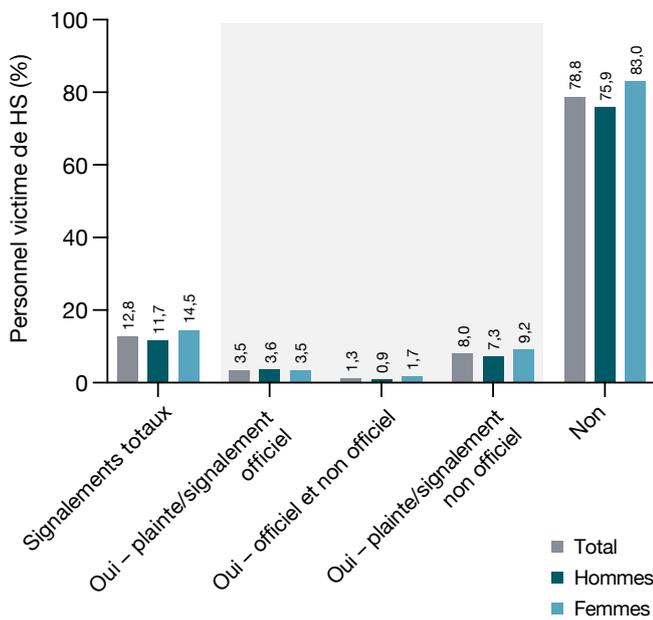


Figure 33 : Taux de signalement du cas de harcèlement sexuel le plus récent. Base : Participants victimes d'intimidation au cours des 5 dernières années (total n=1 444; hommes n=462; femmes n=928). Question : Avez-vous déposé une plainte/un rapport, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent de harcèlement sexuel dont vous avez été victime?

Dans les cas où le harcèlement sexuel a été signalé, les canaux de signalement les plus courants étaient le chef d'équipe (58,3 %), un autre gestionnaire (32,2 %) ou un membre de l'équipe des Ressources humaines (24,4 %) (figure 34). Seulement 4,2 % des personnes qui ont effectué un signalement ont utilisé un processus de signalement interne officiel (p. ex., Talk to Peggy, maVoix).

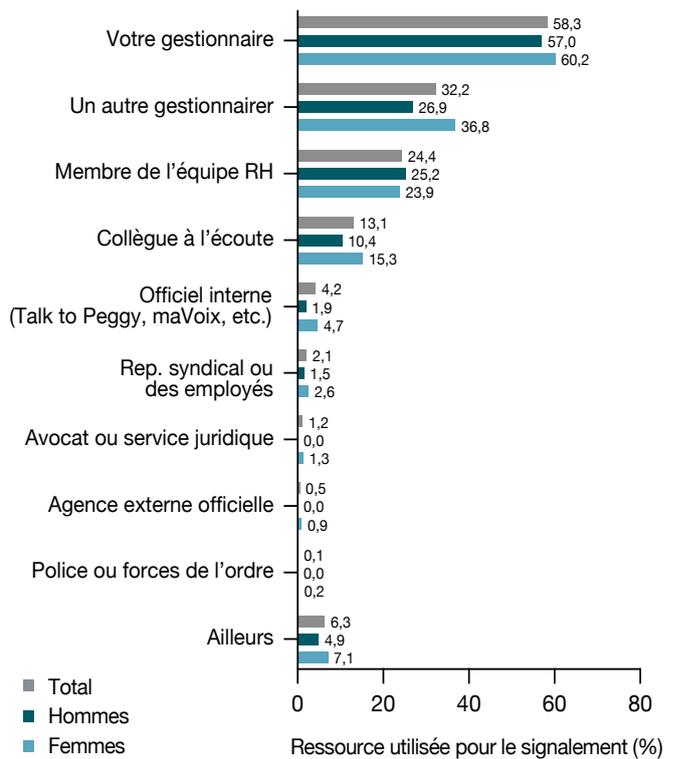


Figure 34: Ressource à qui le harcèlement sexuel a été signalé. Base : Participants ayant signalé le cas le plus récent de harcèlement sexuel (total n=199; hommes n=58; femmes n=137). Question : À qui avez-vous signalé l'incident? REMARQUE : Les réponses multiples sont acceptées.

4 Comportements nuisibles et signalement

Parmi les membres du personnel de Rio Tinto qui ont été victimes de racisme au cours des cinq dernières années, moins du dixième (9,5 %) ont signalé le cas de racisme le plus récent (figure 35).

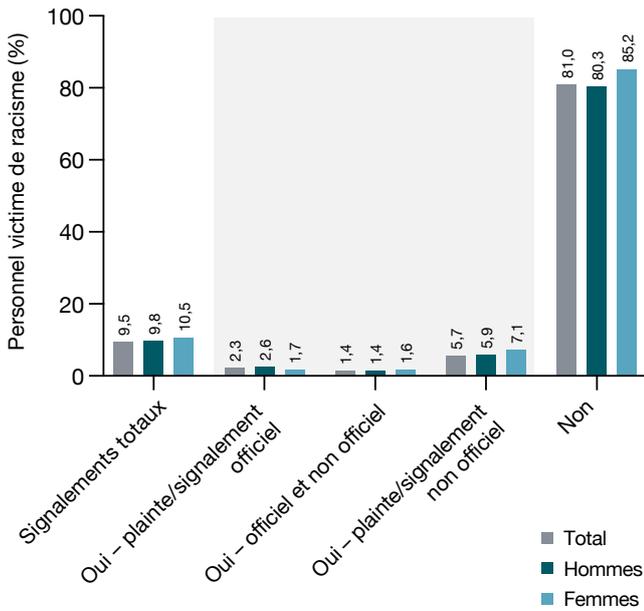


Figure 35 : Taux de signalement du cas de racisme le plus récent. Base : Participants victimes de racisme au cours des 5 dernières années (total n=1 300; hommes n=845; femmes n=366). Question : Avez-vous déposé une plainte/un rapport, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent de racisme dont vous avez été victime?

Dans les cas où le racisme a été signalé, les canaux de signalement les plus courants étaient le chef d'équipe (53 %), un autre gestionnaire (45,1 %) ou un membre de l'équipe des Ressources humaines (29,7 %). Seulement 7,3 % des personnes qui ont effectué un signalement ont utilisé un processus de signalement interne officiel (p. ex., Talk to Peggy, maVoix). Les femmes étaient plus susceptibles d'avoir signalé le cas de racisme le plus récent à leur chef d'équipe (62 %) ou à un membre de l'équipe des Ressources humaines (38 %) (figure 36).

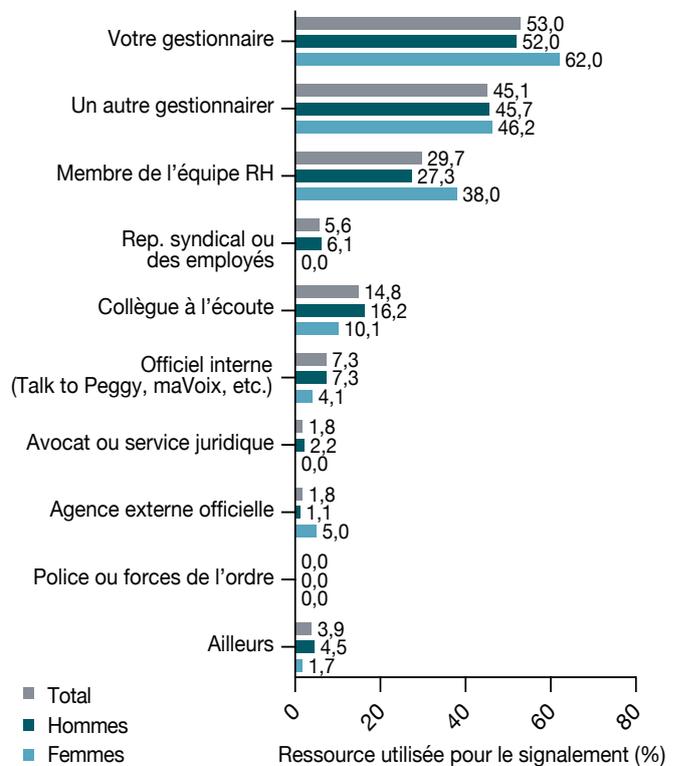


Figure 36 : Ressource à qui le racisme a été signalé. Base : Participants ayant signalé le cas le plus récent de racisme (total n=131; hommes n=87; femmes n=41). Question : À qui avez-vous signalé l'incident? REMARQUE : Les réponses multiples sont autorisées.

4 Comportements nuisibles et signalement

Outre le faible taux de signalement en général parmi le personnel de Rio Tinto victime de comportements nuisibles, très peu des personnes qui ont signalé ces incidents ont choisi d'utiliser les canaux de signalement internes officiels (Talk to Peggy, maVoix). En effet, seuls 6,9 % des hommes et 7,9 % des femmes ayant signalé de l'intimidation ont déposé une plainte officielle à l'aide de ces canaux, tandis que seulement 1,9 % des hommes et 4,7 % des femmes victimes de harcèlement sexuel et 7,3 % des hommes et 4,1 % des femmes victimes de racisme ont utilisé Talk to Peggy ou maVoix (figure 37). Ces données font état d'une très faible confiance en ces canaux de signalement officiels pour ce type de problèmes.

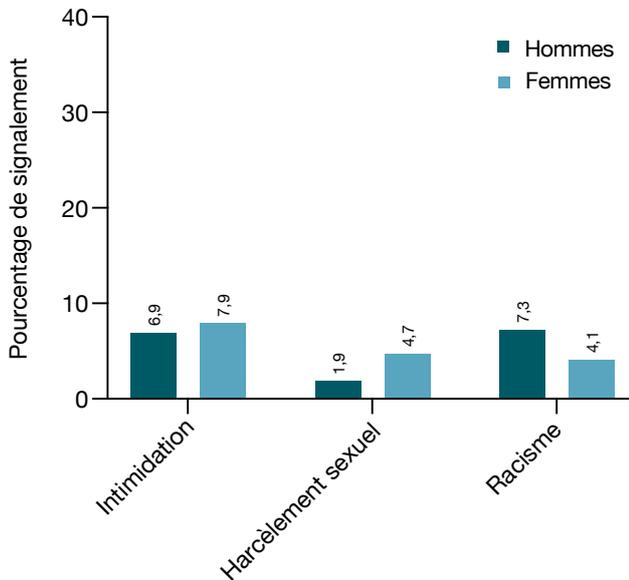


Figure 37 : Taux de signalement par les canaux officiels (p. ex. Talk to Peggy ou maVoix) pour le cas le plus récent d'intimidation, de harcèlement sexuel ou de racisme. Base : Participants ayant signalé leur cas le plus récent d'intimidation, de harcèlement sexuel ou de racisme. Question : À qui avez-vous signalé l'incident?

Les personnes n'ayant pas effectué de signalement (figure 38) ont invoqué, dans le cadre du sondage, ces principales raisons :

- « Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma carrière (sur mes occasions de promotion ou d'intérim, risque de cessation d'emploi, etc.). »

- « Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma réputation (qu'on me blâmerait, qu'on ne me croirait pas ou qu'on penserait que je réagis de manière excessive, par exemple). »
- « C'est une pratique normalisée et acceptée là où je travaille. »
- « Je craignais d'être ostracisé(e) par mes collègues. » et « Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit. »

Je ne savais pas à qui m'adresser ni comment déposer une plainte	9,1	11,5	10,6
C'est une pratique normalisée et acceptée là où je travaille	23,9	27,2	27,4
Ma famille ou des amis m'ont conseillé de ne pas le faire	2,0	1,4	3,7
Un ou des collègues m'ont conseillé de ne pas le faire	4,6	2,6	3,1
Je n'ai pas eu besoin de le faire parce que j'ai fait cesser le comportement	13,5	19,1	8,7
Je n'en ai pas eu besoin parce que je n'avais plus de contact	11,5	13,7	5,8
Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit	37,1	27,6	35,8
Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma carrière	41,9	24,4	33,1
Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma réputation	34,9	30,6	28,3
Je craignais d'être ostracisé(e) par mes collègues	13,7	17,1	15,0
Une autre personne est intervenue et l'intimidation a cessé	1,9	1,2	1,0
Autre raison	8,1	8,9	9,4
Je ne sais pas	3,5	6,0	6,7
Je préfère ne pas répondre	3,7	4,9	4,8

Figure 38 : Raisons pour lesquelles les membres du personnel de Rio Tinto victimes d'intimidation, de harcèlement sexuel ou de racisme ne font pas de signalement par quelque moyen que ce soit. Base : Répondants n'ayant pas signalé l'expérience d'intimidation (n=3 694), de harcèlement sexuel (n=1 245) ou de racisme (n=1 169).

4

Comportements nuisibles et signalement

Les conséquences négatives les plus courantes signalées par les personnes qui en ont subi après le signalement de l'intimidation, du harcèlement sexuel ou du racisme sont les suivantes :

- ▶ effets sur la santé mentale;
- ▶ effets sur l'emploi ou l'avancement professionnel;
- ▶ effets sur les relations professionnelles;
- ▶ effets sur le bien-être général.

4.8.3 Dans leurs propres mots

Dans les séances d'écoute, les entretiens et les soumissions écrites, les membres du personnel de Rio Tinto ont fréquemment parlé du processus de signalement. Un petit nombre d'entre eux ont indiqué qu'ils seraient à l'aise de faire un signalement ou qu'ils avaient eu des expériences positives avec le nouveau système. Certains participants ont déclaré :

J'ai constaté une amélioration du système de signalement depuis qu'il s'agit de maVoix. Je pense qu'on peut lui faire beaucoup plus confiance maintenant.

Il a fallu des mois avant qu'une collègue victime de harcèlement n'utilise maVoix. Je l'ai encouragée à suivre cette voie. Mon premier réflexe était de l'inviter à communiquer avec son gestionnaire. En fin de compte, l'utilisation de maVoix était la meilleure solution pour elle.

« [Le signalement] a été très bien géré. [Ma collègue] s'est sentie soutenue et écoutée. Elle a pu rencontrer une personne intermédiaire. Des sanctions ont été imposées, et cela l'a rassurée. Elle était particulièrement heureuse que la situation n'allait plus se reproduire. »

Toutefois, de nombreuses personnes ne se sentent pas suffisamment en sécurité pour dénoncer l'intimidation, le harcèlement sexuel, le racisme ou d'autres formes de discrimination. Certains membres du personnel de Rio Tinto ne connaissaient pas maVoix ni les changements qu'apporte cette plateforme de signalement.

Les participants ont commenté la culture du silence qui, selon les membres du personnel, décourage les signalements en raison des répercussions sur les personnes qui expriment de leurs préoccupations.

« Les gens ont peur des représailles. Il est donc préférable de se taire et d'endurer. Nous travaillons dans un environnement qui n'encourage pas la communication. »

J'ai l'impression que le signalement entacherait mon nom. La dernière fille qui a dénoncé un harcèlement sexuel a perdu son emploi dans la transformation.

Je ne veux pas faire de vagues au point de tomber du navire.

Sur mon lieu de travail, vous ne voulez pas être étiqueté. Vous ne voulez pas que ça se retourne contre vous. C'est comme l'histoire de la fille à la jupe courte : s'il y a un problème, on blâme la femme.

« Un collègue a fait un signalement et a eu des représailles. Il a été envoyé dans une autre région parce qu'il n'en pouvait plus. Ça s'est su, et il a maintenant une mauvaise réputation à l'usine. Ça m'a fait peur. »

4

Comportements nuisibles et signalement

J'ai eu une si mauvaise expérience dans le passé qu'il était hors de question que je porte plainte à nouveau. Ça n'a fait qu'empirer l'intimidation.

« Dès que vous soulevez un problème concernant un haut dirigeant, c'est fini pour vous. Les hauts dirigeants de Rio Tinto ne sont pas traités sur le même pied d'égalité que les autres employés. »

« Les gens savent où aller, mais il faut beaucoup de courage... Il faut accepter la possibilité de perdre son emploi, de quitter Rio Tinto. »

Il règne un environnement de peur chez Rio Tinto. Vous ne voulez pas que l'on congédie quelqu'un pour une histoire de racisme. D'autres superviseurs nous le rappellent : « Pourquoi faire un signalement; tu ne voudrais pas causer son congédiement, non? »

« Les rares fois où des personnes se sont exprimées, la situation a empiré. De plus, les superviseurs divulguent tout à tout le monde; il n'y a aucune confidentialité. »

L'équipe des Ressources humaines gère le talent; c'est elle qui vous fait progresser. Puisqu'elle gère aussi votre dossier de plainte, ce peut être pénalisant. Vous ne voulez pas être une personne à problèmes.

Les personnes ne s'expriment pas parce que le signalement est envoyé aux échelons supérieurs et qu'elles ne veulent pas être impliquées dans une enquête.

Je ne pense pas que je me sentirais à l'aise de signaler un incident. Ça me rendrait mal à l'aise parce que je sens que ça me causerait des torts ultérieurement.

Le mécanisme de plainte est inutile. Je ne lui fais pas confiance. Je ne crois pas que ce soit confidentiel. Je ne l'utiliserai pas. Tous ces gestionnaires sont encore là et sont encore promus. Rien ne change dans les coulisses. Il faut rétablir la confiance dans le système.

J'ai peur de faire un signalement; je n'ai pas confiance du tout. L'expérience devient unilatérale. On ne voit aucune mesure prise. Cela décourage le signalement, car nous pensons que rien ne sera fait.

Les gestionnaires discutent de signalements confidentiels en public.

Nous n'avons pas une « bonne équipe de RH » empathique et axée sur la personne; elle rapporte tout directement aux gestionnaires.

Je n'utiliserais jamais un système de signalement chez Rio Tinto parce que ça nuirait à mon emploi. Nous devons sauver la crédibilité du système de signalement en le repensant au grand complet. Le signalement n'est pas sûr.

Mon gestionnaire a dit : « Plains-toi si tu veux; la plainte reviendra simplement sur mon bureau. »

Souvent, les personnes très performantes sont protégées. L'organisation récompense la performance. Une plainte finirait par vous nuire plutôt que vous aider.

Une personne qui fait un signalement est blâmée par son équipe.

Je n'ai jamais déposé de plainte, car j'ai trop peur.

Vous aurez des ennuis si vous ne faites pas le signalement correctement. Il faut reconnaître que le signalement s'accompagne de traumatismes, de peurs et de doutes. Parfois, il suffit de communiquer avec un collègue. Ça vient souvent d'en haut. Ne punissez pas les gens qui ne font pas un signalement correctement.

4

Comportements nuisibles et signalement

« Je suis dans les RH et je ne crois pas que je signalerais un incident. Il y aurait des récriminations. »

Un signalement ne mène nulle part.

S'exprimer ne fait que limiter sa propre carrière.

Il y a une certaine stigmatisation associée au signalement. Je ne l'ai pas fait ou ne le ferais pas.

Si tu fais des vagues, on te congédie et te remplace.

Je ne ferais pas de signalement de peur de perdre mon emploi.

Les personnes qui s'expriment ont une cible dans le dos.

[Je ne signalerai pas un incident] tant que les bases de la confiance ne seront pas jetées et visibles. Il y a encore du travail à faire... et encore beaucoup de chemin à parcourir.

Les gestionnaires et superviseurs sont très contrariés lorsqu'on s'adresse à une autre personne parce qu'un problème soulevé n'est pas traité.

Les personnes qui s'expriment sont isolées.

Vous finissez par vous sentir pire que la personne qui vous a dénigré.

Personne n'est prêt à dénoncer publiquement un membre de la direction, et la plupart des personnes qui interagissent régulièrement avec ces gens sont ambitieuses et ne risqueront pas de compromettre leurs possibilités de carrière en faisant part de leurs préoccupations.

L'intimidation consiste souvent en une série de petites actions continues, ce qui nécessite une prise de notes exceptionnelle au fil du temps et une bonne prévoyance de la part de la victime pour justifier la plainte.

Les RH ont un parti pris et favorisent les gestionnaires au détriment des autres employés.

Les RH et les gestionnaires manquent de formation sur la gestion des renseignements confidentiels. Il faut les informer des conséquences du non-respect de la confidentialité et des autres politiques sur le lieu de travail et les tenir responsables en cas d'écart.

Les participants ont également exprimé un manque de confiance ou d'information concernant le système de signalement même :

Tout le monde a peur d'utiliser maVoix, car on croit que le système n'est ni juste ni confidentiel et qu'il aura un effet négatif sur la carrière. Il n'y a aucune sécurité psychologique pour les membres de notre équipe.

« Nous devons en faire plus pour humaniser le processus de signalement. Honnêtement, il y a plusieurs choses que j'aurais dû signaler, mais je n'ai aucune confiance dans le système de signalement. Je ne pense pas qu'il soit réellement là pour nous; il semble plutôt être en place pour protéger l'entreprise. »

Je ne sais pas comment accéder à l'information expliquant comment effectuer un signalement.

Je pense que maVoix est simplement le même système avec un nouveau nom. Le Groupe ne fait que changer le nom du système après quelques années.

Nous ne parlons pas de maVoix en tant qu'organisation. C'est comme si on gardait le programme secret. Pourquoi ne parlons-nous pas des bons résultats de maVoix?

Les préjugés fondés sur le genre et la prévalence du sexisme ordinaire pourraient faire en sorte que les hommes ont peur de signaler leurs préoccupations :

Nous sommes des hommes, nous n'utilisons pas les canaux de signalement, nous encaissons.

4

Comportements nuisibles et signalement

Les employées, quant à elles, ont subi des conséquences négatives après avoir signalé des cas de harcèlement sexuel, et ni les Ressources humaines ni les autres dirigeants ne semblaient savoir comment aborder la question de manière constructive en tenant compte des traumatismes :

[Après avoir porté plainte pour harcèlement sexuel], je n'ai plus eu de nouvelles de l'équipe des RH; j'ai dû communiquer avec elle moi-même. Lorsque je l'ai fait, elle ne comprenait pas pourquoi je demandais une mise à jour, et on a fini par me dire que je n'allais pas être informée du résultat, que la politique disait qu'aucune rétroaction ne serait donnée. Cela s'est produit alors que le collègue en question postulait pour des postes au sein de Rio Tinto. La situation a été très dommageable pour moi... Honnêtement, je ne recommanderais à personne de déposer une plainte si c'est ainsi qu'elle est traitée. Je l'ai regretté et j'en ai été très perturbée pendant longtemps.

En parlant aux femmes, j'ai appris que souvent, lorsqu'elles portaient un problème à l'attention de leur gestionnaire, celui-ci ne savait pas comment le résoudre. Par exemple, lorsqu'une femme se faisait suivre jusqu'à sa chambre par un homme qui voulait avoir des relations sexuelles avec elle, le gestionnaire ne savait pas comment trouver l'homme en question ni comment protéger la dame et ne pouvait que lui suggérer de changer son emploi du temps.

L'an dernier, j'ai eu un cas de comportement et d'attitude envers les femmes inacceptables de la part de mon patron direct. Je n'ai pas porté plainte parce que j'avais peur que ça soit mal perçu au travail et de perdre le contrôle. La seule raison pour laquelle on a fini par s'en occuper est qu'une collègue l'a signalé. Au final, j'ai eu une bonne expérience. J'ai constaté un changement et un comportement plus positif chez cette personne.

Les membres du personnel autochtones, insulaires du détroit de Torres, autochtones et des Premières Nations à l'échelle de Rio Tinto ont indiqué que le signalement n'était pas une option pour eux, car ils ne le considéraient pas comme culturellement sûr :

Le PAE est inutile; je ne vais pas prendre le téléphone pour parler à un inconnu. J'ai besoin de conseils en

personne. Le programme doit aussi tenir compte de la culture. Les superviseurs ne veulent pas que l'on communique avec eux pendant les heures de travail. Je dois le faire en dehors de ces heures.

Le processus de signalement constitue un obstacle pour notre communauté. La confidentialité est un réel problème.

« Le système de signalement ici n'est pas culturellement sûr. Il n'y a aucune chance que les travailleurs autochtones signalent quoi que ce soit. »

« Les plaintes des Autochtones ne sont pas prises au sérieux. »

La manière dont une organisation gère un signalement d'intimidation, de harcèlement sexuel, de racisme ou de discrimination peut avoir des répercussions importantes non seulement pour la victime ou la personne qui fait le signalement, mais aussi pour l'auteur présumé du comportement et l'organisation dans son ensemble. Il est donc essentiel d'intervenir de manière rapide, juste et appropriée en cas de signalement de tels comportements.

Le niveau de sécurité psychologique dans une organisation déterminera en partie si une personne se sent suffisamment en sécurité pour signaler un incident. En effet, un membre du personnel qui croit qu'un signalement entraînera une conséquence négative gardera le silence. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la sécurité psychologique est essentielle aux organisations et elle leur permet d'apprendre, de s'adapter et de changer, de gérer les comportements négatifs ou nuisibles et de créer une culture dans laquelle les personnes se sentent à l'aise de signaler des cas de comportement préjudiciable.

Compte tenu des répercussions et des préjudices importants qu'entraînent les défis culturels décrits dans le présent rapport, ainsi que d'autres préjudices que le personnel peut subir en faisant part de ses préoccupations, il est essentiel que la sécurité et le bien-être de la personne qui fait le signalement demeurent une priorité. Ainsi, l'offre d'un soutien approprié adapté à la culture est primordiale.

Conclusion et Cadre d'action

Conclusion

EB & Co salue les efforts déterminants déployés dernièrement pour appuyer l'engagement de Rio Tinto en faveur du changement culturel. En particulier, le groupe de travail sur le Respect au quotidien a été chargé de présenter un programme de transformation d'envergure, et le recours aux services d'EB & Co a permis d'effectuer un examen approfondi de la culture organisationnelle. En recueillant les témoignages de milliers de personnes à l'échelle de Rio Tinto, EB & Co a été en mesure de bien comprendre les expériences vécues par les employés et, surtout, de communiquer ces expériences et des suggestions de changements aux plus hauts échelons de la direction.

Bien que Rio Tinto ait franchi ces premières étapes cruciales dans son parcours de réforme, les constats du projet indiquent qu'il reste encore beaucoup à faire. Notons par ailleurs que ces constats, bien que préoccupants, ne s'observent pas seulement chez Rio Tinto et ne constituent pas une raison de retirer sa confiance dans l'organisation. Ces résultats forment plutôt le fondement qui servira à en faire une entreprise plus forte où tous les membres du personnel sont en sécurité et peuvent s'épanouir.

Le Cadre d'action ci-dessous s'inspire largement de la rétroaction des employés de Rio Tinto, soit de leurs expériences, de leurs observations, de leurs points de vue et de leurs opinions. Il s'inspire également des conseils du groupe de travail sur le Respect au quotidien, de gestionnaires de l'organisation, de données et de documents pertinents ainsi que de pratiques prometteuses d'autres contextes.

Le Cadre d'action constitue une base sur laquelle Rio Tinto peut s'appuyer pour renforcer ses stratégies existantes afin d'améliorer la culture et il présente un certain nombre de recommandations axées sur les domaines suivants :

- ▶ leadership bienveillant, courageux et curieux;
- ▶ responsabilisation active pour la prévention des comportements nuisibles;
- ▶ intervention bienveillante et axée sur la personne en cas d'irrespect et de comportements nuisibles;
- ▶ installations appropriées pour tous, une condition de base de la dignité et de la sécurité au travail;
- ▶ mise en place et pérennisation de la réforme culturelle, avec suivi et évaluation des progrès.

Leadership bienveillant, courageux et curieux

Les constats dressés par EB & Co mettent en évidence l'influence positive considérable exercée par les gestionnaires qui favorisent une culture sûre et respectueuse, mais montrent aussi que les capacités de leadership doivent être renforcées, surtout en matière de gestion efficace du personnel. Ils pointent également vers le rôle crucial des gestionnaires de tous les échelons dans l'application des valeurs de l'organisation. Mentionnons d'ailleurs qu'il est tout aussi essentiel que la haute direction s'approprie, promeuve et mette en œuvre, de façon manifeste, les recommandations issues du projet.

Ainsi, EB & Co recommande des mesures pratiques qui témoignent d'un engagement clair et visible de la part de la direction. Point important, la supervision de la mise en œuvre des recommandations doit incomber au conseil d'administration, au chef de la direction et au Comité exécutif, et la responsabilité de la progression du changement culturel doit être intégrée aux mesures de performance du Comité.

Le Cadre d'action recommande également que le chef de la direction et le Comité exécutif expriment clairement leur compréhension des arguments en faveur du changement, leur acceptation personnelle des recommandations du présent rapport et leur détermination à les mettre en œuvre.

Conclusion et Cadre d'action

Responsabilisation active pour la prévention des comportements nuisibles

Puisqu'il y a des cas d'intimidation, de harcèlement sexuel, de racisme et d'autres formes de discrimination dans l'ensemble de l'organisation, Rio Tinto doit veiller à ce que ses processus d'évaluation, de gestion et de contrôle des risques tiennent aussi compte des dangers et des risques associés aux comportements nuisibles, y compris pour la sécurité psychologique.

En outre, Rio Tinto devrait adopter à l'échelle mondiale une politique et des principes de respect au quotidien fondés sur des pratiques exemplaires et conformes à ses valeurs ainsi qu'à son code de conduite. Le tout devrait être facilement accessible à tous les membres du personnel et être accompagné d'un guide de l'employé adapté aux besoins locaux et aux ressources d'aide de l'endroit.

Tous les membres du personnel, y compris les gestionnaires, doivent avoir les moyens d'intervenir afin de protéger la culture et de dénoncer les comportements inappropriés.

Il faut mettre en place une formation spécialisée pour sensibiliser le personnel au rôle de témoin actif et à l'intervention active ainsi que pour définir la nature des comportements nuisibles et leurs répercussions sur les personnes, les équipes et l'organisation dans son ensemble.

Intervention bienveillante et axée sur la personne en cas d'irrespect et de comportements nuisibles

Outre la prévention, il est aussi essentiel de mettre en œuvre des mesures d'intervention exhaustives et efficaces afin que les membres du personnel se sentent écoutés et soutenus, de même que pour prévenir les récidives. Le taux de signalement de ces comportements par les canaux internes officiels de Rio Tinto est faible, ce qui suggère que les membres du personnel ne se sentent pas à l'aise de s'exprimer et qu'une nouvelle approche qui encourage le signalement est nécessaire. C'est pourquoi le Cadre d'action recommande la création d'une unité distincte offrant un service confidentiel et accessible et dont la mission serait de recueillir les signalements dans l'ensemble de l'entreprise et d'agir en conséquence; d'aider les dirigeants, les gestionnaires et les Ressources humaines à conseiller et à aiguiller les personnes victimes de comportements nuisibles; et d'offrir des stratégies et des conseils en matière d'intervention précoce.

Soulignons que cette unité est conçue pour être axée sur la personne et qu'elle adopterait une approche qui tient compte des traumatismes dans la gestion des dossiers. Plus précisément, l'unité distincte offrirait le soutien, du début à la fin du processus, de spécialistes possédant une expertise en matière d'intervention pour des cas d'intimidation, de harcèlement sexuel, de racisme et de discrimination (conseils, intervention précoce, coordination avec l'équipe d'enquête et soutien de la réintégration au travail). L'unité serait conçue conjointement avec des employés de communautés diverses afin d'assurer la sécurité sur le plan culturel et la pertinence pour tout le personnel.

Conclusion et Cadre d'action

Installations appropriées pour tous, une condition de base de la dignité et de la sécurité au travail

Un peu partout dans les résultats du projet, on remarque que les expériences de comportements nuisibles peuvent souvent être alimentées et exacerbées par le contexte de travail. Les témoignages recueillis par EB & Co font état de divers problèmes comme le manque d'intimité, l'éclairage insuffisant, la sécurité déficiente, les installations d'hygiène insuffisantes et le sentiment d'insécurité à l'extérieur du lieu d'hébergement après les heures de travail.

Des inquiétudes ont également été exprimées à l'égard de la sécurité dans les salles de sport et les lieux où l'on sert de l'alcool dans les camps. Il s'agit là de préoccupations constantes, particulièrement pour les femmes, qui nécessitent une attention urgente. Le Cadre d'action recommande que Rio Tinto établisse un ensemble de lignes directrices principales pour la conception, l'exploitation et l'amélioration des installations afin d'accorder la priorité à la sécurité, à l'inclusion et au respect de tous les employés et des prestataires de services. En outre, il considère que Rio Tinto doit, de toute urgence, déterminer toutes les installations non sûres des sites, des camps FIFO, des sites d'exploration et des autres camps et remédier à la situation.

Mise en place et pérennisation de la réforme culturelle, avec suivi et évaluation des progrès

Enfin, le Cadre d'action tient compte du fait qu'une réforme culturelle prend du temps et exige, pour sa mise en place et sa pérennisation, un suivi et une évaluation continus. Par conséquent, nous recommandons que Rio Tinto effectue tous les deux ou trois ans le sondage sur le Respect au quotidien conçu pour ce projet en recourant à un fournisseur indépendant. Nous préconisons aussi la tenue d'un examen indépendant de la mise en œuvre des présentes recommandations d'ici deux ans.

Bien qu'on observe actuellement des progrès chez Rio Tinto, le défi consiste maintenant à reproduire ce changement culturel – intégration du respect au quotidien, élimination des comportements nuisibles et imposition de conséquences aux personnes fautives – à tous les niveaux de l'organisation. La dynamique de mobilisation et de changement doit se poursuivre, ce projet étant simplement le commencement, et non le point d'arrivée, des précieux efforts à faire.

EB & Co a eu le privilège de prendre part à ces premières étapes et, surtout, de témoigner de la franchise et du courage de tant de membres du personnel de Rio Tinto. La grande tâche de l'entreprise consiste maintenant à s'assurer que la sécurité et le respect font partie de la réalité vécue par chaque personne – qui qu'elle soit et peu importe où elle travaille chez Rio Tinto – chaque jour.

La grande tâche de l'entreprise consiste maintenant à s'assurer que la sécurité et le respect font partie de la réalité vécue par chaque personne – qui qu'elle soit et peu importe où elle travaille chez Rio Tinto – chaque jour.

Conclusion et Cadre d'action

Cadre d'action

Le Cadre d'action s'inspire largement des témoignages des employés de Rio Tinto, soit de leurs histoires, de leurs opinions, de leurs expériences, de leurs points de vue ainsi que leurs suggestions de changement. Il s'inspire également des conseils du groupe de travail sur le Respect au quotidien, des résultats du sondage en ligne, des politiques et des données pertinentes ainsi que de pratiques prometteuses d'autres contextes.

Principe	Explication	Recommandations
A : Leadership bienveillant, courageux et curieux	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer, aux échelons les plus élevés, un leadership fort et visible qui crée un effet d'entraînement dans l'organisation. ▶ Prévoir une supervision rigoureuse du programme de réforme culturelle par le conseil d'administration et le Comité exécutif ▶ Gérer le problème de « loterie du leadership », c'est-à-dire veiller à ce que l'intervention de l'organisation dans les cas de comportements nuisibles soit fondée sur une compréhension cohérente et une action commune de tous les gestionnaires de Rio Tinto. ▶ Manque d'imputabilité : s'attaquer à la perception que des personnes aux comportements nuisibles « s'en tirent » sans conséquences. 	<p>A1. Charger le conseil d'administration, le chef de la direction et le Comité exécutif de Rio Tinto de superviser la mise en œuvre de toutes les recommandations, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un suivi des mesures de performance pour ce qui est de la progression du changement culturel; • des examens réguliers des progrès de la mise en œuvre, des indicateurs clés de performance (réf. : E2) et des témoignages de préjudices en milieu de travail. <p>A2. Fournir aux employés une déclaration signée par le chef de la direction et le Comité exécutif et qui présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • leur engagement à assurer un lieu de travail sûr et inclusif, notamment en luttant contre le harcèlement sexuel, l'intimidation, le racisme et les autres formes de discrimination en milieu de travail; • les arguments en faveur du changement et leur engagement à mettre en œuvre les recommandations du présent rapport; • leurs réflexions personnelles sur les témoignages présentés dans ce rapport. <p>A3. S'assurer que les gestionnaires de tous les échelons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprennent leurs responsabilités en matière de prévention et de gestion des comportements nuisibles en milieu de travail; • prennent les mesures appropriées en cas d'incident et de signalement de comportements nuisibles; • encadrent bien le personnel, communiquent bilatéralement et donnent et reçoivent une rétroaction pertinente de sorte à favoriser la sécurité psychologique du personnel et de l'équipe; • gèrent la diversité, l'inclusion, la santé et le bien-être des équipes, notamment à l'aide de « bilans de santé de l'équipe » et/ou de sondages réguliers; • demandent des comptes aux personnes qui ne prennent pas les mesures appropriées pour gérer les comportements nuisibles signalés.

Conclusion et Cadre d'action

Principe	Explication	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire entendre la voix des groupes minoritaires, p. ex., les femmes, les communautés LGTBIQ+, les Autochtones, les membres des Premières Nations et les membres du personnel de races et de cultures diverses afin que les défis uniques auxquels ils sont confrontés soient reconnus, compris et traités. ▶ Créer un environnement juste où toutes les personnes peuvent se développer et s'épanouir et accroître la représentation des femmes et des minorités dans les postes de direction et les fonctions opérationnelles. 	<p>A4. Veiller à ce que les pratiques de Rio Tinto en matière de recrutement et de promotion pour les postes de direction assurent la nomination de gestionnaires qui possèdent des capacités de gestion du personnel et qui peuvent, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • créer un milieu de travail diversifié et inclusif; • prévenir et gérer les comportements nuisibles en milieu de travail. <p>A5. Examiner et gérer les obstacles structurels qui empêchent des femmes et les personnes issues d'autres groupes minoritaires d'être nommées ou promues à des postes opérationnels et de direction.</p> <p>A6. Avec l'aide d'un expert indépendant, mettre en place un processus de témoignage afin que les hauts dirigeants, le Comité exécutif et le conseil d'administration soient en contact direct avec les expériences vécues par les employés</p>

Conclusion et Cadre d'action

Principe	Explication	Recommandations
<p>B : Responsabilisation active pour la prévention de l'intimidation, du harcèlement sexuel, du racisme et de toute autre forme de discrimination</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intégrer une responsabilisation active dans l'ensemble du personnel pour la prévention des comportements irrespectueux et nuisibles. ▶ Donner à tous les membres du personnel les moyens d'intervenir afin de protéger la culture et de dénoncer les comportements inappropriés. ▶ Aider les employés fonctionnels (RH, Services juridiques, SSE) à comprendre l'inégalité au travail, les traumatismes et la guérison. ▶ Simplifier le cadre politique afin d'intégrer la dimension humaine dans tous les domaines, y compris les politiques relatives au manque de respect, à la gestion des conséquences, à la révision des décisions et au traitement équitable. ▶ Sensibiliser tous les employés de tous les échelons à l'irrespect et aux comportements nuisibles, à leurs conséquences et à la manière de les atténuer et de les gérer dans l'environnement de travail. 	<p>B1. Adopter, à l'échelle mondiale, une politique et des principes de respect au quotidien :</p> <ul style="list-style-type: none"> • conformes aux valeurs, au code de conduite et aux meilleures pratiques de Rio Tinto; • facilement accessibles à tous les employés; • comprenant des guides pratiques adaptés aux besoins locaux et aux ressources d'aide de l'endroit. <p>B2. Utiliser les processus d'évaluation, de gestion et de contrôle des risques qui tiennent compte des dangers et des risques associés aux comportements nuisibles, y compris pour la sécurité psychologique.</p> <p>B3. Fournir à tous les employés de l'organisation une formation spécialisée qui met un accent particulier sur les groupes vulnérables, notamment les stagiaires, les apprentis et les nouveaux diplômés. Cette formation doit être adaptée aux contextes locaux, tenir compte des traumatismes et être conçue pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sensibiliser à la nature et aux conséquences de l'intimidation, du harcèlement sexuel, du racisme et des autres formes de discrimination; • mettre l'accent sur la prévention, l'intervention et le rôle de témoin actif; • encourager le signalement des comportements nuisibles et renforcer les possibilités de soutien offertes. <p>B4. Procéder à un examen des formateurs techniques et opérationnels (sélection, développement et gestion de la performance) pour s'assurer qu'ils disposent des compétences nécessaires et font preuve des comportements appropriés, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprendre leurs responsabilités en matière de gestion des comportements nuisibles en milieu de travail; • prendre les mesures appropriées en cas d'incident et de signalement de comportements nuisibles; • appliquer efficacement des compétences en matière de coaching et de facilitation de manière à assurer la sécurité psychologique de tous les stagiaires.

Conclusion et Cadre d'action

Principe	Explication	Recommandations
	<p>► Réduire le risque que des membres du personnel retirés de l'organisation pour comportements nuisibles y reviennent.</p>	<p>B5. Mettre en œuvre, pour les sites opérationnels, des pratiques de déploiement en cohortes et/ou des mesures de sécurité et de soutien appropriées pour les femmes et les autres groupes minoritaires.</p> <p>B6. Établir un groupe de mentors issus de divers milieux pouvant soutenir et conseiller les stagiaires, les apprentis et les nouveaux diplômés, y compris en ce qui concerne les comportements nuisibles qu'ils pourraient vivre ou observer.</p> <p>B7. Effectuer des contrôles de probité pour les personnes ayant un historique de comportements nuisibles qui cherchent à être réembauchées. Lorsqu'il s'avère qu'une personne a déjà été congédiée en raison de comportements nuisibles, il faut évaluer sa capacité à réintégrer l'organisation.</p> <p>B8. En partenariat avec les prestataires de services, entreprendre un exercice d'écoute auprès des membres du personnel des prestataires de services du site afin de mieux comprendre leurs expériences ainsi que de définir et de traiter toute déficience culturelle non conforme au Respect au quotidien.</p> <p>B9. Inclure l'accès mutuel aux données sur les comportements nuisibles dans les accords contractuels pertinents, sous réserve des exigences contractuelles.</p>

Conclusion et Cadre d'action

Principe	Explication	Recommandations
<p>C : Intervention bienveillante et axée sur la personne en cas d'irrespect et de comportements nuisibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intervenir de façon cohérente et empathique auprès du personnel de tous les échelons. ▶ Veiller à ce que les interventions de l'organisation soient culturellement sûres et appropriées. ▶ Renforcer l'intervention, le signalement et la résolution précoces des incidents. ▶ Proposer des options structurées, notamment des refontes des relations, des bilans de santé de l'équipe et des pauses de leadership afin d'appuyer la définition des causes sous-jacentes et la gestion des problèmes avant qu'ils ne causent des torts. ▶ Rétablir la confiance du personnel envers l'équité et la transparence du système de signalement. ▶ Renforcer la confiance et la sécurité dans le signalement des incidents de comportements nuisibles. ▶ Augmenter les taux de signalement. ▶ Créer une unité distincte qui appuiera les gestionnaires, les RH et les personnes touchées et pourra offrir des conseils spécialisés dès les premiers signes de comportements nuisibles ou de leurs effets. 	<p>C1. Créer une unité distincte qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fournira un soutien et des conseils aux victimes de comportements nuisibles; • proposera des stratégies d'intervention précoce et des conseils, notamment sur les options de signalement que Rio Tinto met à la disposition des personnes touchées (p. ex., leur gestionnaire, les RH, Collègues à l'écoute, maVoix); • offrira aux gestionnaires et aux professionnels des RH des conseils et un soutien pour gérer les incidents liés à des comportements nuisibles en milieu de travail et pour soutenir leur personnel de manière appropriée. <p>L'unité distincte devrait, sans limitation d'aucune sorte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • offrir un soutien, du début à la fin du processus, de spécialistes en traumatismes possédant une expertise en matière d'intervention pour les cas d'intimidation, de harcèlement sexuel, de racisme et de discrimination (conseils, intervention précoce, coordination avec l'équipe d'enquête et soutien de la réintégration au travail); • être conçue conjointement avec des employés de communautés diverses afin d'assurer la sécurité sur le plan culturel et la pertinence pour tout le personnel; • opérer de manière indépendante pour maximiser la confiance dans le processus et encourager le signalement des incidents; • être accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, par de multiples canaux et dans les langues pertinentes; • proposer différentes options pour traiter une demande d'aide; • donner la possibilité d'enquêter sur l'incident à une date ultérieure, si la personne concernée le demande; • offrir la possibilité de soulever des incidents passés et d'y donner suite de manière appropriée, dans la mesure du possible; • avoir la capacité de fournir une expertise en matière de coaching, de soutien et d'éducation du personnel et des gestionnaires; • entretenir des partenariats avec les militants du soutien par les pairs, y compris les agents de soutien aux Autochtones;

Conclusion et Cadre d'action

Principe	Explication	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gérer la crainte de victimisation, de marginalisation et de répercussions négatives sur la carrière. ▶ Créer des options pour le personnel, notamment le soutien par les pairs, des conseils, une intervention précoce, le signalement et le soutien continu jusqu'à la résolution du problème. ▶ Répondre aux craintes des employés qui doivent travailler à proximité d'une personne qui les a intimidés ou harcelés. ▶ Accroître la compréhension qu'a l'organisation des répercussions des traumatismes et de la guérison. ▶ Favoriser la guérison et le rétablissement en offrant aux personnes la possibilité de choisir quand, comment et à qui elles divulguent des informations. ▶ Fournir une approche structurée de la gestion des cas signalés par les canaux officiels afin de garantir un soutien à toutes les étapes. ▶ Saisir les données relatives aux types de conseils demandés et aux options d'intervention précoce afin de les intégrer dans un ensemble plus large de données pour l'analyse des tendances. 	<ul style="list-style-type: none"> • pouvoir saisir les données de tous les types de conseils ou d'interventions précoces dans une base de données centrale : <ul style="list-style-type: none"> – pour appuyer l'analyse de tous les signalements de comportements nuisibles provenant de l'ensemble de l'organisation; – pour soutenir la définition et la prise de mesures concernant les tendances et les lacunes à partir de données anonymisées. • assurer une collaboration entre l'unité distincte et les enquêteurs, le Bureau de conduite des affaires, les gestionnaires et les RH afin de trouver des possibilités d'améliorer les contrôles organisationnels préventifs et de renforcer le leadership; • renforcer la protection du personnel contre les représailles de la part d'autrui, qu'elles soient subtiles ou manifestes; • produire des rapports périodiques sur les résultats anonymisés à l'intention de tous les employés, y compris lorsque les contrôles préventifs ont échoué <p>C2. S'assurer que toute enquête sur des comportements nuisibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • est menée en partenariat avec les gestionnaires de cas de l'unité distincte (réf. : C1) et adopte une approche tenant compte des traumatismes; • est confidentielle, transparente et équitable et produit, en temps opportun, des résultats proportionnels à l'incident; • permet, en collaboration avec l'unité distincte, de communiquer les enseignements dans toute l'organisation lorsque des contrôles préventifs échouent.

Conclusion et Cadre d'action

Principe	Explication	Recommandations
<p>D : Installations appropriées pour tous, une condition de base de la dignité et de la sécurité au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer que tous les sites disposent d'installations d'hygiène adéquates, propres, sûres et proches qui tiennent compte des besoins des personnes de tous les genres. ▶ Veiller à ce que tous comprennent que la santé et la sécurité sont des droits de la personne fondamentaux, universels et indivisibles. 	<p>D1. Établir un ensemble de lignes directrices principales pour la conception, l'exploitation et l'amélioration des installations afin d'accorder la priorité à la sécurité, à l'inclusion et au respect de tous les employés et prestataires de services. Ces lignes directrices doivent être élaborées en consultation avec les personnes qui utilisent les installations et tenir compte des besoins divers en ce qui a trait au genre, à la race, à l'orientation sexuelle, à la religion et à l'accessibilité.</p> <p>D2. Déterminer, de toute urgence, toutes les installations non sûres des sites, des camps FIFO, des sites d'exploration et des autres camps et remédier à la situation. Les aspects relatifs à la sécurité des femmes doivent prendre en compte, sans s'y limiter, les installations comme les salles de sport, les salles de bain, les lieux où l'on sert de l'alcool et l'hébergement, ainsi que l'évaluation de l'éclairage et de la sécurité accessible.</p> <p>D3. Vérifier les installations du milieu de travail afin d'assurer la sécurité, l'inclusion et le respect.</p> <p>D4. Veiller à ce que les responsables des actifs résidentiels reçoivent une formation appropriée sur les questions relatives à la gestion des environnements sociaux mixtes (genre, race, orientation sexuelle, religion et accessibilité), notamment la prévention du harcèlement sexuel, de l'intimidation, du racisme et des autres formes de discrimination, ainsi que sur le signalement et la gestion des incidents.</p> <p>D5. Créer, pour chaque site, un conseil de camp composé de membres divers qui tiendra compte des commentaires des employés et des prestataires de services du site pour conseiller le gestionnaire du site occupant l'échelon le plus élevé sur la sécurité et l'inclusivité des installations, dont les campements, ainsi que sur les cas de comportements nuisibles. Ces conseils devraient organiser des séances régulières pour discuter des expériences positives et négatives du milieu de travail ou de l'hébergement.</p>

Conclusion et Cadre d'action

Principe	Explication	Recommandations
<p>E : Mise en place et pérennisation de la réforme culturelle, avec suivi et évaluation des progrès</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer efficacement la mise en œuvre et l'intégration des recommandations dans l'ensemble de l'organisation. ▶ Suivre les progrès du changement culturel et veiller à gérer toutes les préoccupations. ▶ Mener régulièrement des consultations auprès du personnel, y compris des femmes et des personnes issues de groupes divers. 	<p>E1. Donner au groupe de travail sur le Respect au quotidien la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des recommandations en partenariat avec les groupes de produits et les fonctions.</p> <p>E2. Charger le groupe de travail sur le Respect au quotidien d'effectuer un suivi des indicateurs clés (KPI) et des progrès réalisés par rapport aux recommandations et de produire un rapport trimestriel à l'intention du Comité exécutif et du conseil d'administration. Les KPI devraient comprendre, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le taux de signalement à l'unité distincte (réf. : C1) ainsi que le contexte anonymisé de la nature des cas graves; • la durée moyenne de la résolution des dossiers; • le nombre de personnes qui sont restées et le nombre de personnes qui ont quitté l'entreprise à la suite d'un signalement; • un résumé des conséquences des cas de comportements nuisibles fondés; • des données sur la sécurité psychologique recueillies dans le cadre du sondage auprès des employés; • des données sur la diversité, y compris les tendances en matière de représentation des femmes et des populations diverses dans les postes de direction et les fonctions opérationnelles; • le nombre de personnes ayant terminé avec succès une formation pertinente. <p>E3. Effectuer le sondage sur le Respect au quotidien tous les deux ou trois ans avec l'aide d'un prestataire indépendant afin de mesurer les progrès accomplis.</p> <p>E4. Tenir un examen indépendant de la mise en œuvre des présentes recommandations d'ici deux ans.</p>

Rapport sur la culture de travail chez Rio Tinto



ELIZABETH
BRODERICK
& Co.