

Le Respect au quotidien chez Rio Tinto Rapport d'étape

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.

Table des matières

Guide du présent rapport d'étape	3	4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement	43
Sommaire	4		
Introduction et contexte	4	4.1 Impact de la publication du rapport sur le Respect au quotidien	43
Méthodologie	4	4.1.1 Progrès	43
Principaux éléments à retenir du rapport d'étape	5	4.1.2 Défis persistants	44
Conclusion	7	4.1.3 Possibilités d'accélérer le changement	46
1. Introduction et contexte	8	4.2 Parler du Respect au quotidien	47
1.1 Contexte du rapport d'étape 2024	8	4.2.1 Progrès	47
1.2 Le rapport sur le Respect au quotidien 2022	9	4.2.2 Défis persistants	48
1.3 Le rapport d'étape 2024	9	4.2.3 Possibilités d'accélérer le changement	50
1.4 Méthodologie	10	4.3 Leadership en matière de Respect au quotidien	50
1.5 Nécessité du changement	11	4.3.1 Progrès	50
1.5.1 Le Respect au quotidien améliore la capacité, la productivité, l'innovation et la sécurité de l'entreprise	11	4.3.2 Défis persistants	52
1.5.2 Le Respect au quotidien profite à toutes et à tous	11	4.3.3 Possibilités d'accélérer le changement	52
1.6 Le Respect au quotidien est un parcours pluriannuel	13	4.4 Capacité à diriger le personnel	53
2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien	15	4.4.1 Progrès	53
		4.4.2 Défis persistants	54
		4.4.3 Possibilités d'accélérer le changement	55
3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles	25	4.5 Diversité et inclusion de la main-d'œuvre	56
3.1 Perception de l'amélioration et confiance dans la poursuite des changements	25	4.5.1 Progrès	56
3.2 Harcèlement sexuel	28	4.5.2 Défis persistants	60
3.3 Intimidation	30	4.5.3 Possibilités d'accélérer le changement	63
3.4 Racisme	32	4.6 Compréhension des comportements nuisibles	64
3.5 Témoins de harcèlement sexuel, d'intimidation et de racisme	35	4.6.1 Progrès	64
3.6 Signalements	36	4.6.2 Défis persistants	65
3.6.1 Harcèlement sexuel	36	4.6.3 Possibilités d'accélérer le changement	67
3.6.2 Intimidation	38	4.7 Processus de signalement et de résolution	69
3.6.3 Racisme	40	4.7.1 Progrès	69
3.7 Signalement de comportements nuisibles	42	4.7.2 Défis persistants	70
		4.7.3 Possibilités d'accélérer le changement	71
		4.8 Engagement auprès des prestataires de services	71
		4.8.1 Progress	71
		4.8.2 Défis persistants	72
		4.8.3 Possibilités d'accélérer le changement	72
		4.9 Modernisation des installations	73
		4.9.1 Progrès	73
		4.9.2 Défis persistants	74
		4.9.3 Possibilités d'accélérer le changement	74
		5. Conclusion	75
		Annexe A :	
		Méthodologie et participation au rapport d'étape	76
		Annexe B :	
		Méthodologie du sondage en ligne	78

Guide du présent rapport d'étape

Le rapport est structuré comme suit :

Chapitre 1

Présente le contexte du rapport d'étape, la méthodologie et les raisons pour lesquelles le Respect au quotidien est important.

Chapitre 2

Présente une évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien, et décrit les mesures prises par Rio Tinto pour mettre en œuvre les recommandations.

Chapitre 3

Donne un aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles et les signalements, en établissant des comparaisons avec 2021 lorsque c'est possible.

Chapitre 4

Décrit les domaines dans lesquels des progrès ont été accomplis, les principaux défis et les possibilités d'accélérer le changement, sur la base des conclusions des séances d'écoute et du sondage.

Chapitre 5

Présente les observations finales du présent rapport d'étape.

Sommaire

Introduction et contexte

Rio Tinto est l'une des sociétés minières les plus importantes et les plus prospères au monde. Elle est présente dans 35 pays et emploie environ 57 000 personnes. Dans le cadre des efforts de l'entreprise visant à améliorer sa capacité, à stimuler l'innovation et à renforcer la sécurité, le programme sur le Respect au quotidien est désormais au cœur de sa stratégie.

En mars 2021, Rio Tinto a lancé son groupe de travail sur le Respect au quotidien et a retenu les services d'Elizabeth Broderick & Co (EB&Co) pour mener une revue indépendante de sa culture d'entreprise. En février 2022, les conclusions et les recommandations de l'étude ont été publiées dans le rapport sur le Respect au quotidien. Depuis, nous avons mis l'accent sur le déploiement d'une culture saine, sûre et inclusive dans l'ensemble de l'entreprise; une culture qui favorisera une performance opérationnelle plus constante et plus sûre, permettant à chaque personne, quelles que soient ses caractéristiques personnelles, de s'épanouir.

En décembre 2023, conformément à la recommandation E4 du rapport sur le Respect au quotidien, Rio Tinto a retenu les services d'EB&Co pour réaliser ce rapport d'étape. Ce rapport repose sur l'idée que la transformation culturelle est un parcours complexe qui s'étend sur plusieurs années et qui commence par une prise de conscience de la nécessité d'un changement, suivie d'une série de mesures qui commenceront à produire leurs premiers effets. La transformation culturelle s'opère par la prise en compte des différences et par l'intégration de nouvelles méthodes de travail en vue d'une amélioration collective qui profite à toutes et à tous. L'un des principes directeurs du rapport d'étape est l'évaluation du changement dans une optique de progrès et non de perfection. Il évalue l'état de la mise en œuvre de chaque recommandation, décrit les progrès accomplis et suggère des domaines d'action afin d'accélérer le changement. Il propose des suggestions pour guider la mise en œuvre continue de l'évolution culturelle de Rio Tinto.

Étant donné l'envergure des activités de Rio Tinto, la croissance et le dynamisme de la main-d'œuvre, la diversité des fonctions et la complexité des environnements de travail, la mise en place du Respect au quotidien dans tous les secteurs de l'entreprise est un projet de taille.

Deux ans après les conclusions du rapport sur le Respect au quotidien 2022, force est de constater que nous avons progressé et que l'engagement en faveur de ce travail ne faiblit pas.

Dans des environnements mondiaux complexes, une approche nuancée est nécessaire pour évaluer les changements positifs. Le progrès ne se présentera pas comme une simple trajectoire ascendante. Bien que les données du sondage montrent une amélioration dans certains domaines, il n'est pas surprenant qu'elles révèlent aucun changement dans d'autres et une baisse dans l'un d'entre eux. Il faut replacer ces résultats dans le contexte plus large du changement, qui peut susciter des résistances manifestes et contribuer à l'augmentation des comportements nuisibles dans certains domaines. En maintenant notre attention sur ces enjeux, nous pensons que la situation s'améliorera au fil du temps.

Il sera essentiel de poursuivre nos efforts pour que les résistances et les réactions négatives diminuent et que tout le monde comprenne et accepte la nécessité du changement, en particulier les gestionnaires de première ligne (surveillants principaux, superviseurs et chefs d'équipe). Le rapport d'étape présente les domaines qui requièrent une attention soutenue.

Méthodologie

Les observations présentées dans ce rapport sont fondées sur l'intégration de données qualitatives et quantitatives afin de fournir une évaluation compréhensive. Se fier à une seule source de données ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble. EB&Co a suivi une méthodologie cohérente en reprenant les mêmes méthodes de recherche que pour le rapport initial de 2022, en y ajoutant des visites sur les sites de Rio Tinto, notamment en Mongolie, à Montréal, en Nouvelle-Zélande, dans le Pilbara, au Saguenay, à Salt Lake City, à Kitimat, à Kennecott et à Weipa. Plus de détails sur la méthodologie du sondage, y compris la comparaison des données, sont disponibles à l'annexe B.

Au total, le rapport d'étape a mobilisé **1 318 employés** dans le cadre de séances d'écoute virtuelles ou en personne (offertes en sept langues), **10 056 personnes** dans le cadre du sondage (offert en 13 langues) et **342 personnes** dans le cadre de contributions écrites (en 13 langues).

Principaux éléments à retenir du rapport d'étape

- ▶ La plupart des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien 2022 ont été mises en œuvre. Sur 26 recommandations, 17 ont été mises en œuvre et pour les 9 restantes, la mise en œuvre est en cours.
- ▶ Les comportements nuisibles demeurent préoccupants, en particulier pour les femmes et les groupes marginalisés. La comparaison des données du sondage entre 2021 et 2024 révèle un portrait mitigé. Comme Rio Tinto a entamé sa transformation culturelle il y a seulement deux ans, les données du sondage constituent un indicateur retardé, suggérant que le personnel de Rio Tinto n'a pas encore pleinement profité des changements apportés au cours des deux dernières années. Les données doivent également être replacées dans le contexte plus large du changement, où la résistance au changement est présente et peut se manifester par une augmentation des comportements nuisibles dans certaines situations ou au sein de certains groupes.
 - Environ la moitié des répondants au sondage ont fait état d'une amélioration en ce qui concerne l'intimidation, le harcèlement sexuel et le racisme chez Rio Tinto.
 - **50 % ont perçu une amélioration en ce qui concerne l'intimidation** (22 % ont déclaré que la situation s'était beaucoup améliorée et 28 % ont déclaré qu'elle s'était un peu améliorée, 24 % ont déclaré qu'elle n'avait pas changé, 4 % ont déclaré qu'elle avait un peu empiré, 4 % ont déclaré qu'elle avait beaucoup empiré et 15 % ont déclaré ne pas être sûrs),
 - **47 % ont perçu une amélioration en ce qui concerne le harcèlement sexuel** (26 % ont déclaré que la situation s'était beaucoup améliorée et 21 % ont déclaré qu'elle s'était un peu améliorée, 22 % ont déclaré qu'elle n'avait pas changé, 1 % ont déclaré qu'elle avait un peu empiré, 1 % ont déclaré qu'elle avait beaucoup empiré et 26 % ont déclaré ne pas être sûrs),
 - **46 % ont perçu une amélioration en ce qui concerne le racisme** (23 % ont déclaré que la situation s'était beaucoup améliorée et 23 % ont déclaré qu'elle s'était un peu améliorée, 24 % ont déclaré qu'elle n'avait pas changé, 2 % ont déclaré qu'elle avait un peu empiré, 2 % ont déclaré qu'elle avait beaucoup empiré et 24 % ont déclaré ne pas être sûrs).
- Environ deux tiers des répondants étaient au moins assez convaincus que Rio Tinto apporterait des changements significatifs dans chaque domaine au cours des deux prochaines années (57 % pour l'intimidation, 67 % pour le harcèlement sexuel et 63 % pour le racisme).
- Dans l'ensemble, 7 % des répondants au sondage ont été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois (comme en 2021). Les femmes sont plus susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois que les hommes (16 % contre 4 %), ce qui n'a pas changé par rapport à 2021.
- Dans l'ensemble, 39 % des répondants au sondage ont été victimes d'intimidation au cours des 12 derniers mois (comparativement à 31 % en 2021). En 2024, les femmes étaient plus susceptibles d'avoir subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois que les hommes (50 %, contre 36 % des hommes), de même qu'en 2021 (36 %, contre 29 % des hommes). De manière générale, si les signalements d'intimidation ont augmenté, quel que soit le genre, l'augmentation la plus importante entre 2021 et 2024 a été enregistrée chez les femmes. Ce changement peut s'expliquer par différents facteurs, notamment l'augmentation des représailles sous la forme d'intimidation sexiste en réponse aux efforts déployés par Rio Tinto pour promouvoir la diversité et l'inclusion des genres.

10 056

personnes ont répondu
au sondage

1 318

employés ont participé aux
séances d'écoute virtuelles
ou en personne

342

personnes ont soumis une
contribution écrite

- Dans l'ensemble, si l'on compare les comportements racistes à ceux du sondage de 2021, 7 % des répondants ont été victimes de racisme au cours des 12 derniers mois (comme en 2021).
- Dans l'ensemble, 40 % des répondants ont été témoins d'intimidation, de harcèlement sexuel ou de racisme au cours des 12 derniers mois, 46 % d'entre eux déclarant avoir pris des mesures en conséquence et 45 % déclarant ne pas l'avoir fait.
- Parmi les personnes ayant subi du harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois, 13 % ont déposé une plainte ou ont fait un signalement à ce sujet (comme en 2021). Parmi les personnes ayant subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois, 31 % ont déposé une plainte ou ont fait un signalement à ce sujet (comme en 2021). Parmi les personnes victimes de racisme au cours des 12 derniers mois, 12 % ont déposé une plainte ou ont fait un signalement. Les comparaisons avec les données de 2021 ne sont pas possibles.
- Les résultats des séances d'écoute et du sondage en ligne mettent en évidence plusieurs domaines clés où des progrès ont été réalisés grâce aux mesures prises par Rio Tinto :
 - La publication du rapport sur le Respect au quotidien a été un important catalyseur de changement au sein de l'organisation et pour les employés.
 - Les employés sont plus à même de s'exprimer et le Respect au quotidien fait partie des conversations quotidiennes.
 - Les gestionnaires assument leur rôle de champions du Respect au quotidien.
 - Les gestionnaires ont amélioré leur capacité à diriger le personnel.
 - La main-d'œuvre est de plus en plus diversifiée.
 - L'éducation et la formation font l'objet d'une approche à multiples facettes, qui comprend notamment les bannières violettes.
 - Les comportements nuisibles font l'objet de processus de reddition de compte plus transparents.
 - Les prestataires de services de nombreux sites se sont exprimés.
 - La modernisation des installations a des effets positifs pour les employés.
- Le rapport met également en évidence un certain nombre de défis et recommande de mettre l'accent sur les domaines suivants afin d'accélérer le changement :
 - **Renforcer l'adhésion** en écoutant les personnes qui résistent au programme de changement, en particulier les hommes, et en dialoguant avec elles;
 - **Continuer d'accroître la diversité** dans tous les domaines et dans toutes les fonctions en améliorant l'attraction et le maintien en poste des femmes et des groupes diversifiés, notamment en établissant des objectifs plus ambitieux;
 - **Favoriser l'épanouissement de chaque personne sur un pied d'égalité** en mettant davantage l'accent sur l'inclusion de tous les groupes;
 - **Renforcer la relation** entre la haute direction et le personnel;
 - **Donner aux gestionnaires de première ligne** les moyens d'être des agents du changement par un engagement et une formation plus poussés;
 - **Intégrer la sécurité psychosociale** dans le programme de sécurité de Rio Tinto;
 - **Gérer les comportements nuisibles au plus tôt** pour éviter qu'ils ne s'aggravent;
 - **Revoir les processus de signalement et de résolution** afin d'accroître la confiance et d'améliorer l'expérience des employés;
 - **Poursuivre les efforts en vue d'améliorer** les installations et de mobiliser les prestataires de services.

Conclusion

Rio Tinto progresse dans son parcours pluriannuel de Respect au quotidien et nous observons déjà des signes prometteurs d'amélioration de la culture, de l'innovation, de la productivité et de la performance. Alors que l'entreprise déployait d'importants efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion avant le lancement du rapport initial, la publication du rapport sur le Respect au quotidien a été le catalyseur d'une augmentation marquée de la sensibilisation, des mesures et des investissements. Il a également entraîné un changement plus large dans l'ensemble de l'industrie.

Les employés souhaitent vivement que ces progrès soient maintenus, et ils expriment un réel désir de poursuivre l'élan donné par le rapport sur le Respect au quotidien. Le processus adopté par ce rapport d'étape, incluant plusieurs centaines de conversations sur la culture, la participation au sondage ainsi que les visites des sites, a agi comme un nouvel accélérateur de changement, créant une nouvelle vague d'une dynamique positive. En effet, le niveau de participation a été nettement plus élevé en 2024 que lors du rapport initial de 2022, ce qui suggère un engagement accru des employés de Rio Tinto dans le processus de changement culturel. Le rapport d'étape fait état de plusieurs défis qui nécessitent un effort soutenu pour poursuivre la mise en œuvre des recommandations initiales, ainsi qu'une action ciblée supplémentaire pour accélérer le processus.

En fin de compte, Rio Tinto a fait preuve d'un grand courage en commandant une revue approfondie de sa culture et en publiant les résultats.

La publication du rapport initial sur le Respect au quotidien a eu un effet d'entraînement dans toute l'industrie et a contribué à façonner l'action collective. La publication de ce rapport d'étape est une nouvelle occasion pour Rio Tinto de se joindre à d'autres acteurs pour mener une action concertée dans l'ensemble du secteur des mines et des ressources naturelles à l'échelle mondiale. C'est aussi un autre exemple qui montre comment Rio Tinto met en pratique ses valeurs de bienveillance, de courage et de curiosité.

Pour reprendre les mots d'un employé de Rio Tinto, le principal enseignement de ce rapport d'étape est le suivant :

« Le changement est en marche, et le chemin ne sera pas de tout repos. Nous ne pouvons pas reculer. Je travaille chez Rio Tinto en partie pour voir ce changement se concrétiser. »
» Nous devons maintenir le cap.

1. Introduction et contexte

1.1 Contexte du rapport d'étape 2024

Rio Tinto est l'une des sociétés minières les plus importantes et les plus prospères au monde. Elle est présente dans 35 pays et emploie environ 57 000 personnes. L'organisation s'efforce de trouver « de meilleures façons de fournir les matériaux dont le monde a besoin » avec un portefeuille qui comprend du minerai de fer, du cuivre, de l'aluminium et d'autres minéraux¹. Rio Tinto jouit d'un important rayonnement mondial qui s'étend bien au-delà du secteur des ressources. Ses employés travaillent dans des environnements variés partout dans le monde, souvent dans des conditions difficiles et sous haute pression.

Dans le cadre des efforts de l'entreprise visant à améliorer sa capacité, à stimuler l'innovation et à renforcer la sécurité, le programme sur le Respect au quotidien est désormais au cœur de sa stratégie. Une culture du respect et de l'inclusion au travail jette les bases d'un succès mondial durable, en conciliant les expériences vécues par le personnel de Rio Tinto avec la performance de l'organisation. Les plus grandes réussites organisationnelles se produisent lorsque la dignité humaine rencontre la prospérité de l'entreprise. Les valeurs de bienveillance, de courage et de curiosité deviennent alors des impératifs moraux, mais aussi des avantages stratégiques. Rio Tinto réalise des progrès significatifs dans le cadre de ce projet pluriannuel.

Depuis la publication du rapport sur le Respect au quotidien au début de l'année 2022, nous avons mis l'accent sur la mise en place d'une culture saine, sûre et inclusive dans l'ensemble de l'entreprise, permettant à chaque personne, quelles que soient ses caractéristiques personnelles, de s'épanouir. L'initiative sur le Respect au quotidien crée un environnement favorable à toutes les activités de l'entreprise, de l'exploration et de l'extraction des ressources à la réhabilitation de l'environnement et à la décarbonation.

Rio Tinto reconnaît que la création et le maintien d'une culture où chaque personne peut donner le meilleur d'elle-même nécessitent des efforts soutenus. Deux ans après les conclusions du rapport sur le Respect au quotidien, nous constatons un élan positif et un engagement renouvelé en faveur de ce travail.

Bien que ce changement soit mené par le conseil d'administration et le Comité exécutif, la transformation culturelle ne peut se faire sans la participation de toutes et tous.

Dans le rapport annuel 2023 de Rio Tinto, M. Dominic Barton, président du conseil d'administration, a souligné l'engagement continu de Rio Tinto à l'égard de la sécurité de son personnel en déclarant :

« Nous reconnaissons que la création et le maintien d'une culture où chaque personne peut donner le meilleur d'elle-même nécessitent des efforts constants, mais deux ans après avoir commencé à tirer les leçons des conclusions du rapport sur le Respect au quotidien, nous constatons une dynamique positive. À la tête de ce changement, notre équipe de direction bénéficie du plein soutien du conseil d'administration et souligne la nécessité d'adopter des mentalités et des comportements qui permettent à chaque personne, dans l'ensemble de nos établissements, de se sentir en sécurité, estimée et outillée. »

Étant donné l'envergure de Rio Tinto, la diversité des fonctions et la complexité des environnements de travail, la mise en place du Respect au quotidien dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise est un projet de taille. La croissance et le dynamisme de la main-d'œuvre constituent également un défi pour la conduite d'un changement culturel.

L'objectif ultime est de favoriser les attitudes et les actions qui permettent à tous les employés, dans tous les sites, de se sentir en sécurité, estimés et outillés. Ce rapport documente les progrès réalisés et met en évidence les domaines d'action à privilégier pour accélérer l'impact.

¹ Rio Tinto, Annual Report (2023) ¹ <https://www.riotinto.com/en/invest/reports/annual-report>

1.2 Le rapport sur le Respect au quotidien 2022

En mars 2021, Rio Tinto a lancé son groupe de travail sur le Respect au quotidien et a retenu les services d'Elizabeth Broderick & Co (EB&Co ou l'équipe) pour mener une revue indépendante de sa culture d'entreprise. Cette revue initiale a eu lieu à une période charnière pour Rio Tinto. En effet, les dynamiques du travail étaient en pleine mutation en raison de la pandémie, avec en toile de fond des mouvements mondiaux comme #Metoo et Black Lives Matter.

Ces mouvements ont attiré l'attention 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. Rio Tinto a également reconnu la nécessité d'une plus grande transparence, compte tenu des inquiétudes des investisseurs quant à sa culture d'entreprise.

En février 2022, les conclusions et les recommandations de la revue ont été publiées dans le [rapport sur le Respect au quotidien](#). Ce rapport est le résultat de séances d'écoute approfondies dans les établissements de Rio Tinto à l'échelle mondiale, d'un sondage en ligne et d'un examen des politiques, des processus et des données pertinents. La revue a été menée dans plusieurs langues (10 langues pour le sondage en ligne et 7 langues pour les séances d'écoute). Les conclusions et les 26 recommandations du rapport s'appuient sur l'expérience vécue et les commentaires des employés de Rio Tinto et constituent une feuille de route pour la transformation culturelle dans l'ensemble de l'organisation. En raison des contraintes liées à la COVID-19, l'équipe d'EB&Co n'a pas pu effectuer de visites en dehors de l'Australie dans le cadre de la revue initiale.

La décision du conseil d'administration, du chef de la direction et du Comité exécutif de Rio Tinto de publier le rapport, accompagné de son engagement collectif à mettre en œuvre toutes les recommandations, témoigne d'une ferme volonté de changer les choses.

1.3 Le rapport d'étape 2024

En décembre 2023, conformément à la recommandation E4 du rapport sur le Respect au quotidien, Rio Tinto a retenu les services d'EB&Co pour réaliser ce rapport d'étape. L'équipe a eu un accès illimité aux documents, aux sites et au personnel de l'entreprise afin de mener à bien son travail de manière exhaustive. La démarche suivie dans le cadre de cette évaluation, qui comprend des centaines de conversations sur la culture, la participation au sondage et des visites de sites, a permis d'accélérer le changement et de créer une nouvelle vague d'élan positif. En effet, le niveau de participation a été nettement plus élevé en 2024 que celui de la revue de 2022, ce qui suggère un engagement accru des employés de Rio Tinto en faveur du processus de changement culturel. EB&Co salue Rio Tinto pour sa détermination à rester à l'écoute de son personnel, pour ses efforts d'apprentissage et d'amélioration continus et pour son approche proactive.

Le présent rapport repose sur l'idée que la transformation culturelle est un parcours complexe qui s'étend sur plusieurs années. Par conséquent, l'un de ses principes directeurs est l'évaluation du changement dans une optique de progrès et non de perfection. Le rapport évalue l'état de la mise en œuvre de chaque recommandation, décrit les progrès accomplis et suggère des domaines d'action afin d'accélérer le changement. Il propose des suggestions pour guider la mise en œuvre continue de l'évolution culturelle de Rio Tinto.

Ce rapport est fondé sur des données qualitatives et quantitatives recueillies dans le cadre de séances d'écoute approfondies et d'un sondage en ligne, ainsi que sur une revue documentaire des principaux documents et données fournis par Rio Tinto (voir la section 1.4 sur la méthodologie).

Le rapport d'étape n'a pas donné lieu à une enquête ou à des conclusions particulières sur des incidents ou des allégations individuels concernant des employés de Rio Tinto, mais s'est plutôt concentré sur une évaluation des progrès globaux réalisés depuis la revue initiale.

L'équipe d'EB&Co exprime sa sincère gratitude à toutes les personnes qui ont participé au rapport d'étape. L'ouverture, l'honnêteté et le courage dont vous avez fait preuve pour confier des expériences personnelles, parfois pénibles, ont profondément façonné les idées et les actions contenues dans le présent rapport.

1. Introduction et contexte

1.4 Méthodologie

EB&Co a suivi une méthodologie cohérente en reprenant les mêmes méthodes de recherche que pour le rapport initial de 2022, en y ajoutant des visites sur les sites de Rio Tinto, notamment en Mongolie, à Montréal, en Nouvelle-Zélande, dans le Pilbara, au Saguenay, à Salt Lake City, à Kitimat, à Kennecott et à Weipa.

Le rapport porte sur l'ensemble des employés de Rio Tinto à l'échelle mondiale. Les anciens employés ont eu la possibilité de contribuer par écrit. Lors de certaines visites de sites, EB&Co a rencontré des prestataires de services.

Au total, le rapport d'étape a mobilisé **1 318 employés** dans le cadre de séances d'écoute virtuelles ou en personne (offertes en sept langues), **10 056 personnes** dans le cadre du sondage (offert en 13 langues) et **342 personnes** dans le cadre de contributions écrites (en 13 langues).

Méthodologie utilisée :

- Séances d'écoute en groupe** : Ces séances ont donné lieu à des discussions approfondies permettant de formuler des observations générales sur les progrès accomplis, les obstacles au changement, les défis et les possibilités d'accélération, ainsi que de mieux comprendre les problèmes rencontrés par certains groupes. Des séances propres à chaque genre ont été organisées afin d'offrir aux participants un environnement sûr sur le plan psychologique. Les employés ont également eu la possibilité de participer dans plusieurs langues (sept langues) et dans différents fuseaux horaires pour intégrer l'ensemble des établissements de Rio Tinto à l'échelle mondiale.
- Entrevues individuelles** : Des entrevues individuelles confidentielles ont été menées avec les employés afin de connaître leurs expériences, leurs observations et leurs suggestions de changement. La nature confidentielle de ces entrevues a permis de créer un environnement sûr pour les personnes qui préféraient exprimer leur point de vue individuellement plutôt qu'en groupe.
- Sondage en ligne** : Un sondage, fondé sur celui effectué en 2021 pour la revue initiale, a été réalisé pour

recueillir des données quantitatives et des informations sur les expériences de la culture et la prévalence des comportements nuisibles. Bien que ce rapport présente les données du sondage en se référant aux « répondants au sondage », ces données sont représentatives des employés de Rio Tinto. Les employés ont également eu la possibilité de répondre au sondage dans 13 langues. (De plus amples renseignements sur la méthodologie, y compris sur la comparabilité des données, sont fournis ci-dessous et à l'annexe B.)

- Contributions écrites** : Les employés actuels et anciens ont été invités à livrer leurs expériences et leurs points de vue par écrit, dans leur propre langue.
- Examen des documents, politiques et données de Rio Tinto** : Les politiques, documents et autres données pertinentes en place ont été examinés afin d'évaluer les progrès accomplis et de repérer les lacunes persistantes dans la mise en œuvre de la transformation culturelle.
- Revue de la littérature** : Une revue complète de la documentation spécialisée et de la recherche universitaire récentes et pertinentes a été effectuée pour améliorer la compréhension des tendances générales de l'industrie, des meilleures pratiques et des solutions potentielles.
- Séances d'information et réunions** : Plusieurs séances préparatoires ont été organisées avec chaque groupe de produits et chaque fonction de Rio Tinto, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes clés, afin d'éclairer la méthodologie et les domaines examinés.

La participation au rapport d'étape était volontaire. Les différents modes de participation ont permis aux personnes de choisir à quel moment et de quelle manière elles souhaitent participer à ce processus, ce qui a contribué à préserver la confidentialité et à instaurer un climat de confiance. Comme les informations fournies par les employés étaient confidentielles, ces derniers ont pu parler ouvertement et honnêtement à l'équipe de leurs expériences et de leurs observations.

De plus amples renseignements sur les niveaux d'engagement sont fournis à l'annexe A. D'autres détails sur la méthodologie du sondage sont présentés à l'annexe B.

10 056

personnes ont répondu
au sondage

1 318

employés ont participé aux
séances d'écoute virtuelles
ou en personne

342

personnes ont soumis une
contribution écrite

1. Introduction et contexte

1.5 Nécessité du changement

1.5.1 Le Respect au quotidien améliore la capacité, la productivité, l'innovation et la sécurité de l'entreprise

Il existe une relation forte et positive, d'une part, entre la diversité et l'inclusion et, d'autre part, la performance organisationnelle. La diversité de la main-d'œuvre est associée à des taux de rétention des employés plus élevés, à une meilleure capacité d'innovation, à une meilleure capacité d'adaptation et, à terme, à une amélioration des résultats financiers. Les données longitudinales publiées dans le dernier rapport Diversity Matters de McKinsey (décembre 2023) mettent en évidence les effets globaux de la diversité : les entreprises dotées d'une main-d'œuvre plus diversifiée et d'une culture plus inclusive enregistrent une amélioration dans de nombreux domaines, notamment la performance financière et opérationnelle, la capacité organisationnelle, la santé de la main-d'œuvre, la capacité à répondre aux besoins des clients ainsi que l'impact social et environnemental. Ces effets sont particulièrement marqués chez les entreprises dont les équipes de direction et les conseils d'administration sont diversifiés³.

À l'inverse, les comportements nuisibles et irrespectueux compromettent la performance du personnel et de l'organisation en affaiblissant la confiance, en réduisant la collaboration et en empêchant une communication efficace. Lorsque les personnes adoptent des comportements nuisibles, elles créent une atmosphère plus propice aux conflits et à la baisse du moral, ce qui a des répercussions négatives sur les équipes et leurs membres⁴, comme une augmentation du stress et une diminution de la satisfaction au travail. Cette situation peut nuire à la cohésion de l'équipe, les membres étant moins enclins à proposer des idées, à suggérer des améliorations ou à se soutenir les uns les autres⁵. Il s'agit d'une préoccupation importante pour le programme de sécurité de Rio Tinto, qui dépend de la capacité des employés à s'exprimer.

Les initiatives sur le Respect au quotidien ont eu des effets positifs non seulement sur la capacité et la performance de l'entreprise, mais aussi sur le permis social d'exploitation de Rio Tinto.

1.5.2 Le Respect au quotidien profite à toutes et à tous

Les mesures relatives au Respect au quotidien prises par les groupes de produits et les fonctions ont jeté des bases solides pour la diversification de la main-d'œuvre de Rio Tinto. On observe notamment une augmentation du nombre d'employées dans le monde entier (voir tableau 1). Un certain nombre de groupes de produits et de sites ont fait état d'une augmentation du nombre d'employés autochtones ou des Premières Nations, d'employés de cultures diverses et d'employés ayant un handicap, mais les données de Rio Tinto à l'échelle mondiale ne sont pas disponibles pour ces groupes, car elles ne sont pas recueillies de manière uniforme dans l'ensemble de l'entreprise. EB&Co note que Rio Tinto est sur le point de lancer Workday, qui permettra d'adopter une approche mondiale de la collecte et de la communication des données démographiques (dans le respect de la confidentialité des données, de la législation locale et de la sécurité des employés).

Si une partie des nouveaux employés de Rio Tinto proviennent d'autres sociétés d'exploitation minière et de ressources, d'autres font leurs premiers pas dans le secteur minier. Ces nouveaux employés ont apporté à Rio Tinto de nouvelles compétences, de nouveaux modes de pensée et de nouvelles méthodes de travail.

Tableau 1: Progrès en matière de représentation des femmes chez Rio Tinto à l'échelle mondiale

Indicateur	2022 (Source : Rapport annuel de Rio Tinto)	2023 (Source : Rapport annuel de Rio Tinto)	2024 (Données exactes en date de juin 2024)
Pourcentage de femmes dans la population totale	22,9 %	24,3 %	25 %
Pourcentage de femmes dans la population totale des hauts dirigeants	28,3 %	30,1 %	30,9 %
Pourcentage de femmes occupant des fonctions opérationnelles et de soutien général	16,2 %	17,7 %	19,4 %

Lors des séances d'écoute, les participants ont observé que des équipes plus diversifiées et un environnement plus respectueux permettaient de mieux résoudre les problèmes et de rendre le milieu de travail plus sûr, tout en consolidant la culture en général.

² Rocio Lorenzo et coll., *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation* (page Web, 23 janvier 2018), <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>; Rose D'Almada-Remedios et Jane O'Leary, *Inclusion@Work Index 2021-2022: Mapping the State of Inclusion in the Australian Workforce* (2021) https://www.dca.org.au/wp-content/uploads/2023/06/synopsis_2021-22_inclusionwork.pdf.

³ McKinsey & Company, *Diversity matters even more: The case for holistic impact* (5 décembre 2023), <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.

⁴ Pauline Schilpzand, Irene De Pater et Amir Erez, « Workplace incivility: A review of the research and directions for future research » (2016), vol. 42, n° 1, *Journal of Management* 171–198.

⁵ Christine Pearson, Lynne Andersson and Christine Porath, « Workplace Incivility » dans Benjamin Schneider et Karen M Barbera (éd.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Oxford University Press, 2020).

1. Introduction et contexte

1.5.2.1 Trouver de nouvelles solutions à de vieux problèmes

Les équipes diversifiées ont un avantage concurrentiel en matière d'innovation et de résolution de problèmes complexes. En effet, dans des environnements où les personnes se sentent suffisamment en sécurité sur le plan psychologique pour exprimer leurs expériences et de leurs idées, les équipes diversifiées ont accès à un plus large éventail de perspectives et d'idées que les équipes plus homogènes⁶.

Un gestionnaire de Rio Tinto a décrit comment une équipe plus diversifiée avait aidé une équipe opérationnelle à trouver des solutions innovantes à certains de ses défis quotidiens :

Nous avons travaillé dur pour constituer une équipe mixte – nous approchons les 50 % d'opératrices au sein de l'équipe et nous pouvons vraiment voir que la présence des femmes change la donne. Je vais vous donner un exemple. À l'époque, notre équipe était exclusivement masculine et les employés transportaient des charges de 50 kg aux quatre coins du site. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, mais on voit encore des hommes déplacer seuls des objets de 30 kg. Les jeunes peuvent peut-être le faire, mais pas les personnes qui ont passé la quarantaine. Le dos ne peut tout simplement pas supporter ce genre de choses. Les jeunes apprenties qui se sont jointes à l'équipe ne pouvaient pas soulever un tel poids et ont donc trouvé une nouvelle façon de le faire. Elles ont mis au point un système qui relie la charge à une machine, qui la soulève à leur place. C'est évidemment une bonne solution pour les femmes, mais à long terme, elle profite à toute l'équipe : plus personne n'a à soulever ces lourdes charges. Ce système réduit les risques de blessures inutiles, ce qui est bénéfique pour tout le monde.

Une jeune femme de cette même équipe a réfléchi aux avantages de la diversité au sein des équipes :

La réalité, c'est que nous ne sommes pas aussi fortes que les hommes; nos corps ne peuvent pas soulever des objets aussi lourds. Cela dit, je pense vraiment que nous sommes un atout pour l'équipe – nous travaillons plus dur, parce que nous devons nous adapter pour effectuer les tâches que nous ne pouvons pas faire manuellement. Nous trouvons de nouvelles façons de faire les choses.

1.5.2.2 Les équipes diversifiées envisagent la sécurité sous différents angles et contribuent à rendre le lieu de travail plus sûr pour toutes et tous

Les équipes diversifiées ont souvent une vision plus large de la sécurité, avec un accent particulier sur la sécurité psychologique. Une gestionnaire d'un autre site a souligné l'importance de la sécurité psychologique et d'une culture inclusive pour la communication au sein de l'équipe et la prévention des accidents sur le site :

De façon générale, nous constatons que les femmes n'envisagent pas la sécurité de la même manière que les hommes. Certaines des tâches que nous devons effectuer sur le site sont fondamentalement risquées et les équipes doivent constamment communiquer (par exemple : « je vais faire ceci ici, assurez-vous que personne n'est en dessous »). Les femmes ont tendance à accorder une grande attention à la sécurité et à se prononcer sur des questions différentes de celles soulevées par les hommes. Nous avons dû faire beaucoup d'efforts pour que les femmes se sentent à l'aise de s'exprimer. C'est une bonne chose pour l'équipe de pouvoir compter sur une multitude de points de vue.

1.5.2.3 Les équipes diversifiées jouissent d'une culture et d'une performance solides

Plusieurs gestionnaires ont déclaré à l'équipe du rapport qu'ils avaient observé que les sites dotés d'une main-d'œuvre diversifiée, ou que certaines équipes comptant une plus grande proportion de femmes, d'autochtones ou de membres des Premières Nations, de Noirs ou d'employés de cultures diverses, avaient tendance à jouir d'une culture solide et positive et à enregistrer une excellente performance.

Les gestionnaires et leurs équipes du nouveau site minier de Weipa (qui fait partie du groupe de produits Aluminium, en Australie) ont parlé avec fierté de la culture positive qui a été mise en place au cours des dernières années grâce à l'accent mis sur la diversité :

Lorsque nous avons commencé nos activités, les deux premières années à Amrun ont été difficiles, nous étions prêts à embaucher n'importe qui pour nous aider. Le travail était dur, nous nous enfoncions dans la boue jusqu'aux genoux. Et la culture n'était pas terrible. Au bout de deux ans environ, nous avons réalisé que cette situation n'était pas viable et nous avons décidé de nous concentrer sur la culture de l'équipe et du site.

⁶ Amy Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (Wiley, 2018) 51–150.

1. Introduction et contexte

Aujourd'hui, notre personnel est composé de 39 % de femmes et de 30 % d'Autochtones et d'insulaires du détroit de Torres. Comme vous pouvez le voir, un nombre important de femmes occupent des postes de direction, dont notre directrice générale.

Nous avons changé notre perception du leadership – nous avons des gestionnaires qui possèdent d'excellentes compétences en gestion de personnel, qui peuvent aider chaque employé à contribuer au mieux à l'entreprise. Nous avons essayé de modifier les fonctions de surveillant principal pour réduire l'étendue des responsabilités et favoriser les relations directes avec les membres de l'équipe. Il est ainsi plus facile de repérer les difficultés rencontrées par une personne ou une équipe. Au début, nous nous concentrions sur les résultats au détriment des employés et de la culture, mais ce n'était pas viable. Notre travail au cours des quatre dernières années a montré que nous pouvions atteindre les indicateurs clés de performance (ICP) sans compromettre le bien-être de l'équipe. Autrement dit, sans nuire aux employés et à la culture. La situation s'est nettement améliorée et nous continuons d'atteindre nos ICP.

Les gestionnaires et les employés d'autres sites ont fait des observations comparables sur la contribution d'équipes diversifiées à une culture positive, productive et durable :

La diversité améliore incontestablement le travail de la main-d'œuvre. Sur le site, maintenant que nous représentons davantage la population, nous avons accès à tous les points de vue et à toutes les réalités propres à la communauté. La bienveillance que nous portons aux employés prend aujourd'hui de nouvelles formes. Nous fêtons les anniversaires et apportons des gâteaux; nous avons des conversations plus enrichissantes et nous rions davantage. Les jeunes, hommes et femmes, apportent un vent de fraîcheur que nous n'avions pas connu depuis longtemps. Ils nous incitent à être plus honnêtes avec nous-mêmes. Parfois, ils nous mettent au défi. Mais c'est une bonne chose.

La diversité culturelle et de genre occupe une place plus importante. Sur le plan du recrutement et de la rétention, nous nous efforçons d'adapter notre langage pour favoriser la sécurité culturelle et l'inclusion au sein du personnel.

Nous encourageons aussi vivement l'utilisation des bannières violettes et nous faisons la promotion de nos valeurs fondamentales et de nos comportements dans le cadre d'efforts plus structurés. Désormais, nous sommes beaucoup plus axés sur les personnes que sur la production.

1.6 Le Respect au quotidien est un parcours pluriannuel

Bien que Rio Tinto ait entamé sa transformation culturelle liée au Respect au quotidien il y a seulement deux ans, l'entreprise commence déjà à ressentir certains des avantages d'une main-d'œuvre plus diversifiée et d'une culture plus inclusive. Dans le cadre du rapport, les employés de Rio Tinto ont donné des exemples de nouvelles approches et solutions apportées par des équipes diversifiées, notamment pour résoudre des problèmes de sécurité, ainsi que d'améliorations de la culture et de la performance associées à la diversification de la main-d'œuvre. De nombreux employés de Rio Tinto sont convaincus qu'avec le temps, ces changements profiteront à l'ensemble du personnel et, en fin de compte, à la performance de l'entreprise.

Les mesures prises par Rio Tinto ont également influencé plus largement l'industrie et le secteur. Ces dernières années, les membres du Conseil international des mines et métaux se sont engagés collectivement à « *améliorer la diversité, l'équité et l'inclusion dans l'industrie et à influencer positivement les communautés dont nous faisons partie* »⁷. Les membres du Conseil se sont engagés à prendre des mesures collectives pour éliminer toutes formes de harcèlement et de discrimination injustes sur les lieux de travail, pour parvenir à l'égalité de genre et à la participation de tous les employés, et pour reconnaître l'importance de la sécurité psychologique au même titre que la sécurité physique et la santé.

La transformation culturelle à l'échelle des établissements mondiaux de Rio Tinto, dans toute leur complexité, est un processus non linéaire et à long terme. Contrairement aux initiatives à court terme, une transformation culturelle efficace nécessite des changements de valeurs, de comportements et de pratiques profondément enracinés, qui peuvent prendre plusieurs années à se concrétiser pleinement⁸.

⁷ Conseil international des mines et métaux, *Diversity, Equity and Inclusion: Position Statement* (27 juin 2023), p. 1, https://www.icmm.com/website/publications/pdfs/mining-principles/position-statements_dei.pdf?cb=59898.

⁸ Kim Cameron et Robert Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Wiley, 2021) 1–7.

1. Introduction et contexte

La réussite d'un changement culturel repose sur un processus graduel qui implique des efforts de renforcement et d'adaptation continus. Il a été démontré que les gestionnaires doivent constamment montrer l'exemple, s'assurer que les systèmes et les structures de l'organisation sont conformes aux nouvelles normes culturelles et mobiliser les employés de tous les échelons pour qu'ils intègrent ces changements⁹.

Dans tout processus d'évolution culturelle, on observe une résistance naturelle au changement et certaines personnes se sentent exclues. C'est une expérience courante dans les entreprises qui s'engagent dans un processus de changement majeur, qu'il s'agisse d'une démarche de diversification ou de mécanisation ou d'un autre type de changement. Les recherches montrent que ces changements suscitent généralement un large éventail de réactions : adhésion aux arguments sociaux et commerciaux en faveur du changement, scepticisme, résistance au changement, voire réaction brutale à l'encontre du changement¹⁰.

Les données indiquent qu'une telle résistance est le signe d'un changement systémique majeur, plutôt que d'ajustements progressifs¹¹.

La résistance ne doit pas être une raison de renoncer au programme de changement. Au contraire, elle doit être une source de motivation pour maintenir le cap et améliorer la communication sur le « pourquoi » et l'impact de la démarche de Respect au quotidien, afin que les employés puissent s'en inspirer dans leur travail de tous les jours.

Des mécanismes d'évaluation et de rétroaction constants sont essentiels pour vérifier que les changements sont bien mis en œuvre et pour procéder aux ajustements nécessaires. En poursuivant l'intégration du Respect au quotidien au fil du temps, Rio Tinto sera en mesure d'attirer et de retenir la main-d'œuvre dont il a besoin aujourd'hui et pour l'avenir, et de tirer pleinement parti des capacités de cette main-d'œuvre (voir le tableau 2). Le processus de changement global peut se résumer en cinq phases guidées par les valeurs de Rio Tinto que sont la bienveillance, le courage et la curiosité.

Tableau 2 : Étapes du changement culturel

Prise de conscience	Mesures préliminaires	Premiers effets, premières réactions	Diriger au-delà des différences	Intégration et amélioration collective
► Rio Tinto a constaté qu'il manquait des occasions de recruter des talents de haut niveau et que certains aspects de sa culture ne correspondaient pas à ses valeurs et à ses obligations.	► Rio Tinto a mis en œuvre un programme d'activités visant à diversifier sa main-d'œuvre et à renforcer l'inclusion au sein de la culture des équipes, des sites et de l'organisation.	► Les premiers effets sont positifs; les équipes sont plus diversifiées, des pratiques favorisant l'inclusion ont été mises en place et les exemples d'innovation et de productivité se multiplient. ► De nombreux employés de Rio Tinto comprennent les raisons de ces changements et les ont adoptés. ► Certaines personnes ne comprennent pas les raisons des changements ou craignent leurs conséquences et expriment leur scepticisme ou leur résistance.	► Rio Tinto continue de mettre en œuvre les initiatives sur le Respect au quotidien, qui incluent des lieux de travail diversifiés et inclusifs. ► L'entreprise continue à soutenir les champions et les acteurs du changement. ► Elle considère la résistance et les réactions négatives comme une source d'apprentissage. ► Elle élabore des réponses adaptées aux résistances et aux réactions négatives, y compris en matière de leadership et de communication. ► Elle s'efforce de combler les lacunes de certaines initiatives, par exemple dans le domaine de la santé masculine, y compris la santé mentale.	► La résistance et les réactions négatives s'atténuent avec le temps, lorsque toutes les parties concernées comprennent mieux la nécessité du changement sur le plan commercial et social. ► À mesure que les lacunes des initiatives seront comblées, les avantages et les progrès relatifs au Respect au quotidien seront plus visibles et mieux perçus par toutes et tous.

⁹ Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (3e éd., The Jossey-Bass Business & Management Series, 2004); Pierre-Marc Leblanc, Vincent Rousseau et Jean-François Harvey, « Leader Humility and Team Innovation: The Role of Team Reflexivity and Team Proactive Personality » (2022), vol. 43, n° 8, *Journal of Organizational Behavior*, p. 1396-1409.

¹⁰ Our Watch, *Understanding, Monitoring and Responding to Resistance and Backlash* (2022) 24-48 <https://www.respectvictoria.vic.gov.au/sites/default/files/documents/202208/Understanding%20Monitoring%20and%20Responding%20to%20Resistance%20and%20Backlash%20-%20Respect%20Victoria%20%281%29.pdf>.

¹¹ Placida Gallegos, Ilene Wasserman et Bernardo Ferdman, « The Dance of Inclusion: New Ways of Moving With Resistance », dans Kecia Thomas (éd.), *Diversity Resistance in Organizations* (Routledge, 2020) 165, 166.

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

Le rapport sur le Respect au quotidien contient 26 recommandations qui s'articulent autour de cinq principes :

- A : Leadership bienveillant, courageux et curieux**
- B : Responsabilisation active pour la prévention de l'intimidation, du harcèlement sexuel, du racisme et de toute autre forme de discrimination**
- C : Intervention bienveillante et axée sur la personne en cas d'irrespect et de comportements nuisibles**
- D : Installations appropriées pour tous, une condition de base de la dignité et de la sécurité au travail**
- E : Mise en place et pérennisation de la réforme culturelle, avec suivi et évaluation des progrès**

Dans ce contexte, le tableau suivant présente une évaluation de la mise en œuvre des recommandations sur la base des informations fournies par Rio Tinto et du processus de collecte de données dans le cadre du rapport d'étape. Les informations sur lesquelles repose l'évaluation sont exactes au 31 août 2024. L'équipe du rapport note que la mise en œuvre est en cours pour plusieurs recommandations. Il en ressort que la plupart des recommandations ont été mises en œuvre.

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Supervision du chef de la direction, du conseil d'administration et de la direction (A1)	◆ Mesure appliquée	▶ Une structure de gouvernance clairement définie établit les responsabilités en cascade du Comité exécutif et du conseil d'administration, du comité directeur du groupe de travail sur le Respect au quotidien et des responsables de l'entreprise. ▶ Le Comité exécutif et le conseil d'administration sont responsables du programme de changement culturel et ont pour rôle principal de définir et de promouvoir sa vision, d'établir les priorités de l'entreprise, de superviser la mise en œuvre du programme et d'en suivre les progrès. ▶ Les paramètres relatifs au changement culturel et aux progrès réalisés figurent dans les mesures du Programme incitatif à court terme de l'entreprise des trois dernières années. ▶ Le comité directeur du groupe de travail sur le Respect au quotidien fournit des rapports d'étape réguliers et détaillés au Comité exécutif, au conseil d'administration et au comité des ressources humaines et de la rémunération.	Poursuivre les mesures mises en œuvre, y compris le maintien du groupe de travail sur le Respect au quotidien ou d'une structure de gouvernance semblable.
Engagement signé par la direction (A2)	◆ Mesure appliquée	▶ Le Comité exécutif a publié une déclaration d'engagement (y compris sur l'intranet du personnel), qui présente : – son 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 son engagement à mettre en œuvre les recommandations du présent rapport; – ses réflexions personnelles sur les témoignages présentés dans le rapport sur le Respect au quotidien.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Gestionnaires informés, imputables et compétents (A3)	◆ Mesure appliquée	▶ Mise en œuvre d'un programme de formation mondial pour tous les gestionnaires afin de renforcer leurs capacités en matière de Respect au quotidien (formation des gestionnaires sur le Respect au quotidien). Au moment de la rédaction de ce rapport d'étape, environ 99 % de tous les gestionnaires de Rio Tinto avaient suivi cette formation. Cette formation est obligatoire et standardisée pour tous les groupes de produits et toutes les fonctions. Depuis 2022, 7 743 gestionnaires ont suivi la formation à l'échelle mondiale. ▶ Élaboration d'un nouveau programme pour les gestionnaires de première ligne : <i>Principes fondamentaux du leadership</i>. Ce programme comprend trois modules qui traitent spécifiquement du respect et des risques psychosociaux : Instaurer la confiance et la sécurité psychologique, Instaurer le respect et l'inclusion au sein de mon équipe et Soutenir la santé psychologique et le bien-être de l'équipe. ▶ Élaboration de la formation <i>Sensibilisation aux risques psychosociaux pour les gestionnaires</i>. ▶ Examen des programmes de développement du Système de production sécuritaire (SPS) pour s'assurer qu'ils reflètent les valeurs, les compétences et les mentalités liées au Respect au quotidien, avec un accent particulier sur le perfectionnement des gestionnaires. ▶ Organisation de conférences téléphoniques mondiales des gestionnaires en 2022 pour discuter du rapport sur le Respect au quotidien et élaborer des stratégies visant à aider les membres des équipes à développer leurs compétences en tant qu'intervenants actifs. ▶ Réalisation d'un examen complet des pratiques de leadership internes et externes afin d'introduire une nouvelle approche, <i>Faire preuve de leadership chez Rio Tinto</i>. Cette approche redéfinit les attentes à l'égard des gestionnaires de Rio Tinto en fonction de leur échelon de direction et renforce les exigences auxquelles ils doivent se conformer pour créer un environnement où chaque personne est physiquement en sécurité et se sent incluse, respectée et capable de s'exprimer. ▶ Un certain nombre de groupes de produits et de fonctions ont déployé des bannières violettes pour sensibiliser les employés aux comportements nuisibles et encourager les gestionnaires à mener des discussions à ce sujet au sein de l'équipe. ▶ Élaboration et publication du <i>Guide du gestionnaire pour établir la sécurité psychologique</i>, un guide axé sur la prévention à l'intention des gestionnaires.	Voir le chapitre 4 : <i>Capacité à diriger le personnel et Leadership en matière de Respect au quotidien</i> .

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Gestionnaires – recrutement et promotion (A4)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Actualisation des processus de gestion des talents de Rio Tinto afin d'éviter les évaluations subjectives du potentiel de leadership, d'accroître la transparence, et d'améliorer l'investissement dans les carrières et l'appropriation conjointe du développement de carrière. Les pratiques de gestion des talents, y compris les pratiques régionales, sont en voie d'être étendues aux gestionnaires intermédiaires par groupe de produits et par fonction. ▶ Introduction de l'approche des <i>conversations de carrière</i> – début de la phase 1 du déploiement en 2024, et lancement de l'approche, des outils et des ressources pour le reste des employés de Rio Tinto prévu pour le premier trimestre de 2025. ▶ L'approche des pratiques de gestion des talents a été mise en œuvre pour planifier la relève aux échelons supérieurs en fonction de la performance basée sur les valeurs sur une période de trois ans. Cette approche sera complétée par les attentes relatives au modèle <i>Faire preuve de leadership chez Rio Tinto</i> pour chaque niveau de poste. Le processus de sélection des gestionnaires repose sur le même cadre d'évaluation des candidats. Les bassins de successeurs font l'objet d'un suivi en matière de diversité. ▶ Élaboration d'une approche d'évaluation normalisée pour la sélection des gestionnaires sur la base du modèle <i>Faire preuve de leadership chez Rio Tinto</i>, en fonction du critère « <i>Créer un environnement où chaque personne est physiquement en sécurité et se sent incluse, respectée et capable de s'exprimer</i> ».	Voir le chapitre 4 : <i>Capacité à diriger le personnel</i> .
Obstacles structurels à la diversité au sein de la direction (A5)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Élaboration d'un programme en plusieurs phases : – Un « sondage sur l'expérience ressentie » portant sur le processus de recrutement à l'échelle mondiale. – Un comité d'experts, au sein duquel 10 experts mondiaux de l'industrie ont présenté leur expérience et leur vision des obstacles structurels liés aux pratiques de recrutement et de promotion au sein des organisations. – Des ateliers et des consultations d'experts visant à déterminer des moyens de s'attaquer aux obstacles structurels liés aux recommandations A4 et A5 du rapport sur le Respect au quotidien. – Une feuille de route pour les trois prochaines années détaillant les initiatives élaborées pour éliminer les obstacles structurels. ▶ L'équipe Audit interne du Groupe et le groupe de travail sur le Respect au quotidien ont mené et publié une étude sur l'expérience de l'accès au congé parental. Des documents d'orientation ont été élaborés à l'intention des employés et des gestionnaires afin d'améliorer l'accès au congé parental.	Voir le chapitre 4 : <i>Diversité et inclusion de la main-d'œuvre</i>

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Obstacles structurels à la diversité au sein de la direction (A5)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Création de <i>groupes de ressources pour les employés</i> (GRE) afin de faire entendre la voix des groupes sous-représentés. Trois groupes ont été mis en place au début de l'année 2024 et quatre autres sont en cours de préparation. En 2023, un GRE établi en Australie, le réseau Elevating Voices, a été lancé pour faire entendre la voix des employés autochtones et des Premières Nations de Rio Tinto. ▶ Début d'un examen des fonctions d'accessibilité et d'inclusion de ServiceNow et de Workday (nouvelles plateformes logicielles de gestion du capital humain) afin de supprimer les obstacles structurels et d'éviter d'en créer de nouveaux.	Voir le chapitre 4 : <i>Diversité et inclusion de la main-d'œuvre</i>
Témoignages percutants de la part des hauts dirigeants (A6)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Lors de la phase de découverte initiale du rapport sur le Respect au quotidien, EB&Co a constaté qu'un certain nombre d'employés avaient été victimes de comportements nuisibles et qu'ils avaient besoin d'une justice réparatrice ou d'un processus de guérison qui serait favorisé par la participation à des activités de témoignage ciblées. ▶ Rio Tinto a demandé à EB&Co d'organiser des activités de témoignage avec les employés et certains hauts dirigeants de Rio Tinto. Ces activités ont eu lieu en 2021 et 2022. Un guide de référence général a été créé pour un usage ultérieur. ▶ D'ici la fin de 2024, le Bureau de conduite des affaires appliquera le processus des témoignages percutants comme méthode de guérison, de résolution et d'apprentissage.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.
Harmonisation des normes mondiales (B1)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Le Code de conduite (<i>Notre approche de l'entreprise</i>) a été révisé afin d'actualiser les attentes concernant la conduite des employés et des gestionnaires en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, de prévention des préjudices (intimidation, harcèlement, harcèlement sexuel, racisme et violence sur le lieu de travail) et de signalement de problèmes par l'intermédiaire de maVoix. ▶ La formation obligatoire actualisée pour tous les employés sur la version mise à jour de <i>Notre approche de l'entreprise</i> est entrée en vigueur en juillet 2024. ▶ Rio Tinto a approuvé une proposition de politique qui prévoit les engagements suivants : – Mise à jour de la politique du Groupe en matière d'équité, d'inclusion et de diversité afin qu'elle reflète les meilleures pratiques et qu'elle renforce l'application des dispositions relatives au respect et aux comportements nuisibles. – La politique actualisée du Groupe en matière d'équité, d'inclusion et de diversité servira de référence mondiale pour toutes les politiques locales relatives à l'équité, à l'inclusion et à la diversité, ainsi qu'aux comportements sur le lieu de travail. Les politiques locales ne seront appliquées que si la législation locale exige une norme plus élevée ou des dispositions spécifiques.	Concentrer les efforts sur l'achèvement de l'harmonisation des normes mondiales prévue dans la proposition de politique datant de mai 2024.

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Cadre de contrôle des risques (B2)	◆ Mesure appliquée	▶ Le <i>programme d'évaluation des risques</i> a été mis à jour pour prendre en compte les dangers et les risques associés aux comportements nuisibles. Il comprend le tableau des conséquences, qui fait désormais partie du système mondial de gestion des risques. Il reflète les valeurs renouvelées de Rio Tinto ainsi que les enseignements tirés du rapport sur le Respect au quotidien. ▶ Rio Tinto a élaboré un cadre de gestion des risques psychosociaux comprenant des contrôles critiques connexes. ▶ Un Guide du gestionnaire pour établir la sécurité psychologique a été déployé.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.
Formation sur le rôle de témoin et l'intervention (B3)	◆ Mesure appliquée	▶ La formation sur le Respect au quotidien a été mise en œuvre à l'échelle mondiale pour tous les employés. Cette formation est obligatoire et standardisée pour tous les groupes de produits et toutes les fonctions. Au moment de la rédaction du présent rapport, cette formation avait été suivie par 99,3 % des employés. Les prestataires de services ne sont pas tenus de suivre cette formation à l'échelle mondiale. Toutefois, un certain nombre de secteurs l'ont rendue obligatoire pour les prestataires de services ou sont sur le point de le faire.	Voir le chapitre 4 : <i>Compréhension des comportements nuisibles</i> .
Formateurs opérationnels et techniques – capacités et responsabilités (B4)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Mise en œuvre de la <i>campagne sur les environnements d'apprentissage sûrs</i> visant à définir, à l'échelle de l'entreprise, les attentes en matière de formation, conformément aux valeurs du rapport sur le Respect au quotidien. Cette campagne comprend la publication d'affiches, la participation de professionnels de l'apprentissage et de gestionnaires, des vidéos et des profils de réussite des formateurs. ▶ Mise au point d'un examen des capacités des formateurs opérationnels et techniques de Rio Tinto pour s'assurer qu'ils comprennent leurs responsabilités en matière de prévention des préjudices et qu'ils possèdent les compétences nécessaires et adoptent les comportements souhaités pour créer un environnement d'apprentissage sûr sur le plan physique et psychologique. D'ici la fin de 2024, les groupes de produits et les fonctions mettront en œuvre des améliorations pour la sélection, le perfectionnement et la gestion de la performance des formateurs opérationnels et techniques dans l'ensemble de l'entreprise à l'échelle mondiale et renforceront la sécurité des environnements d'apprentissage. Voici les améliorations apportées : – Engagements des formateurs opérationnels et techniques et engagements des gestionnaires et des gestionnaires immédiats en matière d'apprentissage. – Profils de réussite intégrant les exigences en matière de sécurité psychologique des formateurs, dans le cadre de la sélection, de l'intégration, du perfectionnement, du coaching et de la gestion de la performance des formateurs.	Poursuivre les mesures comme prévu.

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Formateurs opérationnels et techniques – capacités et responsabilités (B4)	◆ Mise en œuvre en cours	– Questions d'évaluation de la sécurité psychologique intégrées dans les mécanismes de rétroaction des apprenants. – Un certain nombre de sites réexaminent les exigences relatives aux qualifications des formateurs et veillent à ce que les thèmes liés à la sécurité psychologique soient pris en compte dans les exigences obligatoires.	Poursuivre les mesures comme prévu.
Soutien au déploiement diversifié (B5)	◆ Mesure appliquée	▶ Élaboration de divers guides de soutien au déploiement pour les gestionnaires et les employés. Ces guides ont été incorporés au processus d'intégration, dans le but de créer une expérience d'intégration sûre, inclusive et respectueuse, conforme aux valeurs fondamentales de Rio Tinto, pour tous les sites opérationnels. ▶ Proposition d'élaborer, dans le cadre du projet, un guide des meilleures pratiques pour les différents secteurs de l'entreprise portant sur le déploiement diversifié, notamment en ce qui a trait à la sélection des cohortes et à l'intégration. ▶ Poursuite du développement du programme Women in Leadership du groupe Aluminium. ▶ Soutien de Minerai de fer aux femmes qui débutent dans l'industrie minière, aux femmes expérimentées et à fort potentiel, ainsi qu'aux candidates autochtones et des Premières Nations, dans le cadre des programmes Balance Boost et Leadership Boost.	Voir le chapitre 4 : <i>Diversité et inclusion de la main-d'œuvre.</i>
Mentors auprès des apprentis, stagiaires et nouveaux diplômés (B6)	◆ Mesure appliquée	▶ Mise en place des réseaux en début de carrière (RDB) : – Les nouveaux diplômés, les apprentis et les stagiaires ont accès à un réseau d'alliés fiables et diversifiés pour soulever des questions ou des préoccupations concernant leur expérience vécue sur le lieu de travail, y compris en ce qui concerne les comportements nuisibles. – Les alliés des RDB ne font pas partie de la structure hiérarchique immédiate afin d'éviter les conséquences d'un éventuel déséquilibre de pouvoir et sont des personnes influentes. – Les alliés établissent une relation avec les employés en début de carrière et créent un espace sûr où ils se sentent à l'aise de parler de comportements nuisibles, le cas échéant. Ils leur offrent un soutien confidentiel et sans jugement, sont accessibles et peuvent les mettre en contact avec les aides et les ressources disponibles en cas de besoin. Ils observent les tendances et sont en mesure d'en faire part à la direction de l'entreprise afin de favoriser le changement. ▶ Les groupes de produits et les fonctions possèdent et gèrent leur propre réseau en début de carrière. L'accent est maintenu sur l'intégration en toute sécurité des apprentis au sein de leurs équipes de travail.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Vérifications à l'emploi en matière de probité (B7)	◆ Mesure appliquée	▶ Élaboration et mise en œuvre de la <i>note d'orientation sur les sanctions</i> qui établit un processus standard pour assurer des sanctions uniformes et améliorer les informations relatives aux décisions de réembauche visant des personnes ayant quitté l'entreprise. ▶ Élaboration et mise en œuvre de la <i>note d'orientation sur l'évaluation et les vérifications de réembauche</i> qui établit un processus standard permettant aux recruteurs de vérifier les antécédents de sanctions ou de congédiement et, le cas échéant, fournit un cadre d'évaluation et le processus d'approbation que les RH doivent suivre avant toute réembauche.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.
Le Respect au quotidien pour les prestataires de services (B8)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Mise en œuvre d'une séance d'écoute et d'un sondage auprès des prestataires de services dans l'ensemble des groupes de produits et fonctions. L'objectif était de recueillir des données qualitatives sur l'expérience vécue par les prestataires de services sur les différents lieux de travail de Rio Tinto. ▶ Un examen des thèmes généraux a été réalisé. Les groupes de produits et les fonctions prendront des mesures fondées sur les données provenant de leur personnel respectif. Un groupe de produits n'a pas encore terminé ses sondages/séances d'écoute et ses conclusions.	Voir le chapitre 4 : <i>Engagement auprès des prestataires de services.</i>
Ententes d'accès mutuel aux données avec les prestataires de services (B9)	◆ Mesure appliquée	▶ Examen des modèles de contrat. Cela a permis d'éliminer tous les obstacles au partage des données sur les comportements nuisibles et de faire en sorte que les modèles prévoient un échange d'informations sur les comportements nuisibles, dans le cadre des discussions en cours sur la gestion des prestataires de services. ▶ Élaboration de lignes directrices relatives à la maturité croissante des données sur les comportements nuisibles et au soutien apporté aux gestionnaires des prestataires de services et aux décideurs afin qu'ils adoptent les meilleures pratiques en matière de partage des données sur les comportements avec les employés et les prestataires de services. Les lignes directrices sont finalisées, mais n'ont pas encore été approuvées.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.
Unité distincte spécialisée (C1)	◆ Mesure appliquée	▶ Développement et mise en œuvre récente du Centre de bienveillance à l'échelle mondiale. ▶ En complément de maVoix, le Centre de bienveillance propose des canaux supplémentaires pour soulever des préoccupations, accéder à un soutien au bien-être et explorer des options de résolution. Le Centre de bienveillance offre des options pour résoudre les signalements de comportements nuisibles et irrespectueux par des modes de résolution différents et une intervention précoce, le cas échéant, plutôt que par une enquête formelle. Les partenaires de soutien proposent aux travailleurs une prise en charge spécialisée, des conseils et des options de résolution. Ils soutiennent également les gestionnaires, les ressources humaines, les personnes interrogées et les témoins.	Voir le chapitre 4 : <i>Processus de signalement et de résolution.</i>

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Unité distincte spécialisée (C1)	◆ Mesure appliquée	▶ Afin d'améliorer l'expérience des employés et des gestionnaires en ce qui concerne le système mondial de soutien et de signalement des comportements nuisibles (incluant le Centre de bienveillance, le Bureau de conduite des affaires et les ressources humaines), le Bureau de conduite des affaires et le Centre de bienveillance ont poursuivi la mise en œuvre des processus d'amélioration : – Mise à jour du spectre des comportements en partenariat avec les RH et la fonction SSEC afin d'assurer la gestion locale des dossiers, au besoin. – Poursuite de l'intégration des lignes directrices sur la pause de sécurité (<i>Stand Down</i>). – Mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation pour aider les parties prenantes à mieux comprendre le Centre de bienveillance et son approche centrée sur la personne et tenant compte des traumatismes. – Lancement d'un sondage sur le Centre de bienveillance pour mieux comprendre l'expérience des participants. – Un projet d'amélioration continue Kaizen a été initié en juillet 2024 afin de trouver des moyens d'améliorer constamment l'expérience des employés, des gestionnaires et des autres parties concernées.	Voir le chapitre 4 : <i>Processus de signalement et de résolution.</i>
Enquêtes tenant compte des traumatismes (C2)	◆ Mesure appliquée	▶ Transition des enquêtes du Bureau de conduite des affaires vers une équipe mondiale unique, où tous les postes de direction ont été pourvus. L'équipe Enquêtes a également reçu une formation sur l'approche et la reconnaissance des traumatismes. ▶ Élaboration et mise en œuvre d'un nouveau guide d'enquête intégrant une approche centrée sur la personne et tenant compte des traumatismes. ▶ Élaboration et mise en œuvre du nouveau <i>guide de triage et d'évaluation</i>. ▶ Un <i>audit interne du guide d'enquête</i> a été réalisé au début de 2024 par le Groupe et a confirmé que le nouveau guide est conforme aux pratiques attendues dans l'industrie et qu'il est axé sur la personne et tient compte des traumatismes, et ce, dans l'ensemble de Rio Tinto. L'engagement des parties prenantes est désormais plus régulier et d'autres possibilités de simplification et d'amélioration ont été relevées.	Voir le chapitre 4 : <i>Processus de signalement et de résolution.</i>
Directives sur les installations (D1)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Élaboration des <i>principes et de la note d'orientation sur les installations sûres et inclusives</i> en vue de leur mise en œuvre à l'échelle mondiale en 2024. ▶ Tous les groupes de produits et fonctions ont appliqué un outil d'autoévaluation pour évaluer les installations, ce qui a contribué à l'élaboration des <i>principes et de la note d'orientation sur les installations sûres et inclusives</i>.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Correction urgente des lacunes dans les installations (D2)	◆ Mesure appliquée	▶ Un outil d'autoévaluation a été conçu pour permettre aux sites d'effectuer une analyse des lacunes de leurs installations par rapport aux critères définis de façon centralisée et d'élaborer un plan de correction. Les problèmes de sécurité urgents devaient être résolus avant la fin de 2022. ▶ En janvier 2023, Rio Tinto a effectué une vérification ponctuelle sur huit sites échantillonnés au sein des groupes de produits, y compris des sites et des villages. Cette vérification a permis de constater que les mesures de correction urgentes en matière de sécurité avaient été mises en œuvre avant la fin de 2022. Elle a pris en compte les preuves issues des inspections physiques, des inspections virtuelles, des revues documentaires, des photos et des vidéos.	Voir le chapitre 4 : <i>Modernisation des installations.</i>
Audit et mise à niveau des installations (D3)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Un outil d'autoévaluation a été conçu pour permettre aux sites d'effectuer une analyse des lacunes de leurs installations par rapport aux critères définis de façon centralisée et d'élaborer un plan de correction. Toutes les corrections prévues pour 2023 ont été réalisées. Il faudra continuer à investir et à mettre l'accent sur la mise en œuvre progressive des améliorations restantes.	Voir le chapitre 4 : <i>Modernisation des installations.</i>
Gestion des environnements résidentiels (D4)	◆ Mise en œuvre en cours	▶ Une offre de coaching spécialisé pour les directeurs généraux des établissements résidentiels et leurs équipes de direction est en cours de développement. Des coachs qualifiés, disponibles sur demande, apporteront un soutien psychosocial supplémentaire pour garantir la santé dans les environnements résidentiels. ▶ Le Guide du gestionnaire pour établir la sécurité psychologique sera complété par une section destinée aux gestionnaires d'établissements résidentiels, avec des points supplémentaires relatifs à leur environnement. Une deuxième version du guide sera publiée en 2024 pour promouvoir ce contenu.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.
Mise sur pied de conseils de camp (D5)	◆ Mesure appliquée	▶ Des conseils de camp ont été mis en place sur chaque site. ▶ Élaboration d'un <i>guide des conseils de camp</i> à l'intention des personnes impliquées dans la gestion des villages et des camps, soulignant l'importance des conseils de camp et leur rôle dans la création d'un lieu de travail sûr, respectueux et inclusif. ▶ Travail continu d'éducation de la main-d'œuvre sur l'objectif du conseil de camp, axé sur les besoins diversifiés de la main-d'œuvre	Poursuivre les mesures mises en œuvre.
Conception, mise en œuvre et gouvernance du groupe de travail sur le Respect au quotidien (E1)	◆ Mesure appliquée	▶ Le <i>groupe de travail sur le Respect au quotidien</i> dispose d'une structure de gouvernance claire et documentée et travaille depuis 2022 avec les groupes de produits, les fonctions et diverses parties prenantes pour mettre en œuvre les 26 recommandations du rapport sur le Respect au quotidien.	Poursuivre les mesures mises en œuvre et mettre en place un mécanisme permanent visant à assurer l'évolution continue de la culture.

2. Évaluation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien

◆ Mesure appliquée ◆ Mise en œuvre en cours ◆ Mesure non appliquée

Recommandation	État d'avancement	Mesures appliquées	Accélération du changement
Suivi et compte rendu des progrès du groupe de travail sur le Respect au quotidien (E2)	◆ Mesure appliquée	▶ Le groupe de travail sur le Respect au quotidien présente un rapport au comité directeur toutes les six à huit semaines. ▶ En 2022, à la suite de la publication du rapport en février, deux mises à jour ont été présentées au conseil d'administration. En 2023 et 2024, les rapports ont été présentés au conseil d'administration trois fois par an, avec des mises à jour supplémentaires adressées au président sur une base ponctuelle, selon les besoins. ▶ Le Bureau de conduite des affaires rend compte régulièrement au conseil d'administration et au comité mondial d'éthique et de conformité des mesures clés relatives au signalement et à la résolution des comportements nuisibles.	Poursuivre les mesures mises en œuvre.
Récurrence du sondage sur le Respect au quotidien (E3)	◆ Mesure appliquée	▶ EB&Co a été engagé pour réaliser un rapport d'étape, y compris la réadministration du sondage dans les différents groupes de produits et fonctions de Rio Tinto, deux ans après la publication du rapport sur le Respect au quotidien. Ce travail est maintenant terminé.	
Examen indépendant de la mise en œuvre (E4)	◆ Mesure appliquée	▶ EB&Co a été engagé pour réaliser un rapport d'étape, y compris une revue documentaire, un sondage en ligne et des séances d'écoute dans les différents groupes de produits et fonctions de Rio Tinto, deux ans après la publication du rapport sur le Respect au quotidien. Ce travail est maintenant terminé.	

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

Les données du sondage présentées dans ce chapitre constituent un indicateur retardé du changement. Rio Tinto a entamé sa transformation culturelle pluriannuelle il y a seulement deux ans. La comparaison des données du sondage entre 2021 et 2024 révèle un portrait mitigé. Les données doivent également être replacées dans le contexte plus large du changement, où la résistance au changement est présente et peut se manifester par une augmentation des comportements nuisibles (voir le chapitre 4 pour une discussion sur l'intimidation fondée sur le genre). Nous nous attendons à ce que cette situation s'améliore avec le temps. Néanmoins, les données du sondage soulignent la nécessité d'un effort et d'une attention continus, ainsi que d'un suivi régulier, afin de s'assurer que ces comportements nuisibles diminuent au fil du temps.

Les répondants ont été interrogés sur leur expérience au cours des 12 mois précédents afin que les données soient récentes et qu'elles reflètent leur expérience actuelle au sein de Rio Tinto.

Voir le chapitre 1 et l'annexe B pour une explication détaillée des différences méthodologiques entre les sondages 2021 et 2024 et des limites qui en découlent en ce qui concerne la comparabilité des deux sondages.

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, y compris le genre, l'âge, le groupe de produits, le lieu de travail, la durée de l'emploi chez Rio Tinto et le statut d'emploi (employé ou prestataires de services).

3.1 Perception de l'amélioration et confiance dans la poursuite des changements

Les participants au sondage devaient indiquer s'ils percevaient une amélioration chez Rio Tinto en ce qui concerne l'intimidation, le harcèlement sexuel et le racisme. Comme le montre la figure 1, dans l'ensemble, environ la moitié des répondants au sondage ont fait état d'une amélioration concernant l'intimidation, le harcèlement sexuel et le racisme chez Rio Tinto :

- **50 %** ont perçu une amélioration en ce qui concerne l'intimidation (22 % ont déclaré que la situation s'était

beaucoup améliorée et 28 % ont déclaré qu'elle s'était un peu améliorée, 24% ont déclaré qu'elle n'avait pas changé, 4% ont déclaré qu'elle avait un peu empiré, 4% ont déclaré qu'elle avait beaucoup empiré et 15% ont déclaré ne pas être sûrs);

- **47 %** ont perçu une amélioration en ce qui concerne le harcèlement sexuel (26 % ont déclaré que la situation s'était beaucoup améliorée' et 21 % ont déclaré qu'elle s'était un peu améliorée, 22% ont déclaré qu'elle n'avait pas changé, 1% ont déclaré qu'elle avait un peu empiré, 1% ont déclaré qu'elle avait beaucoup empiré et 26% ont déclaré ne pas être sûrs);
- **46 %** ont perçu une amélioration en ce qui concerne le racisme (23 % ont déclaré que la situation s'était beaucoup améliorée et 23 % ont déclaré qu'elle s'était un peu améliorée, 24% ont déclaré qu'elle n'avait pas changé, 2% ont déclaré qu'elle avait un peu empiré, 2% ont déclaré qu'elle avait beaucoup empiré et 24% ont déclaré ne pas être sûrs).

Il est important de noter que les répondants qui travaillaient déjà chez Rio Tinto avant la publication du rapport sur le Respect au quotidien (avant février 2022) étaient plus susceptibles de signaler une différence importante et positive en ce qui concerne l'intimidation, le harcèlement sexuel et le racisme que ceux qui s'étaient joints à l'entreprise plus récemment, comme le montre la figure 2.

Les répondants au sondage ont également été interrogés sur leur confiance dans les changements à venir au cours des deux prochaines années en ce qui concerne l'intimidation, le harcèlement sexuel et le racisme. Environ deux tiers des répondants étaient au moins assez convaincus que Rio Tinto apporterait des changements significatifs dans chaque domaine au cours des deux prochaines années (57 % pour l'intimidation, 67 % pour le harcèlement sexuel et 63 % pour le racisme), comme le montre la figure 3.

Les employés qui se sont joints à Rio Tinto après la publication du rapport sur le Respect au quotidien (février 2022) étaient plus optimistes à l'égard des changements, tandis que ceux qui travaillaient chez Rio Tinto depuis plus longtemps faisaient preuve d'un optimisme prudent, comme le montre la figure 4. C'est un paradoxe intéressant, car les employés qui travaillent chez Rio Tinto depuis plus longtemps et qui ont vu l'entreprise progresser (figure 2) ont des attentes plus prudentes en ce qui concerne les changements à venir.

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

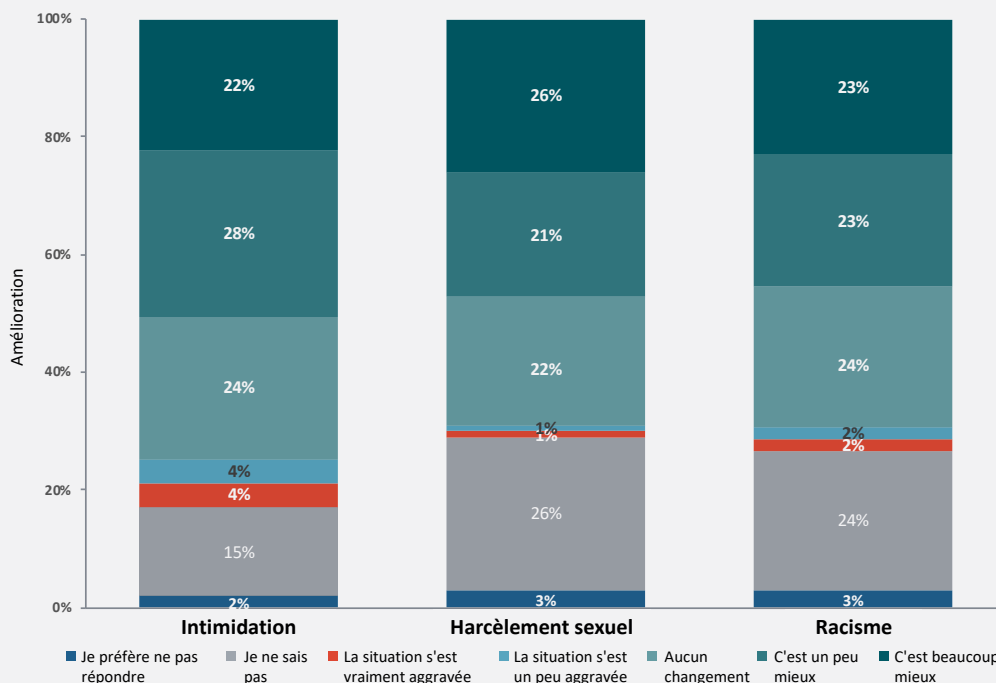


Figure 1 : Perceptions d'amélioration (%)

Q : Au cours des deux dernières années (ou depuis que vous travaillez pour Rio Tinto/l'entreprise), avez-vous observé des changements positifs importants chez Rio Tinto/dans l'entreprise dans les domaines suivants? Base : Tous les répondants

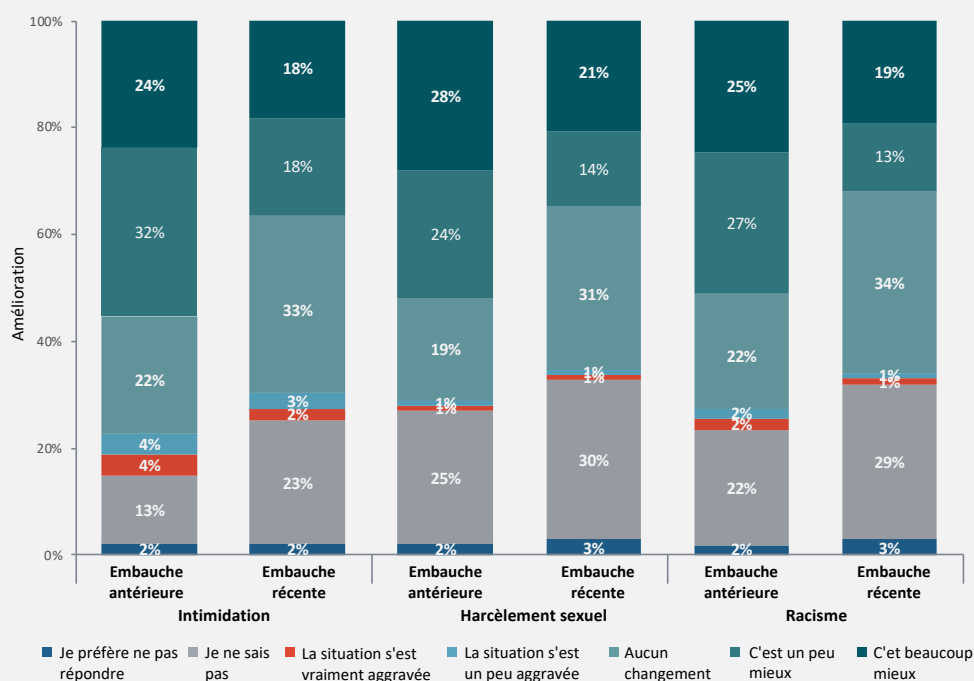


Figure 2 : Perceptions d'amélioration, par ancienneté (%)

Q : Au cours des deux dernières années (ou depuis que vous travaillez pour Rio Tinto/l'entreprise), avez-vous observé des changements positifs importants chez Rio Tinto/dans l'entreprise dans les domaines suivants? Q : Le précédent rapport sur le Respect au quotidien a été publié en février 2022. Avez-vous commencé à travailler pour Rio Tinto/l'entreprise...? (Après/avant la publication du dernier rapport.) Base : Tous les répondants

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

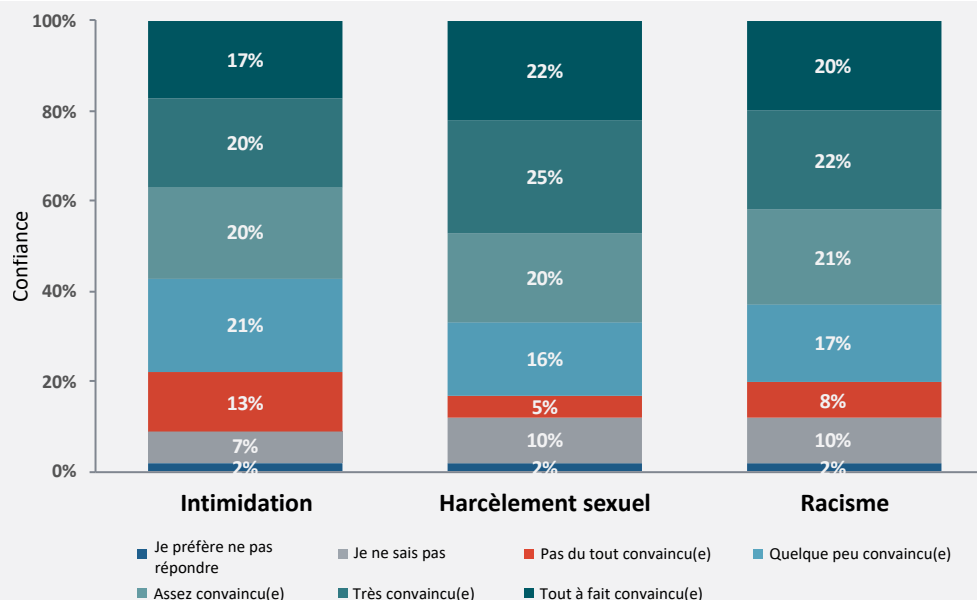


Figure 3 : Confiance à l'égard du changement chez Rio Tinto dans l'avenir (%)

Q : 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? Base : Tous les répondants

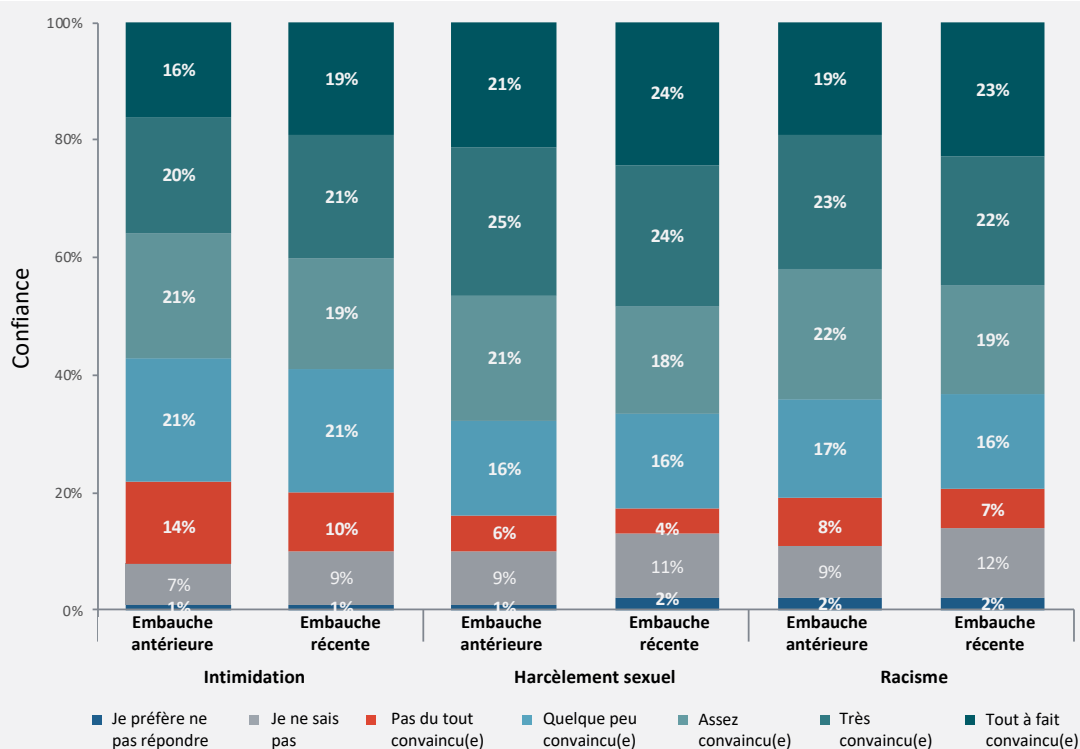


Figure 4 : Confiance à l'égard du changement chez Rio Tinto dans l'avenir, par ancienneté (%)

Q :: 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? Q : Le précédent rapport sur le Respect au quotidien a été publié en février 2022. Avez-vous commencé à travailler pour Rio Tinto/l'entreprise...? (Après/Avant la publication du dernier rapport) Base : Tous les répondants

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

3.2 Harcèlement sexuel

Dans l'ensemble, 7 % des répondants au sondage ont été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois (comme en 2021). Les femmes sont plus susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois que les hommes (16 % contre 4 %), ce qui n'a pas changé par rapport à 2021.

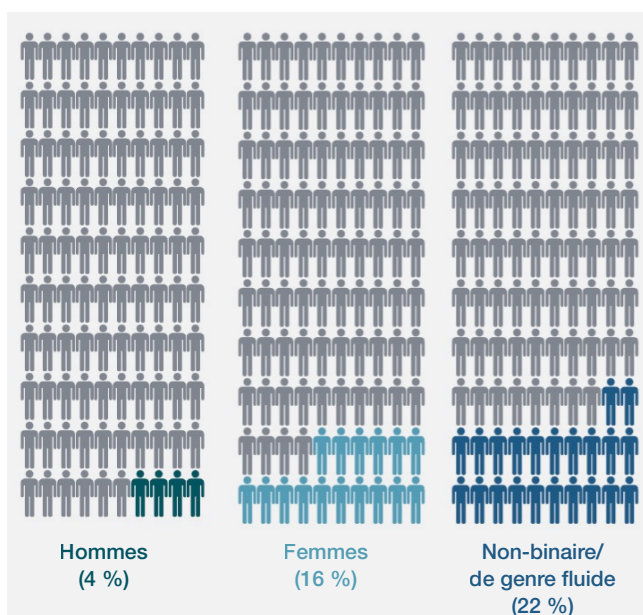


Figure 5 : Expérience de harcèlement sexuel chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois, par genre (%)

Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement vécu du harcèlement sexuel de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu l'une des expériences suivantes chez Rio Tinto/dans l'entreprise? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Autre identité)

Les personnes qui s'identifient comme étant non binaires/ de genre fluide sont plus susceptibles (22 %) d'être victimes de harcèlement sexuel, mais il convient de considérer ce chiffre avec une certaine prudence en raison de la petite taille de l'échantillon.

Comme le montre la figure 6, parmi les groupes de produits, les employés travaillant dans les groupes Minéral de fer (9 %) et Cuivre (10 %) sont plus susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois, le groupe Cuivre affichant une hausse de 5 % en 2021 à 10 % en 2024. Les employés travaillant dans des sites FIFO/DIDO sont plus susceptibles de déclarer avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois, comme c'était le cas en 2021 (9 %).

Les personnes occupant un poste de nouveau diplômé sont un peu moins nombreuses à avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois en 2024 (13 %, contre 16 % en 2021), mais les nouveaux diplômés demeurent plus susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement sexuel que les personnes occupant d'autres postes, de même que les personnes occupant un poste d'opérateur (13 %). Les employés travaillant en Mongolie sont également plus susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement sexuel en 2024 (10 %, contre 5 % en 2021).

Les autres groupes de population qui sont beaucoup plus susceptibles que les autres d'avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois sont les suivants :

- ▶ Personnes qui s'identifient comme neurodivergentes (14 %, pas de comparaison disponible en 2021);
- ▶ Personnes ayant un handicap (14 %, contre 11 % en 2021);

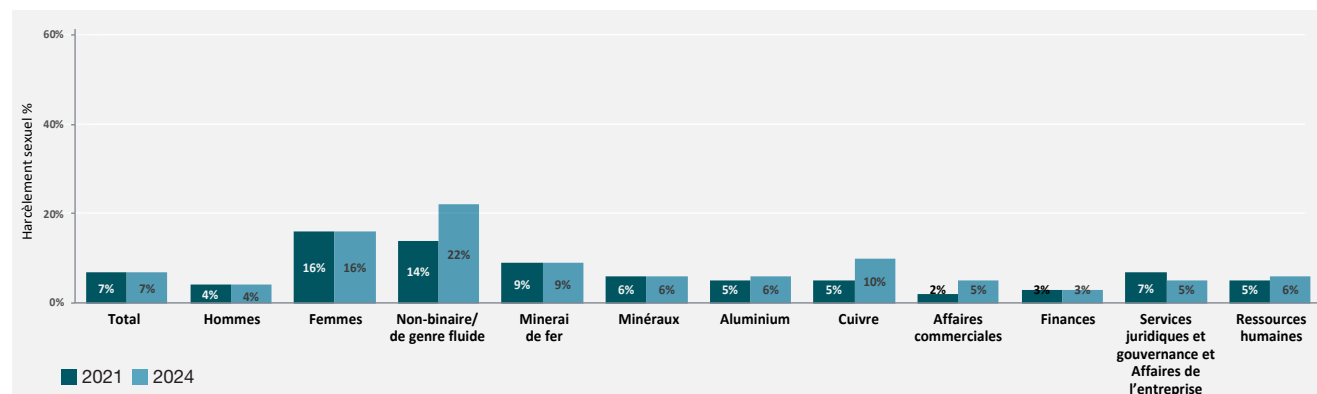


Figure 6 : Expérience de harcèlement sexuel chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois – de 2021 à 2024 (%)

2024 Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement vécu du harcèlement sexuel de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? 2024 Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu l'une des expériences suivantes chez Rio Tinto/dans l'entreprise? 2021 Q : Est-ce que l'un de ces comportements s'est produit au cours des 12 derniers mois? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Autre identité)

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

- ▶ Personnes s'identifiant comme Autochtones ou membres des Premières Nations (10 %, contre 7 % en 2021);
- ▶ Personnes d'une « autre origine ethnique ou raciale » (11 %, pas de comparaison disponible en 2021);
- ▶ Personnes occupant les postes d'échelons inférieurs (opérateurs et personnel de soutien général) (8 %, contre 8 % en 2021).

Comme le montre la figure 7, les comportements de harcèlement sexuel observés au cours des 12 derniers mois ont peu évolué entre 2021 et 2024. Les comportements les plus courants sont les suivants :

- ▶ Questions indiscrettes sur votre vie privée ou commentaires sur votre apparence physique qui vous ont offensé(e) (4 % en 2024, contre 3 % en 2021);
- ▶ Blagues ou commentaires sexuellement suggestifs qui vous ont offensé(e) (3 % en 2024 et en 2021);
- ▶ Être regardé(e) d'une manière insistante ou indécente qui vous a intimidé(e) (2 % en 2024 et en 2021).

Huit personnes interrogées dans le sondage ont déclaré avoir été victimes de viol ou de tentative d'agression sexuelle ou de viol (contre cinq en 2021), et 32 ont déclaré avoir subi des pressions ou des demandes pour se prêter à des rapports ou à d'autres actes sexuels (contre 37 en 2021). a majorité de ces personnes étaient des femmes. Comme le montre la figure 7, la prévalence de ces comportements est arrondie à 0 %.

La plupart des auteurs de harcèlement sexuel étaient des hommes (64 %).

La plupart des incidents de harcèlement sexuel impliquaient des pairs directs, et cette tendance était similaire chez les hommes et les femmes et correspondait aux expériences rapportées en 2021. Les femmes étaient plus susceptibles que les hommes de signaler avoir été harcelées sexuellement par un prestataire de services. Toutefois, la proportion de femmes ayant signalé avoir été harcelées sexuellement par un prestataire de services a diminué en 2024 (15 %) par rapport à 2021 (22 %).

	2021	2024
Vous faire toucher, enlacer, coincer ou embrasser sans votre consentement	1	1
Être regardé(e) d'une manière insistante ou indécente qui vous a intimidé(e)	2	2
Gestes sexuels, outrage à la pudeur ou exposition inappropriée du corps	0	1
Blagues ou commentaires sexuellement suggestifs qui vous ont offensé(e)	3	3
Photos, affiches ou cadeaux sexuellement explicites qui vous ont offensé(e)	0	0
Invitations répétées ou inappropriées	1	1
Questions indiscrettes sur votre vie privée ou commentaires sur votre apparence physique qui vous ont offensé(e)	3	4
Appels téléphoniques indécentes, y compris messages sexuellement explicites laissés sur une boîte vocale ou un répondeur	0	0
Commentaires sexuellement explicites dans des courriels ou des SMS ou sur des médias sociaux	0	0
Avances répétées ou inappropriées par courriel, sur les réseaux sociaux ou les plateformes de discussion sur Internet	0	0
Diffusion ou menace de diffusion d'images ou de films intimes de vous sans votre consentement	0	0
Contact physique inapproprié	1	1
Le fait d'être suivi(e), surveillé(e); rôdeur à proximité	1	1
Demandes ou pressions pour vous prêter à des rapports ou autres actes sexuels	0	0
Viol ou agression sexuelle ou tentative de viol ou d'agression sexuelle	0	0
Tout autre comportement importun de nature sexuelle	0	1

Figure 7 : Comportements de harcèlement sexuel chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois – de 2021 à 2024 (%)

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu l'une des expériences suivantes chez Rio Tinto/dans l'entreprise? Base : Tous les répondants

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

3.3 Intimidation

Les participants au sondage ont répondu à des questions sur leur expérience de l'intimidation en milieu de travail au cours des 12 derniers mois. Dans l'ensemble, 39 % des répondants ont été victimes d'intimidation au cours des 12 derniers mois (contre 31 % en 2021).

En 2024, les femmes étaient plus susceptibles d'avoir subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois que les hommes (50 %, contre 36 % des hommes), de même qu'en 2021 (36 %, contre 29 % des hommes). Les personnes qui s'identifient comme non binaires ou de genre fluide étaient également plus susceptibles d'avoir subi de l'intimidation (48 %), bien que ce chiffre doive être considéré avec prudence compte tenu du petit nombre de personnes qui s'identifient comme non binaires ou de genre fluide. De façon générale, si les signalements d'intimidation ont augmenté pour tous les genres, ce sont les femmes qui ont connu l'augmentation la plus importante entre 2021 et 2024.

Il convient de tenir compte de plusieurs facteurs pour interpréter le constat selon lequel l'intimidation chez Rio Tinto aurait augmenté depuis 2021. L'une des hypothèses est que la hausse des signalements d'intimidation peut être due aux efforts accrus d'éducation et de sensibilisation déployés par l'organisation pour aider les employés à reconnaître les actes d'intimidation lorsqu'ils se produisent et à se sentir plus à l'aise de parler de leur expérience qu'en 2021.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, ce sont les femmes qui ont connu l'augmentation la plus importante du nombre de cas d'intimidation et qui sont les plus susceptibles d'avoir subi un plus grand nombre d'actes d'intimidation, 30 % d'entre elles ayant déclaré que leur expérience la plus récente avait eu lieu trois à cinq fois et 11 % ayant déclaré que leur expérience la plus récente avait eu lieu six à dix fois en 2024 (par rapport aux hommes qui sont plus susceptibles d'avoir subi un incident unique d'intimidation au cours des 12 derniers mois en 2024 [28 %] ainsi qu'en 2021 [26 %]).

Ce constat concorde avec les données qualitatives qui montrent que les femmes subissent de plus en plus de représailles sous la forme d'intimidation sexiste en réponse aux efforts déployés par Rio Tinto pour promouvoir la diversité et l'inclusion des genres.

Comme le montre la figure 9, parmi les différents groupes de produits, les employés travaillant dans le groupe Minéral de fer (44 %) sont plus susceptibles d'avoir subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois.

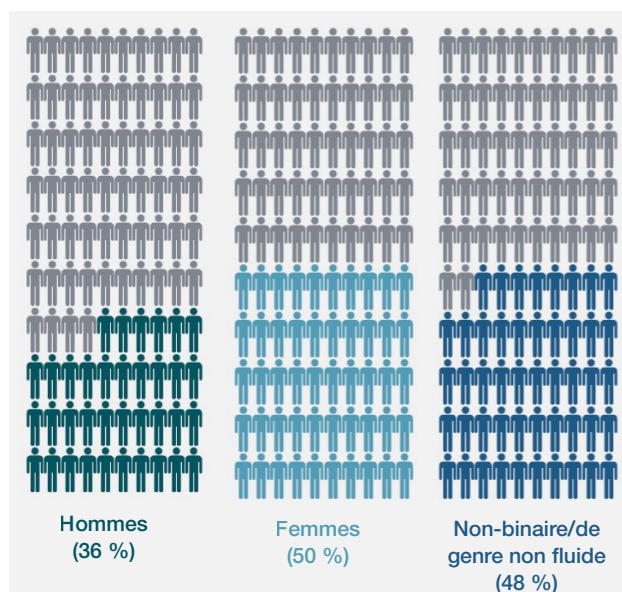


Figure 8 : Expérience d'intimidation chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois, par genre (%)

Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement vécu de l'intimidation de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Autre identité)

Les femmes travaillant dans les groupes Minéral de fer (54 %), Minéraux (47 %), Aluminium (53 %) et Cuivre (47 %) étaient plus susceptibles d'avoir subi de l'intimidation que les hommes travaillant dans ces groupes.

Si l'on examine les données par poste, les personnes s'identifiant comme « opérateurs » étaient plus susceptibles (49 %) de déclarer avoir subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois en 2024 (37 % en 2021, soit une augmentation de 12 %), par rapport aux personnes occupant d'autres postes. Les opératrices étaient particulièrement plus susceptibles d'avoir subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois (60 %, contre 46 % des hommes).

Les autres groupes de population qui étaient plus susceptibles que les autres de déclarer avoir subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois en 2024 étaient les suivants :

- ▶ Personnes ayant un handicap (57 %, soit une augmentation de 9 % par rapport à 48 % en 2021);
- ▶ Personnes s'identifiant comme neurodivergentes (53 %, pas de comparaison possible avec 2021);
- ▶ Jeunes âgés de 25 à 34 ans (43 %, soit une augmentation de 13 % par rapport à 30 % en 2021).

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

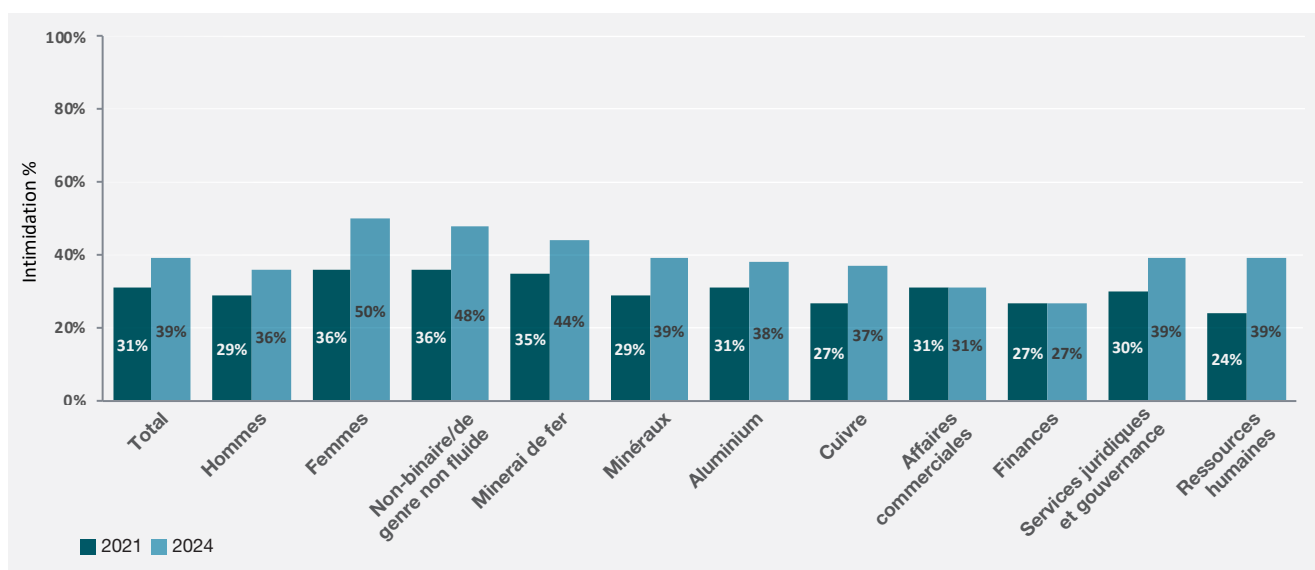


Figure 9 : Expérience d'intimidation chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois – de 2021 à 2024 (%)

2024 Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement vécu de l'intimidation de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Autre identité)

Les comportements d'intimidation les plus couramment observés au cours des 12 derniers mois en 2024 sont les suivants :

- ▶ En 2024 et 2021, 18 % et 13 % respectivement des répondants ont signalé des cas de harcèlement psychologique, y compris l'intimidation et les commentaires dévalorisants ou humiliants, ce qui représente une augmentation de 5 % de ces comportements dans l'ensemble.
- ▶ Des restrictions de l'avancement professionnel malgré un bon rendement au travail ont également été rapportées par 18 % des répondants en 2024 et 13 % en 2021, ce qui représente une augmentation de 5 % de ces comportements dans l'ensemble.
- ▶ La non-reconnaissance continue des contributions a été signalée par 17 % des répondants en 2024 et 12 % en 2021, ce qui représente une augmentation de 5 % de ces comportements dans l'ensemble.
- ▶ La rétention délibérée d'information nécessaire pour faire le travail correctement a été signalée par 15 % des répondants en 2024 et 11 % en 2021, ce qui représente une augmentation de 4 % de ce comportement dans l'ensemble.

Les comportements d'intimidation les plus courants en 2024 sont en grande partie les mêmes que ceux qui ont été les plus signalés en 2021, mais la prévalence de certains de ces comportements a augmenté en 2024.

Un résumé des comportements d'intimidation particuliers subis au cours des 12 derniers mois, par genre, est présenté à la figure 10.

En ce qui concerne les auteurs de l'intimidation, les intimidateurs sont avant tout des hommes, qu'ils soient seuls ou en groupe (49 % en 2024 et 57 % en 2021). En comparaison, 19 % et 15 % des répondants ont été malmenés par une ou plusieurs femmes en 2024 et en 2021 respectivement. Les hommes étaient plus à risque de subir de l'intimidation de la part d'un ou de plusieurs hommes (51 % en 2024 et 60 % en 2021), alors que les femmes étaient plus à risque d'en subir de la part d'une ou de plusieurs femmes (29 % en 2024 et 27 % en 2021).

En ce qui concerne les postes des auteurs de l'intimidation, dans l'ensemble, les intimidateurs occupaient souvent un poste de haut niveau, mais n'étaient pas des gestionnaires immédiats (36 % en 2024 et 35 % en 2021) ou des pairs (34 % en 2024 et 35 % en 2021). Il est encourageant de constater que le nombre de cas où l'auteur de l'intimidation était un gestionnaire immédiat a considérablement diminué (28 % en 2024 et 34 % en 2021). Les femmes sont plus susceptibles d'avoir subi de l'intimidation de la part d'un pair en 2024 (39 %) qu'en 2021 (42 %).

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

	2021	2024
Remarques ou attaques blessantes répétées, ou moqueries sur votre travail ou votre personne (y compris tout aspect de votre identité)	8	12
Le fait de vous exclure ou de vous empêcher de travailler avec d'autres personnes ou de participer à des activités liées à votre travail	8	13
Harcèlement psychologique, y compris l'intimidation et les commentaires dévalorisants ou humiliants	13	18
Rétention délibérée d'information dont vous avez besoin pour faire votre travail correctement	11	15
Le fait de vous pousser, de vous bousculer, de vous faire trébucher ou de vous empoigner	1	1
Initiation nécessitant de faire des choses humiliantes ou inappropriées pour être accepté(e)	1	2
Violence verbale ou écrite, y compris dans des courriels ou les médias sociaux	5	6
Non-reconnaissance continue de vos contributions	12	17
Avancement professionnel limité malgré votre bon rendement au travail	13	18
Allégations vexatoires à votre endroit	5	9
Diffusion de rumeurs fausses ou offensantes à votre sujet	7	11
Comportement agressif, y compris menaces ou attaques	4	5
Victimisation et représailles, notamment pour avoir signalé des comportements	4	8
Toute autre forme d'intimidation	1	8

Figure 10 : Comportements d'intimidation chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois – de 2021 à 2024 (%)
Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu l'une des expériences suivantes chez Rio Tinto/dans l'entreprise? Base : Tous les répondants (à noter : changements de formulation mineurs entre 2021 et 2024 pour certains comportements)

3.4 Racisme

Dans l'ensemble, si l'on compare les comportements racistes à ceux du sondage de 2021, 7 % des répondants ont été victimes de racisme au cours des 12 derniers mois (comme en 2021).

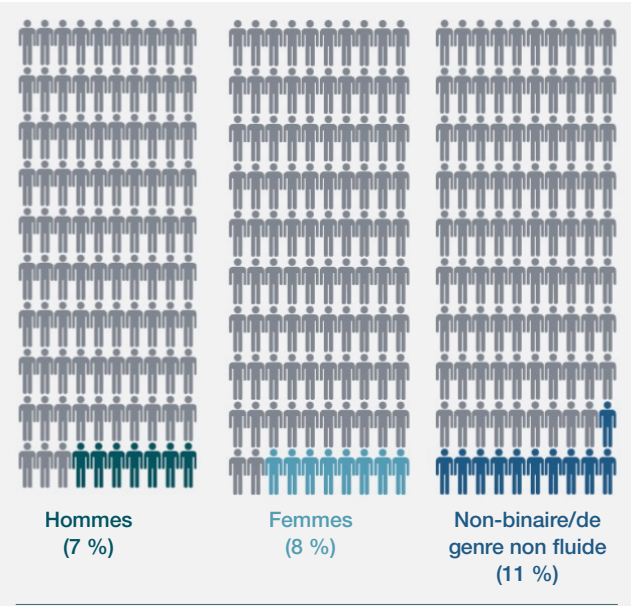


Figure 11 : Expérience de racisme chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois, par genre (%)
Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement vécu du racisme de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu l'une des expériences suivantes chez Rio Tinto/dans l'entreprise? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Autre identité)

D'autres comportements racistes ont été ajoutés au sondage de 2024 pour tenir compte des types de comportements racistes signalés par les répondants au sondage de 2021 dans le champ « Autre (veuillez préciser) » de la question relative aux comportements racistes. En incluant ces autres types de comportements, 11 % des répondants ont déclaré avoir été victimes de racisme en 2024, contre 7 % en 2021. L'inclusion de ces comportements racistes supplémentaires explique vraisemblablement le pourcentage plus élevé de répondants ayant déclaré avoir été victimes de racisme en 2024.

Compte tenu des différences méthodologiques entre les sections du sondage portant sur le racisme en 2021 et en 2024, il n'est pas possible de procéder à une analyse comparative plus poussée entre les deux vagues du sondage.

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

Par conséquent, seules les données de 2024, fondées sur l'ensemble des comportements racistes mentionnés dans le sondage de 2024, sont présentées ici. Veuillez consulter l'annexe B pour plus de détails sur la méthodologie.

Comme le montre la figure 12, les personnes qui s'identifient comme étant d'origine asiatique (17 %), noires d'Afrique (18 %), latino-américaines (19 %), d'une « autre origine ethnique/raciale » (28 %) ou Autochtones ou membres des Premières Nations (20 %) sont plus susceptibles d'avoir été victimes de racisme au cours des 12 derniers mois que celles qui s'identifient comme caucasiennes (8 %).

Les Autochtones et les membres des Premières Nations ont davantage été victimes de racisme que les autres groupes raciaux et ethniques, en particulier en Australie (39 %), au Canada (26 %), en Nouvelle-Zélande (Maori)

(24 %) et aux États-Unis (24 %). Les personnes nées en Mongolie (32 %) et les personnes noires d'origine africaine aux États-Unis (43 %) sont les autres groupes qui ont enregistré des taux de racisme plus élevés.

Les employés des groupes Minéral de fer (12 %) et Minéraux (14 %) étaient plus susceptibles de déclarer avoir été victimes de racisme au cours des 12 derniers mois, tandis que ceux des groupes Aluminium (7 %) et Développement et Technologie (7 %) étaient moins susceptibles de déclarer avoir été victimes de racisme au cours des 12 derniers mois, comme l'indique la figure 13. Ces pourcentages peuvent s'expliquer en grande partie par l'empreinte géographique et les caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre

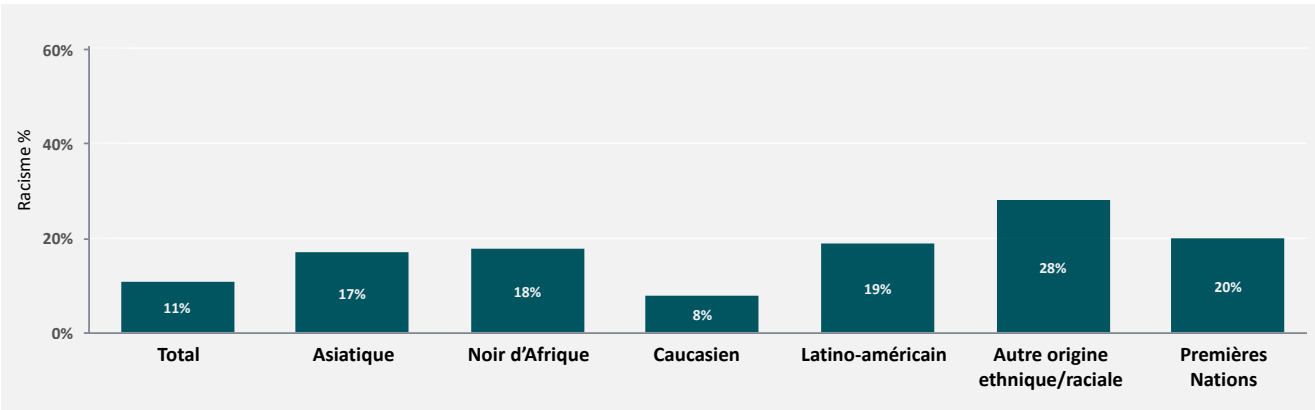


Figure 12 : Expérience de racisme chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois, par origine (%)

Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement vécu du racisme de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise?
Q : Vous identifiez-vous à l'une ou l'autre des origines ethniques ou raciales suivantes? Base : Tous les répondants

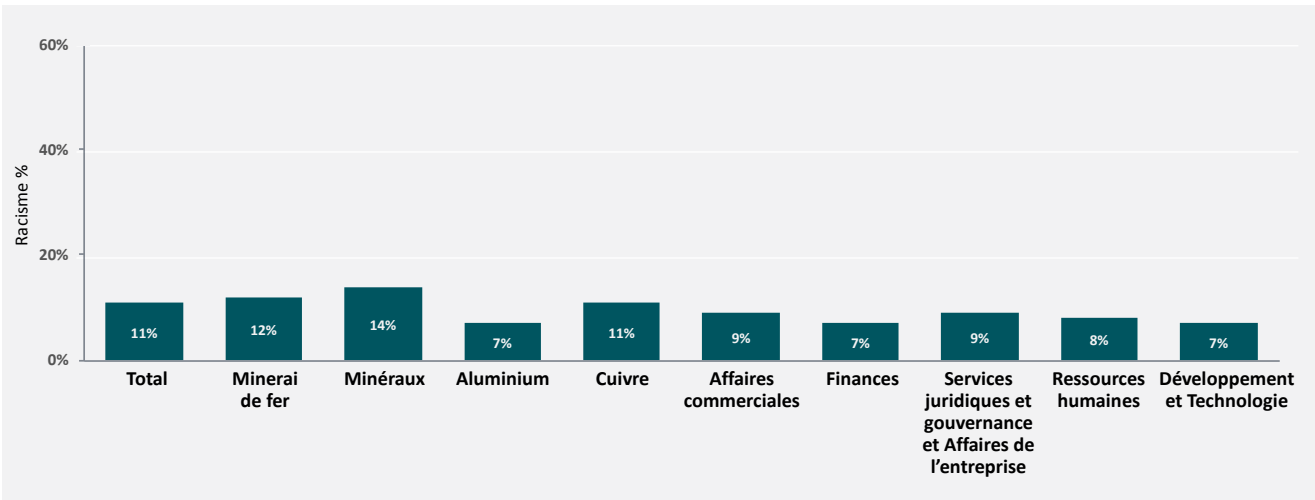


Figure 13 : Expérience de racisme chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois, par groupe (%)

Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous personnellement vécu du racisme de la part d'une personne dans les installations de Rio Tinto/de l'entreprise? Q : Dans quel secteur de l'entreprise travaillez-vous? Base : Tous les répondants

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

Les comportements racistes les plus couramment observés au cours des 12 derniers mois sont les suivants :

- ▶ Des décisions de recrutement vous concernant ont été injustement influencées par votre origine raciale ou ethnique (3 %)
- ▶ Des blagues racistes ont été utilisées pour vous insulter (3 %)
- ▶ On a rejeté votre opinion ou votre point de vue en raison de votre origine raciale ou ethnique (3 %)
- ▶ On vous a refusé des occasions sur le lieu de travail, y compris des formations, en raison de votre origine raciale ou ethnique (3 %)
- ▶ On a remis en question votre nomination à un poste ou votre aptitude à occuper ce poste en question en raison de votre origine raciale ou ethnique (3 %)
- ▶ Toute autre forme de racisme (3 %)

Les employés étaient plus susceptibles d’être victimes de racisme de la part de personnes d’une race ou d’une origine ethnique différente de la leur (44 %). C’est notamment le cas des personnes s’identifiant comme étant latino-américaines (63 %) ou d’une autre origine ethnique ou raciale (54 %). Parmi les personnes caucasiennes, il était plus probable que les auteurs du racisme soient de la même origine ethnique (15 %) ou d’origines ethniques variées (10 % principalement de la même origine et 17 % d’origines raciales ou ethniques variées). Les personnes victimes de racisme étaient plus susceptibles de déclarer que l’auteur était un pair direct (39 %) ou une personne d’un échelon supérieur (38 %), mais pas un gestionnaire immédiat.

	2024
Un argot ou un langage raciste a été utilisé pour vous décrire ou vous insulter	2
Des décisions de recrutement vous concernant ont été injustement influencées par votre origine raciale ou ethnique	3
Des tâches ou des fonctions vous ont été injustement attribuées ou refusées en raison de votre origine raciale ou ethnique	2
On vous a exclu d'un événement social lié au travail en raison de votre origine raciale ou ethnique	1
Votre salaire actuel ou antérieur est ou a été différent en raison de votre origine raciale ou ethnique	2
Des blagues racistes ont été utilisées pour vous insulter	3
On vous a reproché des erreurs en raison de votre origine raciale ou ethnique	1
On vous a exclu de réunions ou de décisions en raison de votre origine raciale ou ethnique	1
On a rejeté votre opinion ou votre point de vue en raison de votre origine raciale ou ethnique	3
Vous avez raté une possibilité d'emploi, une promotion ou un avancement professionnel parce que l'anglais était votre langue seconde	2
On vous a refusé des occasions sur le lieu de travail, y compris des formations, en raison de votre origine raciale ou ethnique	3
On a remis en question votre nomination à un poste ou votre aptitude à occuper ce poste en question en raison de votre origine raciale ou ethnique	3
Toute autre forme de racisme	3

Figure 14 : Comportements de racisme chez Rio Tinto au cours des 12 derniers mois (%)

Q : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu l'une des expériences suivantes chez Rio Tinto/dans l'entreprise? Base : Tous les répondants

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

3.5 Témoins de harcèlement sexuel, d'intimidation et de racisme

On a demandé aux répondants s'ils avaient été témoins de harcèlement sexuel, d'intimidation ou de racisme envers une autre personne au cours des 12 derniers mois. Ils devaient indiquer s'ils avaient été témoins ou avaient observé l'incident eux-mêmes ou s'ils en avaient entendu parler par la personne concernée. En raison de différences méthodologiques par rapport au premier sondage (notamment le passage d'une période de cinq ans à une période de douze mois), il n'est pas possible de comparer les données entre les deux sondages.

Compte tenu du travail entrepris par Rio Tinto pour sensibiliser le public en diffusant à grande échelle des exemples de comportements nuisibles à l'aide des bannières violettes et d'autres stratégies similaires, le sondage demandait uniquement aux employés de décrire les cas de harcèlement sexuel, d'intimidation ou de racisme dont ils avaient été directement témoins ou dont ils avaient entendu parler directement par la personne concernée.

Dans l'ensemble, 40 % des répondants ont été témoins d'intimidation, de harcèlement sexuel ou de racisme au cours des 12 derniers mois (3 % n'étaient pas sûrs et 1 % a préféré ne pas se prononcer). L'expérience la plus fréquente est le fait d'avoir entendu parler d'un incident par une personne victime d'intimidation (21 %), suivi par le fait d'avoir observé un cas d'intimidation ou d'en avoir été témoin (16 %). Ces chiffres concordent avec la prévalence plus élevée des expériences d'intimidation rapportées par les répondants au sondage.

Si les répondants ont déclaré avoir été témoins ou avoir entendu parler d'un comportement problématique, on leur a demandé s'ils avaient pris des mesures à la suite de l'incident le plus récent. Les réponses sont relativement équilibrées, 46 % des personnes interrogées déclarant avoir pris des mesures et 45 % déclarant ne pas en avoir pris.

Les employés travaillant dans le groupe Minéral de fer sont plus susceptibles d'avoir pris des mesures (50 %), tout comme les personnes travaillant dans les Ressources humaines qui ont vu un incident se produire ou qui en ont entendu parler par un collègue (66 %). En revanche, les personnes travaillant dans le groupe Minéraux sont moins susceptibles d'avoir pris des mesures (38 %). Les employés occupant des postes de directeur, de chef de service ou de conseiller principal (64 %), de directeur général, de conseiller en chef ou de conseiller juridique principal (74 %) et de surveillant principal, de conseiller senior ou

de professionnel senior (53 %) sont plus susceptibles d'avoir pris des mesures.

Les principales mesures qui ont été prises sont les suivantes :

- ▶ J'ai parlé avec la victime ou écouté ce qu'elle avait à dire au sujet de l'incident (58 %)
- ▶ J'ai offert des conseils à la victime (45 %)
- ▶ J'ai signalé l'incident d'intimidation/de harcèlement sexuel/de racisme à un gestionnaire (38 %)

Lorsqu'on leur a demandé quelles étaient les conséquences des mesures prises, 57 % des personnes qui ont pris des mesures ont déclaré qu'il n'y avait eu aucune conséquence pour elles, ce qui est encourageant. De plus, 12 % ont déclaré avoir reçu des commentaires positifs à la suite du dépôt d'une plainte, tandis que 11 % ont dit avoir eu l'impression d'être étiquetés comme auteurs de troubles. Seuls 10 % ont indiqué que l'intimidation, le harcèlement sexuel et le racisme avaient cessé.

- ▶ Les hommes étaient plus susceptibles de déclarer que l'intimidation, le harcèlement sexuel ou le racisme ont cessé à la suite de la plainte (12 %).
- ▶ Les femmes étaient plus susceptibles de dire qu'elles ont eu l'impression d'être cataloguées comme auteuses de troubles (15 %) ou qu'elles ont subi d'autres conséquences (10 %).

Près de la moitié (45 %) des personnes qui ont été témoins d'un comportement problématique ou qui en ont entendu parler directement par la personne concernée n'ont pas pris de mesures à la suite de l'incident. Pour comprendre les obstacles, on a demandé aux répondants pourquoi ils avaient décidé de ne pas prendre de mesures.

Voici les principales raisons :

- ▶ Je m'inquiétais de l'impact négatif qu'une intervention pourrait avoir sur moi (sur ma carrière ou ma sécurité, par exemple) (26 %)
- ▶ Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit (25 %)
- ▶ Je savais que d'autres personnes soutenaient et aidaient la personne (23 %)
- ▶ Autres raisons (19 %)
- ▶ Je ne voulais pas empirer les choses pour la personne qui subissait l'intimidation/le harcèlement sexuel/le racisme (18 %).

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

3.6 Signalements

On a demandé aux répondants au sondage qui ont déclaré avoir été victimes de harcèlement sexuel, d'intimidation ou de racisme au cours des 12 derniers mois s'ils avaient fait un signalement au sujet de l'incident le plus récent. Voici un résumé des données qui contient, dans la mesure du possible, des comparaisons avec les données de 2021.

3.6.1 Harcèlement sexuel

Parmi les personnes ayant subi du harcèlement sexuel au cours des 12 derniers mois, seuls 13 % ont fait un signalement ou déposé une plainte à ce sujet. Les taux de signalement du harcèlement sexuel sont nettement inférieurs à ceux de l'intimidation, mais ils sont globalement comparables à ceux de 2021, où 12 % des personnes victimes de harcèlement sexuel avaient fait un signalement.

Comme le montre la figure 15, les répondants au sondage qui ont signalé une expérience de harcèlement sexuel l'ont généralement fait auprès de leur gestionnaire immédiat (52 %) ou d'un autre gestionnaire (43 %). Ces chiffres ont diminué par rapport à 2021 (65 % et 31 % respectivement), car en 2024, un plus grand nombre de personnes ont fait un signalement par un canal officiel interne (12 % en 2024, contre 3 % en 2021). Bien qu'il reste encore du chemin à parcourir, ces données suggèrent une préférence croissante pour l'utilisation de systèmes de signalement officiels tels que maVoix pour signaler des expériences de harcèlement sexuel.

Résultats des signalements de harcèlement sexuel

Le sondage montre une amélioration de la satisfaction des employés quant aux résultats de leur signalement de harcèlement sexuel depuis le rapport de 2021, les répondants étant plus susceptibles de se dire extrêmement satisfaits des suites données à leur signalement de harcèlement sexuel en 2024 (35 %) qu'en 2021 (23 %).

	Hommes 2021	Femmes 2021	Hommes 2024	Femmes 2024
Votre gestionnaire direct	63	68	45	56
Un autre gestionnaire	29	33	31	50
Un membre des Ressources humaines	22	21	26	19
Un représentant syndical/des employés	3	0	0	1
Collègue à l'écoute	12	14	7	8
Procédure interne de signalement officiel (Talk to Peggy, maVoix, etc.)	0	3	12	12
Avocat ou service juridique	0	0	0	4
Agence ou groupe externe officiel	0	2	0	0
Police ou forces de l'ordre	0	0	0	3
Ailleurs	2	8	9	13
Je préfère ne pas répondre	0	5	0	0

Figure 15 : À qui les signalements de harcèlement sexuel ont été faits, par genre – de 2021 à 2024 (%)

Q : Avez-vous déposé une plainte ou fait un signalement, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent de harcèlement sexuel que vous avez subi? Q : À qui avez-vous signalé l'incident? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Non-binaire/de genre non fluide et Autre identité)

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

D'autres améliorations ont été observées :

- ▶ La proportion de répondants au sondage qui ont déclaré n'avoir subi aucune conséquence négative à la suite d'un signalement est passée de 49 % en 2021 à 56 % en 2024;
- ▶ La proportion de répondants au sondage ayant déclaré qu'aucune suite n'avait été donnée à leur signalement de harcèlement sexuel a diminué, passant de 10 % en 2021 à 4 % en 2024;
- ▶ La proportion de répondants au sondage qui ont déclaré ne pas être sûrs des résultats de leur signalement ou ne pas les connaître est passée de 22 % en 2021 à 14 % en 2024.

La décision de ne pas signaler le harcèlement sexuel

Les répondants au sondage qui ont été victimes de harcèlement sexuel, mais qui ont déclaré ne pas avoir fait de signalement ont été interrogés sur les raisons de ce choix. Comme le montre la figure 16, les principales raisons pour lesquelles les personnes ont choisi de ne pas chercher de soutien ou de ne pas déposer de plainte sont les suivantes :

- ▶ Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit (29 % en 2024, 30 % en 2021)
- ▶ C'est une pratique normalisée et acceptée là où je travaille (27 % en 2024, 32 % en 2021)
- ▶ Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma réputation (26 % en 2024, 35 % en 2021)
- ▶ Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma carrière (21 % en 2024, 28 % en 2021)
- ▶ Je pensais que cela aggraverait la situation (20 % en 2024, données non disponibles en 2021)

Bien que la fréquence des raisons susmentionnées ait généralement diminué par rapport à 2021, il reste encore du chemin à parcourir pour que les employés se sentent à l'aise de signaler les cas de harcèlement sexuel. Les normes sociales et culturelles en vigueur dans les régions où Rio Tinto exerce ses activités peuvent compliquer davantage la décision de faire un signalement.

	Hommes	Femmes
Je ne savais pas à qui m'adresser ni comment déposer une plainte	9	7
C'est une pratique normalisée et acceptée là où je travaille	32	23
Ma famille ou des amis m'ont conseillé de ne pas le faire	1	2
Un ou des collègues m'ont conseillé de ne pas le faire	1	3
Je n'ai pas eu besoin de le faire parce que j'ai fait cesser le harcèlement sexuel	11	20
Je n'ai pas eu besoin de le faire parce que je n'avais plus de contact avec la ou les personnes qui me harcelaient sexuellement	1	14
Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit	28	29
Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma carrière (sur mes occasions de promotion, risque de cessation d'emploi, etc.)	19	21
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)	21	28
Je craignais d'être ostracisé(e) par mes collègues	21	14
Une autre personne est intervenue et le harcèlement sexuel a cessé	1	3
Je pensais qu'il serait embarrassant ou difficile de faire un signalement	15	16
J'avais trop peur	3	8
Je m'inquiétais du manque de confidentialité et du nombre de personnes qui l'apprendraient	16	19
Je pensais qu'on ne me croirait pas	12	11
Je pensais que cela aggraverait la situation	18	23
Autre raison	17	19
Je ne sais pas	7	3
Je préfère ne pas répondre	7	3

Figure 16 : Raisons pour lesquelles le harcèlement sexuel n'a pas été signalé, par genre (%)

Q : Avez-vous déposé une plainte ou fait un signalement, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent de harcèlement sexuel que vous avez subi? Q : Certaines personnes décident de ne pas chercher de soutien ou de ne pas déposer de plainte pour diverses raisons. Pour quelles raisons n'avez-vous pas signalé le harcèlement sexuel? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Non-binaire/de genre non fluide et Autre identité)

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

3.6.2 Intimidation

Parmi les personnes ayant subi de l'intimidation au cours des 12 derniers mois, seulement 31 % ont fait un signalement ou déposé une plainte à ce sujet. Ce chiffre est similaire à celui de 2021, où 31 % des personnes ayant subi de l'intimidation ont fait un signalement ou déposé une plainte.

Comme le montre la figure 17, les répondants au sondage qui ont signalé une expérience d'intimidation l'ont généralement fait auprès de leur gestionnaire immédiat (64 %) ou d'un autre gestionnaire (43 %). Ces chiffres sont comparables à ceux de 2021, bien que la proportion de personnes ayant signalé l'incident à un syndicat ou à un représentant du personnel ait été plus élevée auparavant (7 % en 2021 contre 4 % en 2024). Les femmes semblaient plus à l'aise de signaler l'intimidation à un collègue à l'écoute que les hommes (18 % contre 9 % respectivement).

Résultats des signalements d'intimidation

La satisfaction à l'égard des résultats des signalements d'intimidation est généralement mitigée : 24 % des personnes dont la plainte a été menée à terme ont répondu qu'elles n'étaient pas du tout satisfaites, tandis que 20 % ont déclaré qu'elles étaient extrêmement satisfaites. Lorsqu'on leur a demandé quelles avaient été les conséquences pour l'intimidateur à la suite de la plainte, les personnes interrogées ont répondu que le principal résultat dont elles avaient connaissance était la convocation de l'intimidateur à une rencontre non officielle (24 %). Toutefois, les autres principaux résultats cités sont l'incertitude quant aux mesures prises (16 %) et l'absence de conséquences pour l'intimidateur (14 %).

On a également demandé aux répondants au sondage s'ils avaient subi des conséquences négatives à la suite de leur signalement. Si la majorité des personnes interrogées en 2024 n'ont pas subi de conséquences négatives à la suite de leur signalement (50 %), 33 % d'entre elles ont déclaré en avoir subi. Il s'agit d'une légère baisse par rapport à 2021 (36 %).

	Hommes 2021	Femmes 2021	Hommes 2024	Femmes 2024
Votre gestionnaire direct	66	67	64	63
Un autre gestionnaire	40	45	42	44
Un membre des Ressources humaines	24	32	22	26
Un représentant syndical/des employés	8	2	5	2
Collègue à l'écoute	15	14	9	18
Conformément à la procédure interne de signalement officiel (p. ex., maVoix, Centre de bienveillance, etc.)	8	8	9	13
Avocat ou service juridique	3	2	1	2
Agence ou groupe externe officiel	1	2	2	1
Police ou forces de l'ordre	1	1	1	0
Ailleurs	3	1	7	5
Je préfère ne pas répondre	1	1	2	2

Figure 17 : À qui les signalements d'intimidation ont été faits, par genre – de 2021 à 2024 (%)

Q : Avez-vous déposé une plainte ou un rapport, officiel ou non au sujet de l'incident le plus récent d'intimidation que vous avez subi? Q : À qui avez-vous signalé l'incident?
Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Non-binaire/de genre non fluide et Autre identité

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

Voici les principales conséquences négatives subies par les personnes interrogées :

- ▶ Effets sur la santé mentale (82 % en 2024, 80 % en 2021)
- ▶ Effets sur les relations professionnelles (65 % en 2024, 61 % en 2021)
- ▶ Effets sur l'emploi ou l'avancement professionnel (61 % en 2024, 66 % en 2021)
- ▶ Effets sur le bien-être général (60 % en 2024, 64 % en 2021)

La décision de ne pas signaler l'intimidation

Les personnes qui n'ont pas fait de signalement ou déposé de plainte sur l'incident d'intimidation le plus récent ont donné un certain nombre de raisons pour justifier ce choix. Comme le montre la figure 18, les principales raisons pour lesquelles les personnes ont choisi de ne pas chercher de soutien ou de ne pas déposer de plainte sont les suivantes :

- ▶ Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma carrière (44 % en 2024, 48 % en 2021)
- ▶ Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit (40 % en 2024, 41 % en 2021)
- ▶ Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma réputation (36 % en 2024, 41 % en 2021)
- ▶ Je pensais que cela aggraverait la situation (32 % en 2024, données non disponibles en 2021).

	Hommes	Femmes
Je ne savais pas à qui m'adresser ni comment déposer une plainte	8	10
C'est une pratique normalisée et acceptée là où je travaille	23	27
Ma famille ou des amis m'ont conseillé de ne pas le faire	3	3
Un ou des collègues m'ont conseillé de ne pas le faire	5	5
Je n'ai pas eu besoin de le faire parce que j'ai fait cesser l'intimidation	12	10
Je n'ai pas eu besoin de le faire parce que je n'avais plus de contact avec la ou les personnes qui m'intimidaient	6	9
Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit	37	46
Je craignais que cela ait des répercussions négatives sur ma carrière (sur mes occasions de promotion, risque de cessation d'emploi, etc.)	44	43
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)	34	42
Je craignais d'être ostracisé(e) par mes collègues	12	15
Une autre personne est intervenue et l'intimidation a cessé	2	1
Je pensais qu'il serait embarrassant ou difficile de faire un signalement	10	13
J'avais trop peur	4	8
Je m'inquiétais du manque de confidentialité et du nombre de personnes qui l'apprendraient	21	28
Je pensais qu'on ne me croirait pas	9	14
Je pensais que cela aggraverait la situation	29	37
Autre raison	15	15
Je ne sais pas	3	2
Je préfère ne pas répondre	3	1

Figure 18 : Raisons pour lesquelles l'intimidation n'a pas été signalée, par genre (%)

Q : Avez-vous déposé une plainte ou fait un signalement, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent d'intimidation que vous avez subi? Q : Certaines personnes décident de ne pas chercher de soutien ou de ne pas déposer de plainte pour diverses raisons. Pour quelles raisons n'avez-vous pas signalé l'intimidation? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Non-binaire/de genre non fluide et Autre identité)

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

3.6.3 Racisme

En raison de changements notables entre les sondages 2021 et 2024, les données de la première vague ne sont pas comparables à celles de 2024 et ont été exclues de cette section.

Parmi les personnes ayant été victimes de racisme au cours des 12 derniers mois, seulement 12 % ont fait un signalement ou ont déposé une plainte au sujet du racisme et seulement 4 % ont fait un signalement ou ont déposé une plainte officielle en interne. Il s'agit du taux de signalement le plus faible comparativement à ceux relatifs à l'intimidation et au harcèlement sexuel (bien qu'il ne soit que légèrement inférieur à celui du harcèlement sexuel).

Les femmes sont plus susceptibles de faire un signalement ou de déposer une plainte (20 %) et les femmes travaillant dans le groupe Minéral de fer sont plus nombreuses à le faire (29 %). Comme le montre la figure 19, la plupart des signalements ont été faits auprès de gestionnaires immédiats (59 %) ou d'un autre gestionnaire de l'entreprise (45 %).

Résultats des signalements de racisme

On a ensuite demandé aux personnes ayant fait un signalement qui avait été mené à terme dans quelle mesure elles étaient satisfaites des mesures prises à la suite de leur signalement. La majorité des personnes n'étaient pas du tout satisfaites (48 %), mais près d'un quart d'entre elles ont répondu qu'elles étaient extrêmement satisfaites (23 %).

Lorsqu'on leur a demandé quelles avaient été les conséquences pour la personne raciste à la suite de la plainte, les personnes interrogées ont répondu que le principal résultat dont elles avaient connaissance était la convocation de la personne raciste à une rencontre non officielle (23 %) ou l'absence de conséquences pour cette personne (21 %).

	2021	2024
Votre gestionnaire direct	56	59
Un autre gestionnaire	45	45
Un membre des Ressources humaines	33	26
Un représentant syndical/ des employés	7	3
Collègue à l'écoute	16	12
Conformément à la procédure interne de signalement officiel (p. ex., maVoix, Centre de bienveillance, etc.)	8	11
Avocat ou service juridique	3	3
Agence ou groupe externe officiel	3	7
Police ou forces de l'ordre	0	0
Ailleurs	3	7
Je préfère ne pas répondre	3	1

Figure 19 : À qui les signalements de racisme ont été faits – de 2021 à 2024 (%)

Q : Avez-vous déposé une plainte ou fait un signalement, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent de racisme que vous avez subi? Q : À qui avez-vous signalé l'incident? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Non-binaire/de genre non fluide et Autre identité)

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

Lorsqu'on leur a demandé si elles avaient subi des conséquences négatives à la suite de leur signalement, la majorité des personnes n'ont pas subi de conséquences négatives (49 %), tandis que 38 % ont déclaré avoir subi des conséquences négatives. Voici les principales conséquences négatives subies par les personnes interrogées :

- Effets sur la santé mentale (82 %)
- Effets sur les relations professionnelles (70 %)
- Effets sur le bien-être général (67 %)
- Effets sur les relations personnelles (61 %)

La décision de ne pas signaler le racisme

Comme le montre la figure 20, les principales raisons pour lesquelles les personnes ont choisi de ne pas chercher de soutien ou de ne pas déposer de plainte pour racisme sont les suivantes :

- Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit (40 %)
- Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma carrière (37 %)
- Je craignais que cela ait des conséquences négatives sur ma réputation (32 %)
- C'est une pratique normalisée et acceptée là où je travaille (27 %)

Je ne savais pas à qui m'adresser ni comment déposer une plainte	11
C'est une pratique normalisée et acceptée là où je travaille	27
Ma famille ou des amis m'ont conseillé de ne pas le faire	3
Un ou des collègues m'ont conseillé de ne pas le faire	4
Je n'ai pas eu besoin de le faire parce que j'ai fait cesser le comportement raciste	8
Je n'ai pas eu besoin de le faire parce que je n'avais plus de contact avec l'auteur du comportement raciste à mon endroit	5
Je n'ai pas pensé que cela changerait quoi que ce soit	40
Je craignais que cela ait des répercussions négatives sur ma carrière (sur mes occasions de promotion, risque de cessation d'emploi, etc.)	37
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)	32
Je craignais d'être ostracisé(e) par mes collègues	14
Une autre personne est intervenue et le comportement raciste a cessé	0
Je pensais qu'il serait embarrassant ou difficile de faire un signalement	12
J'avais trop peur	6
Je m'inquiétais du manque de confidentialité et du nombre de personnes qui l'apprendraient	20
Je pensais qu'on ne me croirait pas	16
Je pensais que cela aggraverait la situation	25
Autre raison	15
Je ne sais pas	4
Je préfère ne pas répondre	6

Figure 20 : Raisons pour lesquelles le racisme n'a pas été signalé (%)

Q : Avez-vous déposé une plainte ou fait un signalement, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent de racisme que vous avez subi? Q : Certaines personnes décident de ne pas chercher de soutien ou de ne pas déposer de plainte pour diverses raisons. Pour quelles raisons n'avez-vous pas signalé l'incident de racisme? Base : Tous les répondants (Données non prises en compte pour cause d'échantillon trop petit : Non-binaire/de genre non fluide et Autre identité). Les données sur le racisme en 2021 ne sont pas rapportées en raison de changements dans la formulation des questions) (voir la méthodologie pour plus de détails).

3. Aperçu des données du sondage sur les comportements nuisibles

3.7 Signalement de comportements nuisibles

Parmi les personnes qui ont fait un signalement d'intimidation (31 %), de harcèlement sexuel (13 %) ou de racisme (12 %) au cours des 12 derniers mois, les répondants au sondage ont été interrogés sur leur satisfaction à l'égard des résultats et sur les conséquences négatives qu'ils ont pu subir à la suite de leur signalement.

Le sondage montre que la satisfaction des employés à l'égard des résultats du processus de signalement du harcèlement sexuel s'est améliorée depuis le rapport de 2021. Comme le montre la figure 21, les répondants au sondage sont plus susceptibles de se dire extrêmement satisfaits des suites données à leur signalement de harcèlement sexuel en 2024 qu'en 2021. La satisfaction à l'égard du processus de signalement d'intimidation en 2021 et 2024 était à peu près la même. Une comparaison entre les réponses de 2021 et 2024 n'est pas possible pour le racisme, mais les données montrent que les répondants au sondage qui ont fait un signalement de racisme en 2024 sont moins susceptibles d'être satisfaits des résultats de leur signalement que ceux qui ont fait un signalement d'intimidation ou de harcèlement sexuel.

On a demandé aux répondants au sondage s'ils avaient subi des conséquences négatives à la suite d'un signalement d'intimidation, de harcèlement sexuel ou de racisme. Il est encourageant de constater que la majorité des personnes ont déclaré n'avoir subi aucune conséquence négative après avoir signalé des cas d'intimidation (50 %, contre 40 % en 2021), de harcèlement sexuel (56 %, contre 49 %) et de racisme (49 %, contre 12 %), ce qui représente une amélioration importante.

En outre, la proportion de répondants au sondage qui ont déclaré qu'aucune mesure n'avait été prise à la suite de leur signalement de harcèlement sexuel a diminué, passant de 10 % en 2021 à 4 % en 2024, tout comme la proportion des personnes qui ont déclaré ne pas être sûres des résultats de leur signalement ou ne pas les connaître, qui est passée de 22 % en 2021 à 14 % en 2024. On observe également des améliorations plus modestes en ce qui concerne l'intimidation : 16 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles ne savaient pas si des mesures avaient été prises à la suite de leur signalement, contre 19 % dans le sondage de 2021. Environ 6 % des répondants au sondage ont déclaré qu'aucune mesure n'avait été prise à la suite de leur signalement, contre 5 % dans le sondage de 2021¹².

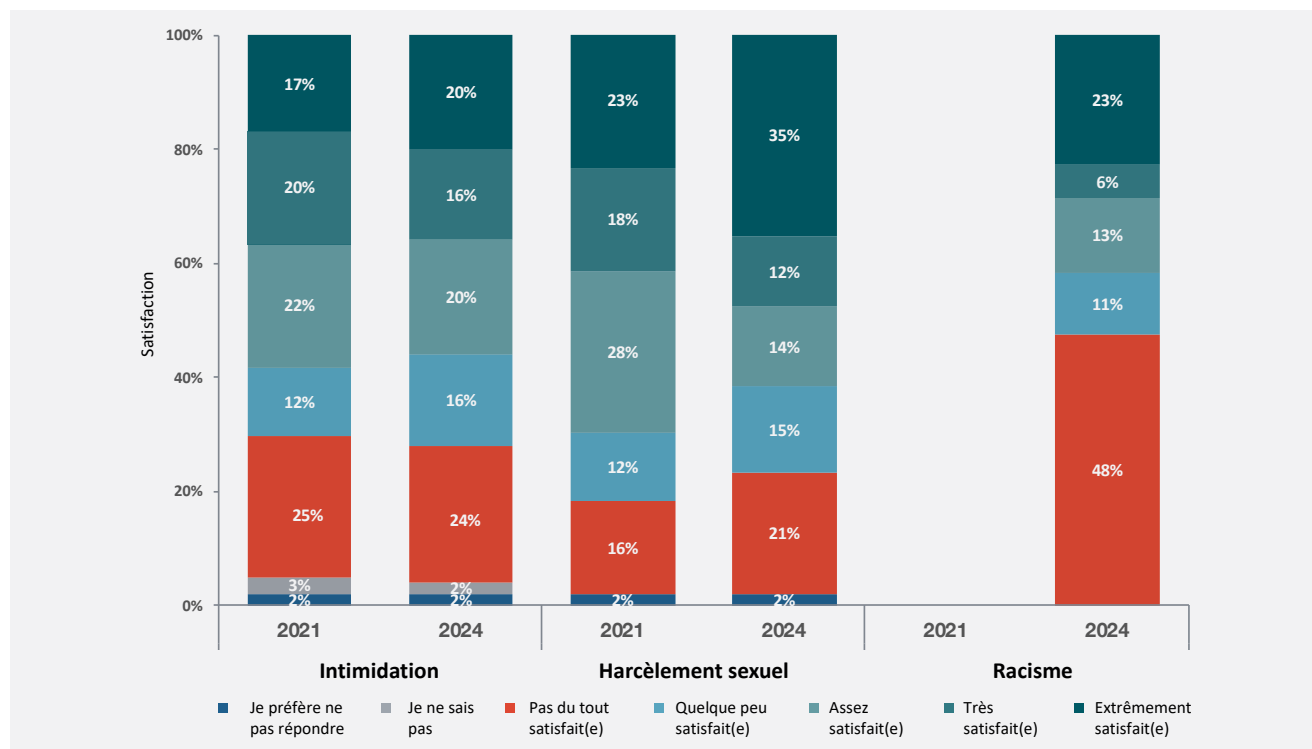


Figure 21 : Satisfaction à l'égard des signalements – de 2021 à 2024 (%)

Q : Avez-vous déposé une plainte ou fait un signalement, officiel ou non, au sujet de l'incident le plus récent d'intimidation, de harcèlement sexuel ou de racisme que vous avez subi? Q : Sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifie pas du tout satisfait(e) et 5 extrêmement satisfait(e), comment évaluez-vous les mesures prises en réponse à votre plainte? (Les données liées au racisme pour 2021 ne sont pas prises en compte pour cause de non-comparabilité.)

¹² La comparaison avec les données de 2021 n'est pas possible en raison de différences méthodologiques. Voir le chapitre 1 et l'annexe B pour plus de détails.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

La conclusion de la revue initiale, la publication du rapport sur le Respect au quotidien, le programme d'activités visant à mettre en œuvre les 26 recommandations et les mesures prises par les gestionnaires et les employés de Rio Tinto dans le monde entier ont donné lieu à des premiers signes de changement culturel positif au sein de l'entreprise.

Le présent chapitre présente les principaux progrès réalisés depuis la publication du rapport sur le Respect au quotidien, jetant ainsi les bases des efforts continus de Rio Tinto visant à créer et à maintenir une culture saine, sûre et inclusive sur l'ensemble de ses sites. Les séances d'écoute et le sondage en ligne ont également mis en évidence plusieurs défis et obstacles persistants, qui accompagnent toute évolution culturelle dans une entreprise mondiale complexe. La mise en œuvre des recommandations du rapport sur le Respect au quotidien étant en bonne voie, le plus important pour Rio Tinto est de maintenir le cap et de poursuivre les mesures prises. À cet égard, ce chapitre définit également les possibilités d'accélérer le changement dans le cadre du Respect au quotidien.

4.1 Impact de la publication du rapport sur le Respect au quotidien

4.1.1 Progrès

Les employés de Rio Tinto ont indiqué que la publication du rapport sur le Respect au quotidien avait été un catalyseur essentiel du changement, tant au sein de l'entreprise que dans leur vie personnelle. Les personnes qui travaillaient chez Rio Tinto avant la publication du rapport estimaient que celui-ci avait contribué à une meilleure compréhension commune de l'expérience vécue par les employés de Rio Tinto, en particulier les femmes, les Autochtones et les membres des Premières Nations, ainsi que les personnes issues de milieux culturels et linguistiques diversifiés. Le rapport a également constitué un symbole puissant pour les personnes qui envisagent de travailler chez Rio Tinto : un symbole de transparence et d'engagement commun en faveur de l'amélioration.

Des employés de tous les genres ont dit à l'équipe qu'ils avaient ressenti des émotions mitigées à la lecture du rapport, éprouvant à la fois de la détresse face aux expériences négatives de certains employés de Rio Tinto et de la fierté face à l'engagement de Rio Tinto en faveur de la transparence et du changement culturel.

Voici les commentaires de certains participants à ce sujet :

J'ai réintégré Rio Tinto [...] juste avant la publication du rapport. Il m'a choqué et bouleversé, mais le fait que nous dénoncions les problèmes est également une source de fierté. Je savais que c'était le premier pas sur le chemin de la guérison.

Avant la publication du rapport, je me disais que tout se passait bien chez Rio Tinto, et que les allusions à des comportements nuisibles dans l'industrie minière concernaient d'autres entreprises, mais pas Rio Tinto. Après la publication du rapport, les gens ont commencé à parler de la situation. Les membres de l'équipe ont demandé qu'une conversation mensuelle soit organisée sur le thème du Respect au quotidien.

Les employés et l'entreprise ont vraiment pris conscience de ce qui n'allait pas. Il m'est arrivé par le passé de remettre en question certains comportements sans obtenir de réponse satisfaisante. Aujourd'hui, les gestionnaires sont beaucoup plus conscients des conséquences de leurs comportements sur les autres. Les bannières violettes ont changé la donne, car elles montrent les effets des différents comportements et les mesures que l'entreprise est prête à prendre.

« Le rapport nous a permis de faire un grand pas en avant. Personne n'avait jamais abordé ce sujet sérieusement auparavant. C'est une avancée décisive dans l'évolution de notre culture. »

L'équipe a entendu de nombreux témoignages d'hommes et de femmes qui, après la publication du rapport, se sont sentis plus à même de s'exprimer et de réagir différemment aux situations.

À mes débuts, les hommes m'obligeaient à sortir les poubelles pour tout le monde. Après la publication du rapport, je me suis sentie autorisée à dénoncer ces pratiques. Tout cela s'est produit parce que je suis une femme.

Il y a eu une évolution par rapport à certaines des expériences négatives que j'ai vécues en tant que nouvelle diplômée, et je m'en réjouis.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Les participants ont indiqué à l'équipe que le rapport sur le Respect au quotidien avait eu une incidence positive sur leurs décisions d'emploi : certains employés actuels se sentent plus engagés envers Rio Tinto et de nouveaux employés sont attirés par Rio Tinto en raison de l'engagement manifeste de l'entreprise en faveur de la transparence et des mesures qu'elle prend pour remédier aux aspects de ses activités qui sont contraires à ses valeurs. Voici les commentaires de certains participants à ce sujet :

Je tenais à rester chez Rio Tinto, parce que l'entreprise s'attaquait aux problèmes systémiques et que je voulais faire partie du changement.

J'ai récemment intégré les rangs de Rio Tinto. La transparence du rapport sur le Respect au quotidien a été un facteur attirant pour moi. J'ai lu l'intégralité du rapport avant d'accepter le poste. Il était audacieux et courageux, et témoignait d'une réelle volonté d'agir.

La publication du rapport sur le Respect au quotidien a entraîné des changements au sein de Rio Tinto, envoyant un message fort sur l'engagement de l'entreprise en faveur de la transparence et de l'apprentissage fondé sur l'expérience vécue par les employés. Pour de nombreux employés de Rio Tinto – mais pas tous –, cette démarche a contribué à renforcer leur sentiment d'engagement envers l'entreprise et leur volonté d'agir en tant que qu'intervenants actifs. La réalisation de ce rapport d'étape donne également à Rio Tinto une nouvelle occasion d'approfondir la conversation sur le Respect au quotidien, notamment en rejoignant les personnes qui ne se sont pas encore engagées dans la transformation du changement culturel ou qui ne se sentent pas encore concernées par celle-ci.

La publication du rapport sur le Respect au quotidien a également eu une influence sur l'ensemble du secteur et a contribué à façonner une action collective. Par exemple, le groupe de produits Minerais de fer a collaboré avec BHP et FMG pour concevoir et développer le programme de formation Building Safe and Respectful Workplaces, qui vise à sensibiliser les employés aux conséquences du harcèlement sexuel, de l'intimidation et du racisme. Ce programme est proposé gratuitement à l'ensemble du secteur industriel australien. La semaine d'orientation obligatoire de Minerais de fer pour les nouveaux employés comprend désormais la formation Building Safe and Respectful Workplaces, ainsi qu'une formation sur la sensibilisation culturelle et des modules d'apprentissage sur la communauté LGBTIQ+. La formation sera offerte à tous les employés actuellement en poste.

Au Canada, en tant que membre de l'initiative Vers le développement minier durable (un programme de durabilité mondialement reconnu créé par l'Association minière du Canada [AMC]), le groupe de produits Minéraux a contribué à l'élaboration du Protocole pour des lieux de travail équitables, diversifiés et inclusifs, en communiquant les enseignements du rapport sur le Respect au quotidien. IOC (Rio Tinto au Canada) a été la première société minière à réaliser l'autoévaluation du protocole et l'a fait vérifier en externe en 2023, soit trois ans avant les exigences de l'AMC. Ce protocole contribuera à faire progresser les mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion au sein d'IOC. En 2024, Diavik et RTFT – Opérations Québec ont également terminé l'autoévaluation et la vérification externe avant la date prévue.

4.1.2 Défis persistants

Si on a observé un élan positif à la suite de la publication du rapport sur le Respect au quotidien, l'équipe a également entendu parler, dans tous types de milieux de travail, d'une certaine résistance à l'égard du programme sur le Respect au quotidien. La résistance est une composante naturelle de tout programme de changement et accompagne tous les efforts visant à faire progresser le changement culturel dans différents environnements. La résistance peut être le signe que les employés ne comprennent pas la nécessité du changement ou qu'ils n'y croient pas. Elle peut prendre plusieurs formes, comme la colère, la résistance passive ou la peur, et peut se manifester par un sentiment de lassitude à l'égard du programme de changement.

L'équipe a entendu des hommes et des femmes exprimer leur résistance au programme sur le Respect au quotidien. Chez les hommes, la résistance réside principalement dans le sentiment d'être sous-estimés ou négligés en raison d'une plus grande attention portée à l'équilibre et à la diversité des genres, certains exprimant l'idée qu'il existe une discrimination à rebours, selon laquelle on embauche notamment des femmes qui n'ont pas les qualifications requises. Une résistance marquée s'est manifestée à l'égard des programmes et stratégies visant les femmes et d'autres groupes marginalisés, tels que les programmes de leadership.

En tant qu'homme blanc hétérosexuel, j'ai l'impression que mes pensées et mes sentiments ne valent plus la peine d'être exprimés. Il y a tellement de discussions et d'initiatives de reconnaissance en faveur des femmes, des personnes autochtones et de la communauté LGBT que mes idées n'ont plus aucune importance.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

À la fin de l'année dernière, la directrice générale a organisé une réunion réservée aux femmes. Je ne peux qu'imaginer le scandale si un directeur masculin organisait une réunion « réservée aux hommes ».

Je suis personnellement favorable à ce que les femmes travaillent dans l'industrie minière, mais dans la plupart des cas, on constate que notre politique de soutien aux femmes est excessive, allant parfois jusqu'à la nomination d'une personne sans qualification ni expérience.

Les hommes qui travaillent sur le site ont l'impression d'être négligés. C'est moins le cas actuellement, mais je n'aimerais pas que la situation empire. Cela dit, les RH ont déjà refusé d'approuver des décisions de recrutement sous prétexte que la personne n'était pas une femme, ce qui n'est pas très encourageant.

J'ai l'impression d'être parfaitement inutile. Si je postule un emploi pour lequel j'ai 30 ans d'expérience, mais qu'il y a une femme fraîchement débarquée, c'est elle qui sera choisie. C'est ce qui m'est arrivé : j'ai posé ma candidature à un poste de superviseur, j'ai suivi toute la formation nécessaire, mais je n'ai pas été retenu. On a plutôt choisi une femme qui n'a que quelques années d'expérience. Comment peut-on faire passer une jeune femme aussi peu expérimentée avant 30 ans d'expérience dans l'industrie minière ? L'expérience doit primer sur tout le reste.

Les participants masculins ont également fait part de leur crainte d'être étiquetés comme sexistes ou agresseurs s'ils disaient ou faisaient quelque chose de mal ou s'ils n'étaient pas d'accord avec le programme sur le Respect au quotidien. Cette situation contribue à réduire les hommes au silence. Ces préoccupations reflètent également des changements sociétaux plus vastes, notamment une opposition croissante aux progrès réalisés au chapitre de l'égalité des genres. D'autres hommes ont dit craindre que les besoins des hommes, y compris en matière de santé mentale, ne soient négligés par l'organisation et que les efforts d'engagement de Rio Tinto ne tiennent pas compte des difficultés quotidiennes que rencontrent les hommes.

« Comme les femmes sont au cœur des priorités de l'entreprise depuis plusieurs années, j'ai presque l'impression que les hommes et la santé mentale ont été relégués au second plan et que nous sommes devenus les laissés-pour-compte de l'entreprise. »

« Les hommes et les problèmes de santé masculine n'ont jamais été reconnus au sein de l'entreprise. Les hommes ont bien du mal à s'exprimer, ils ont tendance à tout garder pour eux. »

Les hommes ont l'impression d'être coupables même s'ils n'ont rien fait. Ils sont intrinsèquement coupables en raison de leurs chromosomes. Si nous ne brandissons pas de pancartes, nous sommes coupables de ne pas avoir pris la parole. C'est une situation difficile.

Nous devons inclure tout le monde dans cette démarche, sans laisser de côté certaines personnes. Nous savons que le taux de suicide est élevé chez les hommes. Personne n'en parle vraiment. C'est dommage. Nous devons également parler de santé et de masculinité. Ce n'est pas une compétition. Chaque groupe démographique a un long chemin à parcourir pour atteindre des conditions idéales. On ne résout pas tous les problèmes du jour au lendemain, mais on est en train de négliger un groupe, qui ne reçoit pas toute l'attention et tout le soutien dont il a besoin.

Plusieurs femmes ont également fait part de leurs préoccupations à propos du changement culturel, soulignant que l'accent mis sur l'égalité et la diversité des genres a sapé la crédibilité des femmes au travail, car on considère maintenant qu'elles font l'objet d'un traitement spécial. Certaines femmes ont confié qu'on leur disait régulièrement qu'elles n'avaient obtenu leur poste que parce qu'elles étaient des femmes, mais qu'elles ne possédaient pas les qualifications requises.

La priorité accordée aux femmes est une bonne chose. Mais elle n'a pas été communiquée correctement. Il est juste d'embaucher davantage de femmes, mais nous n'avons pas adopté la meilleure approche pour l'expliquer aux hommes.

« Les hommes ont l'impression de perdre quelque chose, tandis que les femmes sont contrariées parce qu'elles veulent être traitées comme des personnes, et non comme un genre. Nous devons faire beaucoup plus pour expliquer les raisons du changement. »

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Les opérateurs ne comprennent pas notre démarche de Respect au quotidien. Ils nous disent qu'on leur impose la présence des femmes, que le travail n'est pas fait pour elles, qu'ils craignent de ne pas être à leur place, qu'on déroule le tapis rouge aux femmes et qu'on abaisse les normes.

C'est l'endroit le plus difficile où j'ai travaillé sur le plan de l'égalité des genres. Les gens partent du principe que je ne sais pas ce que je fais. J'ai suivi un programme Women in Leadership et je regrette de l'avoir fait.

4.1.3 Possibilités d'accélérer le changement

L'équipe a entendu certains hommes dire que le programme sur le Respect au quotidien leur avait donné l'occasion de réfléchir à leurs comportements, de jouer le rôle d'alliés et de servir de modèles à d'autres hommes. D'autres ont confié que l'évolution du milieu de travail avait perturbé leur sentiment d'être le principal soutien ou pourvoyeur de la famille, soulignant qu'il faut du temps pour comprendre et accepter les nouvelles attentes de la société à l'égard des hommes (et des femmes). Certains ont également indiqué que l'arrivée de leurs filles sur le marché du travail les avait amenés à envisager différemment la question de l'égalité des genres.

Les préjugés inconscients persistent et nécessitent beaucoup d'accompagnement. Par exemple, certaines personnes disent aux femmes de ne pas « se faire engrosser » et ne comprennent pas que de tels propos soient problématiques. Je dois constamment expliquer aux hommes comment les choses évoluent et comment agir aujourd'hui, en délaissant leurs comportements passés.

« Quand je réfléchis à ma carrière et à la manière dont j'ai traité les femmes, j'aimerais croire que j'ai été respectueux, mais ça n'a peut-être pas toujours été le cas. Il m'arrive d'être excessif et il faut parfois qu'on me demande deux ou trois fois de cesser de me comporter de la sorte. Je ne pense pas avoir fait mieux que les autres hommes. Ce rapport m'a permis de m'en rendre compte. »

Lorsque je pense à ma fille qui exerce un métier, je me demande si je voudrais qu'elle soit confrontée à ce genre de comportement. C'est ainsi que je m'adresse aux hommes. Je leur demande s'ils aimeraient que leur femme ou leur fille soit traitée de la sorte, et pourquoi c'est acceptable en milieu de travail.

Les données montrent que la résistance se manifeste souvent lorsque quelque chose vient perturber les normes, les pratiques et les structures qui sont perçues ou comprises comme « traditionnelles », « normales » ou « naturelles » ou comme « la façon dont on a toujours fait les choses »¹³.

La promotion de l'égalité des genres, de la diversité culturelle et du Respect au quotidien peut remettre en question des croyances, des normes et des idéologies profondément ancrées. Si les recherches montrent que la résistance et les réactions négatives au changement social sont inévitables, elles confirment également que la résistance peut être considérée comme un signe positif, qui confirme que le changement est en marche :

La question n'est plus de savoir ce qu'il faut faire « si » la résistance se produit, mais plutôt de nous préparer à réagir de manière intentionnelle et réfléchie « quand » elle se produit. Nous avons constaté qu'un changement significatif entraîne invariablement de la résistance et que son absence est souvent le signe d'un changement minime ou progressif au sein de l'organisation¹⁵.

Si la plupart des employés ont indiqué qu'il était essentiel pour Rio Tinto de maintenir le cap sur le Respect au quotidien, ils ont également parlé de la nécessité de créer un espace pour que tout le monde, en particulier les hommes, puisse exprimer son point de vue en toute sécurité. On a cité plusieurs exemples positifs de questionnaires travaillant en équipe en vue d'instaurer un climat de sécurité psychologique propice aux conversations nuancées sur le changement culturel, les peurs et le sentiment de perte.

« Les hommes s'inquiètent d'être laissés pour compte. En même temps, ils font face à des problèmes tels que le divorce, le suicide ou la dépression. Rio Tinto pourrait leur proposer des activités telles que des pauses-repas ou des groupes pour les hommes. »

¹³ Our Watch, Understanding, monitoring and responding to resistance and backlash (2022).

¹⁴ Michael Flood, Molly Dragiewicz et Bob Pease, 'Resistance and backlash to gender equality' (2020) 56(3) Australian Journal of Social Issues, 1.

¹⁵ Plácida Gallegos, Ilene Wasserman et Bernardo Ferdman, 'The Dance of Inclusion: New Ways of Moving With Resistance' in Kecia Thomas (ed), Diversity Resistance in Organizations (Routledge, 2020) 165, 166.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

« Chaque mois, on pourrait organiser des conversations autour d'un repas. Les hommes n'ont pas besoin de grand-chose pour s'ouvrir, mais ils ne se sentent pas soutenus. »

Il est nécessaire d'écouter les personnes qui résistent au programme de changement, de dialoguer avec elles et d'apprendre de leur expérience. Il sera important de faire appel aux hommes dans l'ensemble de la main-d'œuvre et de concevoir avec eux des initiatives qui tiennent compte de leur vie et de leur identité, ainsi que de leur santé mentale. Il est également possible de simplifier les arguments en faveur du changement en présentant des exemples positifs concrets des effets du Respect au quotidien sur les équipes et en expliquant pourquoi un traitement différentiel est nécessaire pour offrir des conditions égales à toutes et à tous. Les progrès dans ce domaine pourraient être mesurés à l'aide de questions qui évaluent les attitudes du personnel à l'égard de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion des genres.

4.2 Parler du Respect au quotidien

4.2.1 Progrès

Les participants aux séances d'écoute considèrent que le Respect au quotidien est de plus en plus intégré dans les conversations au travail et dans les façons de travailler ensemble, et qu'il existe un meilleur climat de sécurité psychologique pour parler de Respect au quotidien. Certains ont déclaré qu'ils avaient remarqué des changements chez leurs collègues et leurs gestionnaires, ainsi que chez eux-mêmes. Ils ont attribué ces changements à une série de facteurs, notamment une prise de conscience individuelle et collective accrue, un langage commun pour parler de respect, le lien croissant entre le Respect au quotidien et le programme de sécurité de Rio Tinto, ainsi que des attentes et un processus de reddition de comptes plus clairs et plus cohérents en ce qui concerne le Respect au quotidien.

Le plus grand changement que j'ai constaté, c'est que nous parlons désormais du Respect au quotidien. Nous y faisons souvent référence de façon cohérente. Lorsque je discute avec des gens, j'y pense tout de suite.

J'ai beaucoup plus conscience de la manière dont les gens sont traités et je me sens maintenant plus à même d'avoir des conversations avec eux. Je trouve aussi qu'il y a beaucoup plus de soutien et de ressources pour m'aider à faire face à ces problèmes.

La transparence est le meilleur remède. Le Respect au quotidien a vraiment ouvert la voie à ces discussions. Au début, certaines personnes étaient mal à l'aise. Ces conversations ont permis aux employés de comprendre que le programme sur le Respect au quotidien n'est pas près de disparaître. Aujourd'hui, les gens se sentent plus à l'aise de s'exprimer, ils n'acceptent plus les comportements inappropriés. Si quelqu'un manque de respect aux autres, il sera encadré et devra soit l'assumer, soit trouver un autre emploi.

« La sécurité psychologique fait l'objet d'un travail considérable. Le Système de production sécuritaire a été déployé dans notre équipe. D'importants efforts de sensibilisation sont déployés pour encourager les employés à s'exprimer, à faire preuve de courage et à mettre au défi les autres de manière respectueuse. »

De nombreuses personnes ont fait remarquer que les employés et les gestionnaires de Rio Tinto ont désormais un langage commun qui facilite les conversations sur le Respect au quotidien. Voici ce qu'une personne avait à en dire :

On en parle ouvertement, dans un langage commun, avec la permission de s'exprimer et de dénoncer les choses lorsqu'elles se produisent.

Les participants ont parlé d'une plus grande volonté de « dénoncer les choses » et d'une plus grande confiance dans leur capacité à intervenir activement.

« J'ai constaté un énorme changement dans notre façon de communiquer. Les gens sont plus ouverts à l'idée de dire franchement les choses. Lorsqu'un incident se produit, quelle que soit sa gravité, on en parle. »

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Lorsque j'ai commencé, il y avait constamment des commentaires désobligeants à l'égard des femmes (« Retourne dans la cuisine », etc.), mais maintenant, on les dénonce. Ils sont moins fréquents. Les pairs et les autres collègues qui interviennent et dénoncent ces comportements jouent un rôle important.

Au cours des séances d'écoute, l'équipe a noté un sentiment croissant de responsabilité et de pouvoir partagés dans la création et le maintien d'une culture fondée sur les valeurs. De nombreuses personnes – y compris des employés techniques et administratifs, des superviseurs de première ligne et des hauts dirigeants – ont fait remarquer que la création de la culture n'est plus la seule responsabilité des dirigeants et des gestionnaires, mais plutôt la responsabilité collective de chaque employé de Rio Tinto.

Au fil de l'évolution des conversations à ce sujet chez Rio Tinto, les employés se sont sentis, dans une certaine mesure, plus à même d'agir en cas de comportement inapproprié. Ce phénomène est particulièrement évident en ce qui concerne le harcèlement sexuel; le sondage a révélé une augmentation significative du nombre de personnes signalant leur expérience de harcèlement sexuel par la voie interne de signalement officiel, maVoix (3 % en 2021, contre 12 % en 2024). On constate également une augmentation du nombre de signalements reçus par maVoix.

Pratiques prometteuses :

- ▶ Le groupe de produits Minéral de fer a introduit une « pause » consacrée à la culture et au respect. Il s'agit d'un moment où tous les gestionnaires et les employés laissent leurs outils de côté pour réfléchir à l'importance du Respect au quotidien pour leurs équipes et aux mesures qu'ils peuvent prendre pour favoriser le changement.
- ▶ En Nouvelle-Zélande, le Respect au quotidien a été intégré dans les discussions « boîte à outils » quotidiennes, au cours desquelles chaque équipe réfléchit aux comportements de l'équipe du quart de travail précédent et aux priorités à mettre en œuvre pour créer un environnement respectueux au cours du prochain quart de travail.

Pratiques prometteuses :

- ▶ Pour répondre aux hésitations et aux craintes suscitées par les conversations sur le Respect au quotidien, le groupe de produits Cuivre a organisé une formation abrégée d'une journée sur les discussions cruciales pour environ 200 gestionnaires, y compris l'équipe de la haute direction d'Oyu Tolgoi. Des plans visant à étendre la formation et à l'intégrer dans la formation de développement des compétences en leadership sont en place, comme à Resolution Copper où cette formation a déjà eu lieu.
- ▶ Le comité sur l'inclusion de Boron du groupe de produits Minéraux organise des « tournées d'inclusion » mensuelles. L'équipe rencontre des collègues dans différents secteurs du site afin de trouver des idées pour améliorer les installations du site et l'environnement de travail.
- ▶ Au sein du groupe de produits Minéral de fer, 97,9 % des employés ont suivi la formation MATE bystander. Cette formation des témoins pour inciter à l'action grâce à la responsabilisation est un programme de sensibilisation et d'intervention qui montre à nos employés comment être des leaders dans la prévention de la violence et des comportements problématiques.
- ▶ Le Respect au quotidien et la bienveillance à l'égard des employés sont intégrés dans la feuille de route des Finances de l'avenir et influencent l'approche du travail dans l'ensemble du groupe fonctionnel. Cette démarche a été soutenue par la formation sur les relations avec les employés, les initiatives de bien-être et les conversations quotidiennes sur le respect, qui ont toutes contribué de manière positive à l'expérience ressentie par les employés.

4.2.2 Défis persistants

Bien que l'équipe ait entendu des participants dire que le climat de sécurité psychologique était plus propice pour parler de Respect au quotidien, certains ont également indiqué que les comportements nuisibles n'étaient pas reconnus comme un problème de sécurité aussi important que la sécurité physique.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Ils ont fait état d'une connaissance limitée du lien entre la sécurité psychosociale et la sécurité physique, notamment lorsque les comportements nuisibles créent un contexte favorable aux infractions aux normes de sécurité physique.

« Nous avons beaucoup de chemin à parcourir. Je pense que de nombreuses personnes pensaient que nous étions plus avancés que nous ne le sommes aujourd'hui. »

Nous passons beaucoup de temps à encadrer nos équipes pour assurer la sécurité physique, mais nous ne nous concentrons pas sur la sécurité mentale et psychologique. Chaque site devrait avoir une personne responsable de cet aspect. Nous avons besoin d'investissements ici. Nous devons tirer parti des célébrations, de l'apprentissage et des systèmes de sécurité physique et les appliquer à la sécurité mentale.

Dans notre culture, la sécurité psychologique vient après la sécurité physique. Les employés ont tendance à se concentrer sur la sécurité physique et non sur la sécurité psychologique. On entend des propos durs, par exemple : « L'exploitation minière n'est qu'un secteur de brutes ». Le manque d'équité entre les genres est accepté, et nous tolérons la domination masculine dans l'industrie minière. Nous ne cherchons pas à savoir comment changer cette situation en mettant l'accent sur la sécurité psychologique.

Nous avons besoin de routines rigoureuses en ce qui concerne la sécurité et les coûts. Nous devons faire preuve de la même rigueur pour la sécurité psychologique et pour la sécurité physique. La formation que nous avons suivie avec des psychologues a eu une incidence considérable sur la façon dont nous nous sentons au travail et à la maison.

Dans le secteur des opérations, les hommes n'écoutent pas les femmes. J'ai essayé d'aider un homme qui ne savait pas ce qu'il faisait, en lui montrant le problème. Il s'est mis en colère et m'a dit : « Qu'est-ce que tu fais là? » Nous sommes censés nous entraider. Il était fou de rage. Je lui ai répondu : « Je suis là pour t'aider ». Il s'est mis à lancer des objets... C'était dangereux et toxique.

Nous ne parlons pas de la corrélation entre la santé mentale et le suicide. Nous recevons une bannière orange – qui est toujours associée à un risque physique. Lorsque quelqu'un se suicide, nous n'en parlons pas, nous ne nous demandons pas si nous avons quelque chose à voir avec la suite des événements. Il faut avoir le courage d'examiner la situation sous l'angle de la sécurité psychologique et de se demander s'il y a un lien avec le milieu de travail.

Les participants ont également indiqué que l'expérience de la sécurité psychologique dépendait de leur gestionnaire.

« Il nous faut des chefs d'équipe forts. Il y a beaucoup de chefs d'équipe qui ne tiennent pas les discussions nécessaires ou qui ne se concentrent pas sur les quarts de travail quotidiens pour influencer le cours des choses. Nous devons mieux former les chefs d'équipe sur la manière de mener des discussions sur le Respect au quotidien lors des réunions « boîte à outils » quotidiennes, au-delà d'une simple formalité administrative. Les gestionnaires ne sont pas tous doués pour recueillir les commentaires; nous devons les aider à tirer parti de ces discussions. »

Je suis du genre à m'impliquer dans ces espaces. Je prends les devants. J'apporte volontiers mon soutien. Mais je constate que ce n'est pas le cas pour tous les gestionnaires de mon groupe. Tout dépend de la personne et de la mesure dans laquelle elle est prête à s'investir. Parfois, les employés parlent de la sécurité psychologique, mais que font-ils réellement pour la renforcer ou pour éradiquer les comportements nuisibles? Si l'on ne se penche pas sur la question, si l'on ne plaide pas en faveur du changement, il ne se passera pas grand-chose. Et parfois, lorsqu'on s'implique, d'autres personnes en profitent pour rester en retrait.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

4.2.3 Possibilités d'accélérer le changement

Comme l'indique le rapport sur le Respect au quotidien, Rio Tinto a une occasion unique de tirer parti de son infrastructure de sécurité de classe mondiale pour favoriser le changement dans le cadre de sa démarche de Respect au quotidien. Les participants ont relevé des occasions précises à cet égard, par exemple l'établissement d'un lien plus explicite entre le Système de production sécuritaire et le modèle de maturité de la sécurité d'une part, et le Respect au quotidien d'autre part, ainsi que la reproduction et la diffusion des pratiques existantes qui normalisent le Respect au quotidien dans les discussions sur la sécurité, telles que les discussions « boîtes à outils » quotidiennes. Les participants ont également souligné que certains des enseignements importants concernant la sécurité physique pouvaient être appliqués à la sécurité psychosociale et aux avantages potentiels du Respect au quotidien.

Notre programme de maturité de la sécurité a évolué à la suite du rapport sur le Respect au quotidien. Nous comptons maintenant des femmes dans chaque équipe d'évaluation, un groupe de discussion pour les femmes et un groupe de travail pour les prestataires de services. Nous veillons également à ce qu'une personne qui connaît la culture soit présente lors des visites afin de pouvoir expliquer les mécanismes de sécurité du site.

Nous entendons beaucoup parler de sécurité psychologique. Elle a été intégrée à la matrice des compétences de certains employés. Dans notre équipe, nous avons un registre des risques psychologiques.

Rio Tinto a fait un grand pas en avant en matière de sécurité physique – que pouvons-nous en tirer pour adapter notre approche des risques psychosociaux?

Pour continuer à favoriser la prise de parole en ce qui concerne le Respect au quotidien, il convient de renforcer l'intégration du Respect au quotidien dans le déploiement et l'approche du programme du Système de production sécuritaire, ainsi que dans les modèles de maturité de la sécurité. Nous pouvons nous appuyer sur les efforts déployés jusqu'à présent et mettre davantage l'accent sur les risques et dangers psychosociaux dans le cadre des processus et stratégies de sécurité sur les sites, y compris les discussions « boîtes à outils », les capsules Pleins feux sur la sécurité, la formation et les évaluations. En dégagant les leçons que Rio Tinto a tirées de son parcours de sécurité physique et en évaluant systématiquement leur pertinence pour la gestion des risques psychosociaux, nous accélérerons également le changement dans ce domaine.

4.3 Leadership en matière de Respect au quotidien

4.3.1 Progrès

De nombreux gestionnaires de Rio Tinto ont saisi l'occasion de façonner la culture de l'entreprise et d'améliorer l'expérience vécue par leurs équipes. L'équipe a entendu de nombreux exemples de gestionnaires qui s'efforcent activement de faire évoluer la culture, notamment en faisant des déclarations personnelles d'engagement en faveur du Respect au quotidien, en portant des EPI aux couleurs du Respect au quotidien dans les environnements opérationnels, en intégrant le Respect au quotidien dans les réunions d'équipe, les discussions « boîtes à outils » et les réunions de début de quart, en dénonçant les comportements qui ne répondent pas aux attentes de Rio Tinto et en prenant conscience de leur propre rôle et de leur influence en tant que gestionnaire.

Voici les commentaires de certains participants :

Le changement commence au sommet de la hiérarchie et nous avons maintenant des modèles forts. Certains hauts dirigeants ont admis s'être mal comportés dans le passé. Cela demande de la vulnérabilité, et il y a maintenant plus de modèles, de défenseurs formidables et d'exemples comme les réunions générales mondiales des employés, les ateliers immersifs et une meilleure compréhension de la nécessité d'investir davantage dans la direction intermédiaire.

J'aimerais vous donner l'exemple d'un gestionnaire que j'ai eu et qui adhérerait vraiment au programme sur le Respect quotidien. Devant toute l'équipe, il a pris l'engagement suivant : « Le Respect au quotidien n'est pas négociable et je vais le soutenir sans relâche dans l'entreprise. Si vous refusez de vous joindre à moi, vous n'êtes pas au bon endroit. »

J'ai constaté un changement au sein de notre direction. Le Respect au quotidien est évoqué lors de la plupart des réunions de service. Notre gestionnaire m'a parlé personnellement de certaines questions et se montre toujours à l'écoute. Les bannières violettes sont également de bons sujets de discussion.

L'équipe de direction fait de gros efforts pour s'améliorer. Elle est composée de personnes de l'ancienne génération qui essaient de désapprendre et de réapprendre. Ce sont des ingénieurs, ils doivent donc faire preuve d'une certaine prudence. Ils croient au Respect au quotidien. Ce sont des hommes qui essaient de participer aux conversations, et ils prennent cela très au sérieux.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Plusieurs participants ont fait remarquer qu'il était important que les gestionnaires, tant la haute direction que la première ligne, assument leur rôle en définissant les attentes et en dénonçant les comportements qui ne répondent pas aux attentes de Rio Tinto. De nombreuses personnes ont indiqué qu'elles considéraient désormais que les hauts dirigeants de l'entreprise s'engageaient davantage en faveur du Respect au quotidien ou qu'ils en parlaient plus ouvertement.

Une personne a fait le commentaire suivant :

« L'équipe de la haute direction prend les choses en main – elle donne aux gens les moyens d'être inclusifs. »

Une autre personne a indiqué que sa gestionnaire avait su combiner données et témoignages pour sensibiliser les gens au travail important de Rio Tinto en matière de Respect au quotidien :

Ma gestionnaire est incroyable. Elle ouvre les séances en présentant des statistiques qui nous laissent souvent sans voix. Par exemple, jusqu'en 1990, l'homosexualité était encore illégale en Tasmanie. Comment est-ce possible? On a l'impression d'avoir fait beaucoup de progrès, puis on entend des choses comme ça. Aujourd'hui, on peut parler de questions profondes et émouvantes. Je travaille dans cette entreprise depuis 15 ans et je n'avais jamais entendu de telles choses auparavant. Le fait qu'une gestionnaire nous fasse part de ce genre d'information nous remet les idées en place et nous aide à grandir.

Un autre personne a souligné le rôle des superviseurs et des surveillants principaux :

« Les surveillants principaux dénoncent les comportements – ils nous indiquent ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. C'est un grand pas en avant. »

Pratiques prometteuses :

- ▶ Les principes de Respect au quotidien ont été intégrés dans des programmes nouveaux et existants de développement du leadership, de gestion des talents et d'initiatives de changement culturel au sein du groupe de produits Minéraux au Québec afin d'aider les gestionnaires à créer des environnements psychologiquement sûrs et inclusifs. L'inclusion fait désormais partie de la matrice des compétences de leadership et les comportements qui s'y rapportent sont mesurés.
- ▶ Le groupe de produits Cuivre a organisé une série de séances de réflexion avec les hauts dirigeants et les cadres intermédiaires sur le Respect au quotidien. À l'échelle des sites de Cuivre, les hauts dirigeants ont rédigé et communiqué leurs engagements personnels. Cela a aidé les gestionnaires de toute l'entreprise à comprendre le « pourquoi » de cette démarche, à se sentir mieux équipés pour donner l'exemple et à susciter le changement. Pour aider les gestionnaires à comprendre leur rôle dans la conduite du changement culturel, le groupe Cuivre a mené un projet pilote de carnets personnels et les a diffusés sous forme numérique afin de fournir des conseils fondés sur les meilleures pratiques mondiales et des études sur toute une série de sujets.
- ▶ Les ateliers immersifs font partie de l'approche de déploiement du Système de production sécuritaire (SPS). Il s'agit d'ateliers d'une demi-journée au cours desquels les résultats du diagnostic de la culture sont présentés à l'équipe de direction du site. Ils sont dirigés par un coach en mentalités et comportements, qui donne aux gestionnaires le temps de réfléchir aux principaux thèmes et aux interférences culturelles et leur fournit des outils pour élaborer un plan d'engagement personnel et d'équipe. De la même manière, les ateliers carrousels sont des séances interactives au cours desquelles les employés d'un site prennent connaissance des résultats du diagnostic de la culture, notamment des engagements pris par les gestionnaires, ainsi que de la voie à suivre pour le déploiement du SPS. À l'instar des réunions générales, ils rassemblent les employés pour qu'ils discutent de certains sujets en groupe.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

4.3.2 Défis persistants

Les hauts dirigeants jouent un rôle prépondérant dans la définition de la culture en adoptant les comportements attendus, en donnant le ton, en promouvant le Respect au quotidien et en encourageant la responsabilisation. Pour ce faire, ils doivent être en contact avec leurs employés, en particulier ceux qui sont en première ligne, afin d'instaurer un climat de confiance et de mieux comprendre l'expérience vécue par les employés. Dans le contexte de Rio Tinto, les hauts dirigeants désignent les équipes de la haute direction des sites, les équipes de la haute direction des groupes de produits et des fonctions, ainsi que les membres du Comité exécutif.

L'équipe a appris que, dans de nombreux cas, les employés opérationnels se sentaient déconnectés des hauts dirigeants à l'échelle du site et du groupe de produits. Les employés de première ligne ont déclaré que les hauts dirigeants de leur site ne communiquaient pas régulièrement avec eux sur le plan opérationnel, ce qui les décourageait de s'impliquer dans le programme sur le Respect au quotidien. Ils ont ajouté que les hauts dirigeants devaient s'efforcer de mieux comprendre leur travail de première ligne et la réalité de leurs tâches quotidiennes.

Nous avons besoin d'une plus grande présence des hauts dirigeants sur le terrain pour comprendre ce que chaque personne « fait » et avoir des conversations humaines avec les gens. Cette approche donne le ton et permet de créer des liens. Si nous voulons faire évoluer la culture, il faut qu'ils soient physiquement présents.

« Il est très clair que sans la cohésion de tous les échelons de la direction, le programme sur le Respect au quotidien ne pourra pas se concrétiser. »

Les participants ont également fait état de messages parfois contradictoires de la part des hauts dirigeants en ce qui concerne les priorités relatives au Respect au quotidien.

Il y a actuellement une déconnexion entre les hauts dirigeants et le personnel opérationnel. Le message ne passe pas.

« Les changements culturels ne parviennent pas jusqu'à la ligne de front. Nous devons en faire plus. »

D'un côté, nous avons des employés qui disent que c'est important, et de l'autre, des hauts dirigeants qui disent qu'il y a d'autres priorités. Nos hauts dirigeants, en particulier les hommes, ne sont pas assez nombreux à en parler. Ils le font dans les moments importants où les regards extérieurs sont braqués sur eux, mais pas assez pour que le message se propage jusqu'aux gestionnaires de première ligne.

4.3.3 Possibilités d'accélérer le changement

Les employés de tous les groupes de produits ont noté les effets positifs de l'attention portée par les hauts dirigeants aux questions culturelles, de leur visibilité, de leur écoute et de leur compréhension des conséquences des comportements nuisibles sur le personnel de première ligne. Le renforcement de la confiance et des liens entre les hauts dirigeants et l'ensemble du personnel a non seulement le potentiel d'accroître la cohésion en matière de Respect au quotidien, mais aussi d'inciter le personnel à participer à la transformation culturelle.

Nous avons organisé un certain nombre de séances au cours desquelles nous nous sommes adressés au personnel pour normaliser les conversations sur le Respect au quotidien. Le niveau d'engagement était étonnamment élevé. Les employés étaient curieux de connaître l'expérience de personnes issues de milieux différents. Il était réjouissant de sentir et de voir la bienveillance de certains hauts dirigeants. Ils souhaitaient sincèrement participer à nos séances. J'ai pu constater des progrès en ce qui concerne la capacité des employés à s'exprimer.

On peut voir la différence au sein des équipes qui ont investi dans la capacité des gestionnaires à diriger des employés. Il s'agit toutefois d'une démarche descendante, menée de près par les hauts dirigeants. Les effets positifs du leadership au sein d'une équipe dépendent de la personne qui en est responsable.

Pour tirer parti des progrès réalisés par les gestionnaires en matière de Respect au quotidien, il convient de renforcer les liens entre les hauts dirigeants et le personnel afin d'accélérer le changement culturel.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Pour ce faire, les hauts dirigeants doivent écouter activement les employés et avoir des conversations avec eux afin de comprendre leurs expériences, en particulier en ce qui concerne le Respect au quotidien et les réalités que vivent les personnes exerçant des fonctions opérationnelles.

Pour mesurer le succès de ces efforts, les sondages réguliers sur l'engagement du personnel devraient inclure des questions qui évaluent l'efficacité des hauts dirigeants à établir des liens avec les employés et à comprendre leurs problèmes particuliers.

4.4 Capacité à diriger le personnel

4.4.1 Progrès

L'équipe a pris connaissance de l'importance croissante accordée à la direction du personnel comme compétence essentielle de tout gestionnaire. Cela s'est traduit par des investissements dans le développement des compétences et des mentalités requises pour diriger et gérer les employés. De nombreux participants ont formulé des commentaires positifs sur les changements qu'ils observent chez les gestionnaires, relevant à la fois une meilleure connaissance de soi chez les gestionnaires et de meilleures aptitudes de communication avec les employés :

J'étais dans une réunion et un gestionnaire, sous le coup de la frustration, s'est emporté contre un membre de l'équipe. Il fallait lui faire passer le message, mais la façon dont il l'a fait était inappropriée. Il était difficile d'intervenir et de dénoncer l'incident, mais plus tard dans la réunion, le gestionnaire a lui-même reconnu ses torts et s'est excusé. Il lui a fallu du courage, de la vulnérabilité et une bonne connaissance de soi pour s'en rendre compte et changer de comportement. Cela ne se serait pas produit avant le rapport.

Un gestionnaire a évoqué la croissance personnelle qu'il a connue en assumant pleinement son poste de direction :

« Ce fut tout un parcours pour moi. Je trouve qu'il est plus facile de régler les problèmes des machines que ceux des personnes. »

« Comme je supervise des centaines de personnes, ce sont les problèmes humains qui attirent l'attention. Cela m'a appris à devenir une meilleure personne, mais j'ai dû beaucoup apprendre. Avant d'être superviseur, la seule chose dont je m'occupais, c'était le chat! »

Pratiques prometteuses :

- Rio Tinto a réalisé une revue complète des pratiques de leadership internes et externes et introduira une nouvelle approche, Faire preuve de leadership chez Rio Tinto, qui définira les meilleures pratiques de leadership, afin de clarifier les rôles des gestionnaires et de simplifier et d'harmoniser les attentes en matière de leadership, en passant de plus de 50 « demandes » de leadership à trois pratiques de base. *Il est proposé d'intégrer Faire preuve de leadership chez Rio Tinto dans le programme de travail du modèle opérationnel et, à terme, dans les activités existantes du cycle de planification du personnel, la formation et les communications.*
- Rio Tinto investit dans ses hauts dirigeants, favorise leur développement et leur donne les moyens d'agir grâce au Système de production sécuritaire de Rio Tinto ainsi qu'au programme de développement Voyager. Le programme de leadership Voyager est proposé à tous les hauts dirigeants afin de les aider à diriger de manière authentique, avec bienveillance, courage et curiosité. À ce jour, 79 % des hauts dirigeants ont suivi ce programme.
- Le groupe de produits Minerais de fer a élaboré une stratégie en matière de santé mentale qui a permis de soutenir la formation sur le leadership au sein de la main-d'œuvre. La stratégie comprend le perfectionnement des gestionnaires afin qu'ils puissent accompagner leurs employés et les aider à reconnaître les risques psychosociaux.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Pratiques prometteuses :

- Développement et Technologie (D&T) a adopté une approche globale du Respect au quotidien. À la fin de 2022, D&T a lancé une stratégie culturelle, adaptée à son propre contexte, qui intégrait les principes et les recommandations du rapport sur le Respect au quotidien. L'une des principales priorités était le renforcement des mentalités, des comportements et des capacités des gestionnaires pour soutenir le Respect au quotidien, notamment par l'élaboration et la mise en œuvre du programme de formation et de mentorat « Conversations percutantes » et de la communauté de pratique en place.

4.4.2 Défis persistants

Sur tous les sites, l'équipe a entendu dire que les gestionnaires de première ligne jouent un rôle crucial en définissant les attentes en matière de comportement, en donnant l'exemple, en gérant les comportements nuisibles et en y réagissant lorsqu'ils se produisent. Les employés ont indiqué que c'est avec leurs gestionnaires immédiats qu'ils ont le plus de contacts et que ces personnes jouent un rôle important dans leur expérience du milieu de travail.

Les participants ont déclaré que le niveau d'engagement des gestionnaires de première ligne varie souvent lorsqu'il s'agit de promouvoir le Respect au quotidien, ce qui donne lieu à ce qu'ils ont décrit comme la « loterie du leadership ». En outre, l'équipe a appris que les gestionnaires de première ligne n'adoptent pas tous les comportements attendus, ce qui crée un décalage entre le message de l'organisation et l'expérience quotidienne des travailleurs. Les données du sondage montrent également qu'il y a eu peu de changement entre 2021 et 2024 en ce qui concerne la confiance des employés pour signaler les comportements nuisibles à leur gestionnaire.

Une grande partie de votre expérience du respect dépend de votre gestionnaire et de votre équipe directe.

« Si le gestionnaire applique les politiques, s'il est juste et traite tout le monde de la même façon, il inspirera le respect. »

Votre équipe et votre gestionnaire donnent le ton.

Le principal problème est la loterie du leadership.

Ce qui compte le plus, c'est votre gestionnaire et l'importance qu'il accorde au respect

Beaucoup de superviseurs sous ma responsabilité ont décidé de partir parce qu'ils étaient opposés à ce programme. C'est au niveau des gestionnaires de première ligne que j'ai observé le plus grand décalage. Il appartient aux hauts dirigeants de rester vigilants et de faire savoir aux employés que s'ils ne participent pas à cette démarche, ils n'ont pas leur place au sein de l'entreprise.

Le Respect au quotidien n'est pas descendu jusqu'aux échelons des superviseurs et des surveillants principaux. Ils n'ont aucune compétence interpersonnelle et ne font preuve d'aucune empathie.

Les employés sur le terrain ne comprennent pas pourquoi nous nous sommes engagés dans cette démarche. Je vois encore certains gestionnaires se comporter de la sorte, comme s'ils ne comprenaient pas le « pourquoi ».

Les problèmes sont désormais beaucoup plus visibles. C'est un pas en avant. Mais ce n'est pas suffisant. Les gestionnaires continuent de pratiquer activement une discrimination fondée sur le genre (par exemple, en traitant les femmes de « garces ») et d'adopter des attitudes inquiétantes (« elle a obtenu le poste parce que c'est une fille »).

Il a été reconnu que les gestionnaires de première ligne doivent faire face à de nombreuses priorités concurrentes dans un environnement sous haute pression et que certains manquent de capacités pour mener à bien le programme de Respect au quotidien. Le manque de soutien aux gestionnaires de première ligne a également suscité des préoccupations.

« Il y a un réel manque de capacités chez les superviseurs – nous n'avons pas les compétences nécessaires pour mener des conversations spontanées. Nous n'avons pas reçu le coaching nécessaire pour tenir les discussions dont nous avons besoin pour être des superviseurs efficaces. »

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Je pense que l'un des plus grands défis que nous ayons à relever concerne nos gestionnaires de première ligne. Nous savons que ce sont eux qui ont la plus grande influence sur les employés, étant donné que la majorité de notre main-d'œuvre travaille dans le secteur des opérations ou de la maintenance.

« Nos gestionnaires ne peuvent pas accomplir toutes les activités humaines. Ils jonglent entre les opérations, le perfectionnement, la formation, les nouvelles initiatives, les défaillances, les problèmes et la gestion des tâches quotidiennes, tandis que les aspects les plus importants de leur rôle, qui concernent les employés, leur bien-être et leur développement, passent souvent au second plan.

Dans le passé, il était possible d'être un très bon opérateur et de gravir les échelons. Mais ce n'est pas parce que l'on excelle dans ce rôle que l'on sait diriger le personnel. Nous avons toujours fonctionné ainsi par le passé. On s'attend à ce que les employés apprennent sur le tas.

Les superviseurs ne tirent pas les gens vers le haut. Ils ne sont pas formés pour soutenir le personnel. Si vous n'avez pas tous les outils dans votre trousse, vous ne pouvez pas faire ce travail.

4.4.3 Possibilités d'accélérer le changement

Il serait bénéfique de renforcer le soutien aux gestionnaires de première ligne pour qu'ils s'impliquent dans les conversations sur le Respect au quotidien. Les employés ont donné des exemples de cas où cela s'est produit, par exemple avec les bannières violettes, et ont noté qu'un soutien et une attention accrus aux gestionnaires de première ligne auraient un impact considérable sur la culture. Les bannières violettes sont un outil essentiel pour accorder la même importance à la sécurité psychosociale et à la sécurité physique et pour permettre aux gestionnaires d'avoir des conversations concrètes avec les équipes sur le Respect au quotidien et les comportements nuisibles.

Le renforcement des capacités dans les domaines de la gestion du personnel, du changement culturel et des interventions précoces en cas de comportements nuisibles contribuerait grandement à améliorer la situation.

« Les gestionnaires devraient être promus en fonction de leur capacité à diriger le personnel, et pas seulement en fonction de leur expertise technique. Ils doivent être capables de mener des conversations difficiles.

Toute personne responsable de la gestion du personnel devrait suivre une formation interculturelle obligatoire, y compris dans le domaine des opérations. On devrait s'attacher à renforcer les capacités, les compétences de gestion du personnel et la compréhension culturelle des cadres intermédiaires.

Plutôt que de miser sur l'ancienneté, nous devons faire de la gestion de personnel une compétence clé des chefs d'équipe. Nous avons des chefs d'équipe très compétents dans lesquels nous devons investir. La sécurité et la production de métal ont été au centre de nos préoccupations. Mais la sécurité psychologique de notre personnel est vraiment importante.

Il devrait être fondamental pour les gestionnaires de savoir comment interpréter les plaintes lorsqu'ils les reçoivent, et les gérer de manière respectueuse et mature. Ils doivent favoriser le changement et non aggraver la situation. C'est primordial.

De nombreux gestionnaires de première ligne ont indiqué qu'ils étaient prêts à contribuer au changement culturel et qu'ils aimeraient pouvoir s'approprier davantage les mesures visant à rendre le lieu de travail plus sûr et plus inclusif :

« Rio Tinto nous impose des règles plutôt que de discuter avec nous des moyens d'améliorer la sécurité. Le manque de consultation des travailleurs de première ligne est un véritable problème. Nous avons des idées pour améliorer les choses et nous aimerions faire partie de la solution.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

En tant que chefs d'équipe, nous avons l'impression que, dans ce contexte de changements, Rio Tinto devrait nous accompagner, et non pas nous imposer ces changements.

La direction aurait dû nous expliquer pourquoi elle apportait certains changements, notamment en ce qui concerne nos équipes et le nombre maximal de quatre personnes. Et elle devrait nous demander si les changements apportés ont permis d'éviter que des incidents se produisent. Cet aspect de la sensibilisation, en particulier pour les superviseurs, est très important.

Pour tirer parti des progrès réalisés dans le renforcement des capacités de gestion de personnel à l'échelle de l'organisation, il est nécessaire d'approfondir le dialogue avec les gestionnaires de première ligne afin d'éclairer les stratégies des sites visant à faire avancer le Respect au quotidien. Pour ce faire, on pourrait notamment offrir aux chefs d'équipe, aux superviseurs et aux surveillants principaux des occasions régulières de fournir une rétroaction et de résoudre les problèmes. Sur la base des progrès réalisés en matière de formation et d'éducation, les modules sur le Respect au quotidien doivent être suivis par tous les gestionnaires de première ligne (dans le cadre du programme Principes fondamentaux du leadership), ce qui contribuera à résoudre le problème de « loterie du leadership ».

Il convient d'évaluer régulièrement l'efficacité de la formation afin de s'assurer que tous les gestionnaires de première ligne disposent des compétences nécessaires pour promouvoir le Respect au quotidien en favorisant la sécurité psychologique et en menant des conversations cruciales avec assurance.

4.5 Diversité et inclusion de la main-d'œuvre

4.5.1 Progrès

Rio Tinto a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à accroître la diversité de sa main-d'œuvre, et notamment le nombre de femmes (voir le chapitre 1 pour les données relatives à la représentation des femmes). Rio Tinto s'est fixé des objectifs mondiaux en matière de représentation des femmes à tous les échelons. Des travaux sont en cours pour établir des objectifs à l'horizon 2030.

En décembre 2023, Rio Tinto a officiellement annoncé ses ambitions d'accroître la représentation des minorités ethniques en établissant un objectif mondial de 18 % de membres de minorités ethniques au sein de la population des hauts dirigeants (Comité exécutif et ses subordonnés directs) avant la fin de 2027. Rio Tinto a publié cet objectif dans son rapport annuel de 2023. Comme il est indiqué au chapitre 1, les employés de Rio Tinto ont reconnu les avantages significatifs d'une plus grande diversité.

Les employées ont parlé positivement des possibilités de participation économique et de développement professionnel qu'elles ont eues dans le cadre de leurs fonctions chez Rio Tinto.

« Beaucoup plus de femmes présentent leur candidature. Je ne me voyais pas travailler dans une usine d'électrolyse, mais c'est ce que je fais maintenant. Je venais d'une aciérie où il n'y avait pas d'EPI pour les femmes. Ici, nous avons des uniformes féminins et des EPI pour femmes enceintes, ce qui est une bonne façon d'attirer les femmes. »

Les participantes ont formulé des commentaires positifs sur des initiatives telles que les réseaux de début de carrière, les programmes à l'intention des nouveaux employés dans l'industrie minière et la campagne Transferable Pathways, qu'elles considèrent comme des approches efficaces en vue de développer et de maintenir des bassins de talents diversifiés pour différentes fonctions et de profiter des avantages d'une expertise pertinente dans différents secteurs d'activité :

L'initiative Transferable Pathways est formidable. Dans le contexte dynamique de notre entreprise, il est possible d'affecter rapidement une personne à une fonction en lui offrant du coaching. Nous n'avons plus besoin d'attendre indéfiniment pour pourvoir un poste.

« Je me suis jointe à Rio Tinto dans le cadre du programme Transferable Pathways, et ce fut une excellente décision. Je travaillais dans un autre domaine, mais j'avais beaucoup d'expérience en leadership et en gestion. »

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

« Rio Tinto recherchait des personnes capables de diriger des employés et j'ai l'impression d'avoir pu mettre à profit toutes mes compétences et mon expérience passée dans un nouveau domaine.

Je me sentais très seule en tant que stagiaire et nouvelle diplômée. J'avais l'impression de ne pas avoir de réseau de pairs. Mais nous disposons maintenant du réseau de début de carrière, qui a marqué un changement d'infrastructure très important. Je me suis fait plusieurs amis grâce à ce réseau et je me sens beaucoup plus soutenue. Nous avons travaillé dur pour organiser régulièrement des événements de réseautage destinés aux stagiaires et aux nouveaux diplômés, ce qui a permis d'améliorer leur expérience.

De nombreux hommes chez Rio Tinto ont également formulé des commentaires positifs sur les conséquences de la représentation croissante des femmes dans l'entreprise, y compris aux postes de direction, et ont souligné les avantages (pour les équipes et pour l'entreprise en général) associés à une plus grande diversité de genre :

Aujourd'hui, les femmes sont beaucoup plus nombreuses à occuper des postes de direction. Là où je travaille, il y a toujours eu une forte représentation féminine. Ma directrice générale est une leader dans ce domaine. Elle est incroyable et a mis sur pied une équipe formidable. Je n'ai jamais travaillé dans une organisation où on a l'impression que tous les membres de l'équipe sont égaux, où la majorité des postes [dans mon secteur] ne sont pas occupés par des hommes. J'ai l'impression que nous représentons bien la société.

« La présence d'un plus grand nombre de femmes aux postes de direction est très bénéfique. (Nom), l'une de nos gestionnaires, est très respectée au sein de notre équipe de direction. Elle sait se faire entendre et tenir son rang, et c'est très inspirant.

À l'heure actuelle, les employés de Rio Tinto espèrent que l'entreprise créera des perspectives pour la prochaine génération de jeunes (hommes et femmes). Ils estiment également que Rio Tinto doit continuer à créer des cultures sûres et inclusives afin d'attirer sa future main-d'œuvre.

« La plupart d'entre nous ont des filles et des nièces – nous avons un intérêt personnel dans ce secteur. Nous nous soucions du sort de la génération future. Nous voulons que les jeunes viennent travailler chez Rio Tinto, et qu'ils puissent le faire en toute sécurité.

Je me suis rendu compte que j'ai changé de comportement lorsque mes enfants ont commencé à travailler sur le site. Je voulais que mes collègues s'occupent d'eux et je souhaitais faire de même avec les enfants de mes collègues. J'ai réalisé que nous étions responsables. Le site est dangereux, mais il y a peu de risques de décès. Nous connaissons tout le monde ici. Trois générations de la même famille s'y sont succédées.

Des changements positifs ont également été enregistrés en ce qui concerne la diversité culturelle des employés de Rio Tinto, ainsi que l'inclusion et la sécurité culturelle des employés autochtones et des Premières Nations, même si les progrès ne sont pas aussi importants que ceux réalisés dans le domaine de l'égalité des genres. Par exemple, la proportion d'Autochtones et de membres des Premières Nations au sein de la main-d'œuvre à Weipa est actuellement supérieure à 30 %. Les Autochtones et les membres des Premières Nations qui travaillent pour l'entreprise ont décrit des expériences mitigées. Voici ce que certains d'entre eux ont à dire au sujet de leur expérience de travail chez Rio Tinto :

En grandissant, j'ai vu mes oncles travailler chez Rio Tinto, puis revenir dans la communauté. Lorsque nous sommes entrés sur le marché du travail, ils nous ont parlé de la possibilité de travailler dans cette entreprise. Si vous avez de grandes aspirations, vous devez venir ici.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Certains Autochtones et membres des Premières Nations apprécient le fait de travailler pour Rio Tinto. Ils attribuent cela en partie à la présence d'autres employés autochtones ou des Premières Nations (sur certains sites), ainsi qu'aux efforts déployés par l'entreprise pour renforcer la sécurité culturelle et l'inclusion. Voici ce qu'en disent des employés autochtones ou des Premières Nations :

« Rio Tinto compte de nombreux talents autochtones. »

« La communauté autochtone de Rio Tinto est très dynamique. »

Rio Tinto a fait beaucoup de chemin. Avant, la situation était déplorable.

Parmi tous les endroits où j'ai travaillé, je pense que c'est ici que j'ai côtoyé le plus d'Autochtones.

Certaines personnes de couleur ont également fait des commentaires positifs sur les changements qui ont eu lieu chez Rio Tinto ces dernières années, notamment la visibilité accrue des personnes de couleur aux postes de direction. Une personne de couleur a fait le commentaire suivant :

« Le Respect au quotidien a réellement favorisé la prise de conscience et la sensibilisation des gestionnaires à l'égard de la population autochtone et de nos populations minoritaires. Aujourd'hui, la diversité est plus forte. D'importantes conversations ont lieu au sein de l'organisation. »

L'équipe a appris que Rio Tinto a progressé en ce qui concerne l'inclusion et l'expérience vécue par les personnes ayant un handicap au sein de la main-d'œuvre. Des avancées particulièrement positives semblent avoir été réalisées sur le plan de l'expérience des personnes neurodivergentes.

Certains participants ont exprimé des observations positives sur l'inclusion des personnes LGBTQ+ :

La teneur des conversations a changé. Le langage utilisé a changé. Nous [les personnes LGBTQ+] ne sommes plus les seuls à porter la responsabilité de dénoncer les problèmes.

J'ai apprécié la formation sur l'établissement d'alliances « Main dans la main ». Nous l'avons donnée à l'ensemble de notre division. Les réactions ont été très positives et nous avons eu l'occasion d'entendre les différentes expériences de tout le monde. Cette initiative a entraîné un changement d'ambiance.

Les efforts déployés pour soutenir la diversité ont été renforcés par la création de groupes de ressources pour les employés. Ces groupes – qui se concentrent sur l'égalité des genres et l'expérience des personnes LGBTQ+, des Autochtones et des membres des Premières Nations, ainsi que des personnes neurodivergentes – sont composés d'employés ayant une expérience vécue et d'alliés, et rassemblent des acteurs du changement dans divers groupes de produits et fonctions, à tous les niveaux d'ancienneté. Ces réseaux ont été bien accueillis, comme en témoigne le commentaire d'une personne :

Les réseaux Voix inclusives (groupes de ressources pour les employés) font partie des points positifs. Nous disposons actuellement de trois groupes et demi, qui seront bientôt complétés par trois autres groupes. Ces réseaux ne sont pas dirigés par des gestionnaires, mais par un mouvement activiste. C'est très enthousiasmant.

Dans l'ensemble, l'augmentation du nombre de femmes et d'autres groupes diversifiés au sein de Rio Tinto a été un changement bienvenu. En parallèle, on observe des signes de changement culturel, certaines femmes déclarant qu'elles n'ont plus l'impression de devoir « faire comme les hommes » pour s'intégrer. Ce changement permet d'exploiter les capacités d'une main-d'œuvre diversifiée et de renforcer l'inclusion.

« Lorsque le rapport sur le Respect au quotidien a été publié, on avait l'impression d'être dans un *boy's club* [sur le site]. Les gens ne parlaient que de camping, de pêche et de foot. Aujourd'hui, on encourage davantage la diversité des sujets de conversation et des expériences. »

Depuis la publication du rapport sur le Respect au quotidien, je ressens moins la pression de faire partie du « clan des garçons ».

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Si la diversité s'est globalement améliorée, de nombreux participants ont souligné la nécessité de redoubler d'efforts pour accélérer la mise en place d'une main-d'œuvre véritablement diversifiée et représentative de la population générale. Les participants ont également noté qu'un défi pour les groupes de ressources pour les employés était le recours à des bénévoles pour produire des résultats, et qu'un plus grand leadership de la part des hauts dirigeants et une meilleure promotion des réseaux seraient bénéfiques.

Pratiques prometteuses :

- ▶ Le programme Women in Leadership du groupe de produits Aluminium a permis aux femmes d'accéder à des postes de direction opérationnelle en attirant de nouveaux talents et en permettant aux nouvelles leaders de se perfectionner à l'interne. Au total, 58 femmes ont commencé le programme depuis 2021 sur les sites d'Opérations – Pacifique. En 2024, le programme a été élargi pour devenir le programme Women in Aluminum, qui devrait être suivi en septembre 2024 par 17 femmes occupant les fonctions de surveillante principale et de planificatrice/agente d'ordonnancement en formation au sein des Opérations – Pacifique.
- ▶ Le programme Balance Boost de Minerai de fer vise à accélérer l'augmentation du nombre de femmes ainsi que d'Autochtones et de membres des Premières Nations dans l'équipe de direction du site. Ce programme rassemble des membres d'équipes diversifiées dans des cohortes au sein de notre entreprise. Balance Boost était auparavant axé sur les femmes et les candidats autochtones ou des Premières Nations qui venaient d'entrer dans l'industrie minière ou qui étaient déjà expérimentés. Les prochaines cohortes, désignées sous le nom de Leadership Boost, accueilleront des femmes à haut potentiel et des candidats autochtones ou des Premières Nations, afin d'accélérer leur développement et leur promotion. Minerai de fer a également mis en place des centres de formation pour les nouveaux venus dans l'industrie minière afin de revoir radicalement son mode de recrutement en dehors de l'industrie minière pour trouver des compétences transférables. Pour ce faire, le groupe recrute à grande échelle, offre des formations intensives et régulières en matière de sécurité et de compétences techniques, et déploie les talents par cohortes. La portée de cette approche sera élargie d'ici la fin de l'année.

Promising practices:

- ▶ Entre 2021 et 2024, le site d'Oyu Tolgoi (en Mongolie) du groupe Cuivre a augmenté la représentation des femmes dans les postes opérationnels de la mine à ciel ouvert (de 54 à 116 femmes), de la mine souterraine (de 80 à 226) et du concentrateur (de 35 à 83). Ces changements ont été motivés par l'objectif de diversité de genre fixé à 50/50 d'ici 2030 et par des mesures précises, notamment des changements dans les processus de recrutement afin d'assurer une représentation de 70 % à 80 % de femmes dans tous les programmes de recrutement de talents, y compris les programmes pour les nouveaux diplômés, les apprentis et les stagiaires, et les initiatives de l'ONG Women in Mining Resources Mongolia, comme le mouvement des chemisiers roses et la fourniture de serviettes hygiéniques gratuites dans les toilettes pour femmes dans les milieux de travail en région éloignée. Les efforts déployés pour employer des personnes originaires de la région de Gobi Sud dans le cadre de partenariats avec des établissements d'enseignement ont également constitué un levier de changement efficace.
- ▶ Le recrutement de personnel diversifié, y compris d'employés locaux et autochtones ou des Premières Nations, a été une grande priorité pour le groupe Développement et Technologie. Pour ce faire, il a fallu analyser des facteurs locaux et contextuels particuliers et y répondre. Par exemple, sur un site, D&T a relevé qu'un niveau d'alphabétisation insuffisant constituait un obstacle potentiel à l'emploi de résidents locaux (étant donné que l'approche établie pour la formation d'accueil et la formation sur la sécurité reposait largement sur des documents écrits). En réponse, l'équipe a élaboré des approches innovantes en matière de formation, y compris des cours de formation et des évaluations sans texte. Cette initiative a permis d'éliminer un obstacle systémique majeur à la création d'occasions économiques pour la population locale.
- ▶ La rétention d'une main-d'œuvre diversifiée est une priorité essentielle pour l'équipe de Rio Tinto Exploration (RTX). Consciente que l'isolement sur le site était un obstacle potentiel à la rétention, l'équipe a modifié sa façon d'établir les horaires de travail pour faire en sorte que les Autochtones, les membres des Premières Nations ou les femmes travaillent ensemble sur le site, dans la mesure du possible. Cela a permis de renforcer le soutien et les liens entre les pairs sur les sites éloignés.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

4.5.2 Défis persistants

L'équipe a appris que, malgré une volonté claire et soutenue d'accroître la diversité de la main-d'œuvre, en particulier l'équilibre entre les genres, cette volonté ne s'est pas toujours accompagnée de mesures visant à aider les employés à réussir dans leur poste et à progresser dans leur carrière. Le perfectionnement et la rétention des femmes et des talents diversifiés ont été évoqués comme une préoccupation persistante dans l'ensemble de l'organisation.

L'équipe a constaté une certaine frustration, en particulier de la part des femmes, du fait que les progrès en matière d'égalité des genres n'étaient pas assez rapides et que les objectifs de Rio Tinto en matière d'égalité des genres n'étaient pas assez ambitieux pour motiver les femmes à se joindre à l'organisation ou à y voir un avenir favorable pour elles.

Le manque d'ambition concernant les objectifs me laisse penser que le programme de changement culturel n'est pas une priorité absolue pour les dirigeants. Les objectifs sont déplorables. Nous devrions avoir des objectifs plus ambitieux.

Les objectifs en matière de diversité et d'inclusion ne sont pas assez audacieux et ambitieux. Nous devons nous demander quelles sont réellement nos possibilités.

« J'ai observé une certaine concurrence au sein de Rio Tinto pour faire passer les femmes d'un secteur à l'autre, mais nous n'augmentons pas le nombre total de femmes. Nous devons être plus audacieux et déterminés en ce qui concerne le recrutement de personnes diversifiées. »

Les participants ont indiqué que la culture dominée par les hommes était un obstacle majeur. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les réactions négatives à l'égard des femmes et des talents diversifiés, considérés comme des « recrues issues de la diversité », ont également des répercussions sur l'avancement et la rétention des femmes et de tous les groupes diversifiés.

Pour moi, la question la plus importante est de savoir comment retenir les femmes. Nous embauchons des femmes, mais nous ne les retenons pas. Les femmes gestionnaires s'en vont. De nombreuses nominations de femmes sont symboliques. Nous nous efforçons de promouvoir la diversité, mais pas l'inclusion. Quand les hommes sortent boire un verre, je ne suis pas invitée. Ils s'échangent des messages séparément dans un groupe de discussion pendant les réunions d'équipe. Les gestionnaires doivent suivre une formation pour gérer ces situations.

Il y a vraiment un problème de culture dans mon équipe. Il y a eu de l'exclusion. Je me sens très exclue. Il y a eu beaucoup d'actes sexistes. On a interféré dans ma formation, et certaines personnes refusent de travailler avec moi parce qu'elles ne veulent pas avoir affaire à une femme. Les hommes avec lesquels je suis amie en ont parlé. Juste après la formation sur le Respect au quotidien, certaines personnes ont entendu des membres de mon équipe discuter de moyens de me faire échouer. Si j'en dis trop, je crains d'être de plus en plus exclue. Ils essaient de me faire échouer.

À la fin de la réunion, quelqu'un a demandé qui allait envoyer les mises à jour, et tous les regards se sont tournés vers moi. Ce n'est pas parce que j'ai un utérus que j'ai la responsabilité de prendre des notes.

« Nous constatons une plus grande diversité au sein de la main-d'œuvre, mais nous n'avons pas encore vu cette diversité gravir les échelons. »

Rio Tinto s'efforce d'opérer des changements sur le plan de la diversité. Nous devons représenter la communauté au sens large. Il y a eu beaucoup de changements en vue d'accroître la diversité. Mais nous avons du mal à retenir ces personnes. Notre milieu de travail ressemble encore à un club de rugby. Il y a peu de place pour les femmes.

Si la plupart des participants ont reconnu l'importance de mettre l'accent sur l'équilibre et l'égalité entre les genres, l'équipe a également entendu que certains groupes continuaient d'être marginalisés sur le lieu de travail, en particulier ceux qui étaient victimes d'exclusion en raison de facteurs multiples et intersectionnels, tels que le genre et la race.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

« Les membres de notre équipe ne comprennent pas ce qu'est l'inclusion. Nous devons aller au-delà de la nécessité de faire entrer la diversité dans un moule particulier. Nous devons travailler sur ce point. La diversité ne se limite pas aux femmes. »

L'inclusion se résume-t-elle à la question du genre ou va-t-elle au-delà? Nous devons explorer les autres dimensions de la diversité.

« Lorsque nous avons entamé notre démarche, nous nous sommes concentrés sur la catégorie démographique la plus évidente, à savoir le genre. Mais nous devons maintenant envisager la diversité au sens large. »

Je m'intéresse vivement aux personnes ayant des besoins particuliers, mais il ne faut pas se limiter à certains groupes. Si nous élargissons notre champ d'action, la main-d'œuvre acceptera mieux notre démarche.

Ce sujet me passionne. J'ai participé aux séances d'écoute au début du processus et j'ai raconté mon expérience en tant que femme issue d'une minorité visible. Sur les sites, je vois des femmes appartenant à des minorités raciales qui vivent des situations difficiles.

L'équipe a appris que, malgré les efforts déployés pour améliorer l'inclusion en général, certains groupes continuaient à se sentir invisibles au sein de l'organisation ou moins importants. Par exemple, les employés autochtones ou des Premières Nations en Australie et en Nouvelle-Zélande ont fait part de leur sentiment persistant d'exclusion et du manque d'appréciation de leur culture et de leur histoire sur leur lieu de travail.

Lorsqu'on débute en tant qu'Autochtone, on nous vend l'histoire que Rio Tinto veut changer. Puis on se rend compte que l'équipe n'a aucune intention de changer et ne sait pas comment s'y prendre. L'accent n'est pas mis sur le développement à long terme ni sur les promotions.

Beaucoup d'Autochtones ne postulent pas à des postes de direction, parce qu'il n'y a pas assez de gestionnaires et de mentors autochtones chevronnés. Il serait bon de pouvoir parler de tout cela à quelqu'un. Si nous n'aimons pas la façon dont quelqu'un s'adresse à nous, il faut en parler.

Tout ce qui concerne les personnes et les communautés des Premières Nations n'est pas considéré comme étant aussi important que les questions liées au genre.

« Des efforts symboliques sont déployés pour soutenir l'emploi des Premières Nations et rien n'est fait pour comprendre l'histoire de l'Australie et la relation entre l'exploitation minière et les premiers habitants australiens. »

Les gens ne comprennent pas l'histoire, les peuples et les employés des Premières Nations, ni l'impact de la charge culturelle sur ces derniers.

« On s'efforce de recruter davantage de femmes, mais on ne met pas autant l'accent sur les Māori. »

Lorsque je dis bonjour en māori, les gens me répondent que c'est un peu excessif. Je n'ose pas présenter les pratiques Māori de peur qu'on se moque de moi. Ce n'est pas un environnement accueillant pour les Māoris.

Si certains employés LGBTIQ+ ont fait part d'expériences positives en matière d'inclusion au sein de leur équipe, d'autres ont fait état d'un sentiment d'exclusion, particulièrement prononcé chez les femmes transgenres sur l'ensemble des sites. Les personnes LGBTIQ+ ont parlé de leur impression d'invisibilité au sein de l'organisation et de l'absence de modèles de haut niveau qui défendent l'inclusion des personnes LGBTIQ+.

Le programme de mentorat mis en place pour soutenir les employés LGBTIQ+ est considéré comme une pratique prometteuse qui pourrait être élargie. L'équipe a également entendu des gestionnaires de sites qui s'efforçaient d'assurer l'inclusion des personnes transgenres dans les opérations et les installations. L'existence de lois discriminatoires dans les régions où Rio Tinto exerce ses activités a également été évoquée comme une grave préoccupation pour la sécurité et l'inclusion des personnes LGBTIQ+.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

J'aimerais pouvoir parler de ma vie avec ma compagne, comme le font les hommes autour de moi. J'essaie de gagner leur respect, mais si je mentionne ma petite amie, je le perdrai. Je dois en quelque sorte changer de codes. J'ai ma personnalité au travail et ma personnalité à la maison. Je ne sais pas s'il est prudent de continuer à parler de ce sujet au travail.

Lors d'une réunion, quelqu'un a dit qu'il ne comprenait pas qu'on puisse être LGBTQ+. Il n'y a pas d'acceptation à cet égard. Personne n'est ouvertement LGBTQ+.

Les gens ne comprennent pas toujours bien le phénomène d'exclusion des personnes LGBTQ+; leur expérience dépend de leur équipe et de leur gestionnaire.

Il n'y a pas de formation obligatoire sur les enjeux LGBTQ+ au sein de l'organisation ni de formation pour les gestionnaires sur ces questions.

Il est important que l'entreprise adopte une approche qui part du sommet et qui se répercute à tous les échelons. Nous ne devrions pas compter sur l'action individuelle des employés.

« Il ne suffit pas que les personnes LGBTQ+ soutiennent cette initiative, il faut que les hauts dirigeants et les alliés la soutiennent et en fassent la promotion. »

Les gens veulent montrer qu'ils sont des alliés de la communauté LGBTQ. Ils veulent porter des badges et des lacets arc-en-ciel. Mais le problème, c'est que notre communauté transgenre est encore victime d'intimidation. Nos collègues transgenres ne veulent pas s'afficher ouvertement au travail à cause de l'intimidation qu'ils subissent.

J'ai vécu une situation où j'ai senti que j'avais l'obligation de parler ouvertement de mon expérience, pour que les autres puissent apprendre.

Je pense également à revoir ce que je veux bien révéler sur moi. On finit par accepter beaucoup de choses pour faire partie de la communauté qui plaide en faveur du changement, parce qu'on souhaite que ça marche. On donne beaucoup. Mais ce n'est pas notre travail principal.

L'équipe a entendu des employés neurodivergents et des employés ayant un handicap au sujet de la lutte qu'ils mènent pour être reconnus et inclus comme les autres. Bien que les employés neurodivergents admettent que la création du nouveau réseau a constitué une étape importante pour accroître la sensibilisation sur les expériences neurodivergentes sur le lieu de travail, il reste encore beaucoup à faire pour assurer une véritable inclusion.

Je pense que les changements qui se produisent ne concernent pas uniquement Rio Tinto, mais plutôt les discussions sociétales plus larges concernant la neurodiversité. Le groupe de ressources pour les employés a mis l'accent sur la neurodiversité, ce qui a permis d'attirer l'attention sur ces questions. Mais il n'en est qu'à ses débuts. La teneur des messages laisse transparaître une certaine condescendance. J'ai toujours cultivé ma créativité et je commence maintenant à comprendre que c'est une véritable force pour moi.

Je me réjouis qu'on mette l'accent sur la neurodiversité. J'attends encore de voir ce que cela va donner. Les communications sont un peu condescendantes – qu'il s'agisse d'un message sur la nécessité d'éteindre les lumières pour être inclusif ou d'un message de responsabilisation selon lequel on peut faire des feuilles de calcul Excel en dormant. On est soit perçu comme une victime, soit comme le personnage de Rain Man.

Même si votre gestionnaire semble être une personne de confiance qui comprendra votre neurodiversité, il aura sa propre conception des moyens de vous soutenir. Parfois, il limitera vos possibilités au lieu de vous soutenir. Les gestionnaires ne font pas preuve d'une grande compréhension.

Les employés en situation de handicap ont indiqué qu'ils se sentaient parfois exclus au travail en raison de la stigmatisation et de la discrimination entourant le handicap. Certains ont fait part d'obstacles à l'accessibilité sur leur lieu de travail, tels que des portes qui ne restent pas ouvertes assez longtemps pour pouvoir passer, un mauvais aménagement des rampes d'accès et des toilettes accessibles, des technologies d'assistance mal intégrées, des alertes de sécurité et d'urgence uniquement disponibles sous forme d'alarme sonore, ce qui exclut les personnes malentendantes, ou encore l'impossibilité de participer aux exercices d'urgence pour les personnes en fauteuil roulant.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

« Il est difficile pour les personnes à mobilité réduite de prendre leur repas dans la salle à manger, car il y a des chaises partout, mais aucun espace n'est prévu pour un fauteuil roulant. De plus, le micro-ondes est difficilement accessible. »

Lorsqu'il y a des exercices d'incendie, on me demande parfois de travailler chez moi.

Les participants ont exprimé leur frustration quant au fait que de nombreuses initiatives d'inclusion pour les groupes sous-représentés sont menées bénévolement, et ont fait remarquer que pour apporter un changement durable, il fallait des fonds, des ressources et des programmes adaptés.

4.5.3 Possibilités d'accélérer le changement

L'organisation pourrait se fixer un objectif plus audacieux pour améliorer l'attraction et la rétention des femmes. Plusieurs personnes ont évoqué des mesures efficaces pour favoriser la rétention, notamment les réseaux de début de carrière, les initiatives de soutien aux nouveaux venus dans l'industrie minière et les programmes de mentorat et de parrainage. Les femmes récemment recrutées qui envisagent un avenir chez Rio Tinto ont souligné l'importance de réunir un nombre suffisant de femmes pour modifier la culture dominante et la nécessité d'un soutien de la part de superviseurs et de gestionnaires de tous horizons. Des modèles visibles occupant divers postes de direction jouent également un rôle clé dans le maintien en poste de talents diversifiés.

Lorsque la direction compte plus de femmes, il est plus facile de s'exprimer. Lorsque davantage de femmes sont promues, l'action collective est plus forte et les femmes peuvent s'exprimer plus facilement. Nous devons promouvoir les femmes et veiller à ce qu'elles restent dans l'entreprise.

« Mon expérience (parmi des hommes plus âgés) a été très positive, je n'ai jamais eu l'impression de ne pas avoir été la bienvenue parce que je suis une femme. »

« Mais quand ils veulent me transmettre des informations, ils sont souvent débordés de travail et n'ont donc pas l'occasion de le faire. »

L'élaboration d'une approche plus globale de la diversité et de l'inclusion, notamment en mettant l'accent sur l'intersectionnalité, renforcera les effets positifs. Il est primordial de mieux comprendre l'expérience vécue par les différents groupes et la nécessité de disposer de champions visibles de divers groupes au niveau de la direction.

Les gens ont du mal à comprendre le caractère intersectionnel de la diversité. Sans inclusion, il est très difficile pour les minorités de s'exprimer. Les groupes sous-représentés font souvent l'objet de « détournement cognitif », ce qui constitue un risque majeur pour l'entreprise. Les gestionnaires ne comprennent pas ce phénomène.

« Les personnes issues de la diversité peuvent avoir des idées et des points de vue différents. Nous devons discuter avec elles et soutenir les différents groupes de manière égale. »

Il existe une solution simple pour améliorer la culture : la diversité et l'équité. Si nous créons une organisation véritablement diversifiée, à tous les échelons, qui représente le monde qui nous entoure, la culture s'imposera d'elle-même. Les employés ne se sentiront pas exclus, ils n'auront pas l'impression d'appartenir à une minorité. Si nous sommes réellement diversifiés, nous offrirons un espace sûr à tout le monde. C'est un domaine dans lequel nous n'avons pas beaucoup progressé.

Pour tirer parti des avancées réalisées en matière de diversité et d'inclusion de la main-d'œuvre, il est nécessaire de reproduire et de développer les initiatives qui ont un impact positif sur la progression et la rétention des femmes et des groupes diversifiés. Il est possible de renforcer cet impact en mettant en commun les enseignements tirés au sein des groupes de produits et des fonctions. Pour suivre et accélérer les progrès, outre les objectifs annuels, Rio Tinto devrait établir une série d'objectifs audacieux et ambitieux à l'horizon 2030 dans l'ensemble des groupes de produits et des fonctions, en particulier pour les postes de direction et les fonctions opérationnelles.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Il est également nécessaire de mettre davantage l'accent sur l'inclusion des employés autochtones et des Premières Nations, des employés appartenant à des cultures diversifiées ou à des groupes raciaux marginalisés, des employés LGBTQ+, des employés neurodivergents et des personnes en situation de handicap, en élaborant des ressources et des stratégies spécialisées qui s'ajoutent aux réseaux existants. Il faut mettre en œuvre des stratégies qui améliorent la visibilité et l'avancement professionnel pour tous les groupes sous-représentés, tout en veillant à ce que les hauts dirigeants défendent activement et ouvertement l'inclusion. Il est essentiel de mettre en place des systèmes, tels que le système mondial de gestion du capital humain Workday, pour recueillir et communiquer des données sur la représentation de tous les groupes sous-représentés au sein de la main-d'œuvre, afin de suivre les progrès accomplis.

4.6 Compréhension des comportements nuisibles

4.6.1 Progrès

Au cours des deux dernières années, Rio Tinto s'est lancé dans un ambitieux programme d'éducation et de sensibilisation sur les comportements irrespectueux et nuisibles, leurs répercussions et les moyens de les atténuer et d'y remédier en milieu de travail. Ce programme comprend la mise en œuvre d'une formation appropriée pour les employés et les prestataires de services dans le monde entier, ainsi que le déploiement de l'initiative des bannières violettes, un système d'alerte dans le cadre du programme sur le Respect au quotidien.

Les bannières violettes ont été un outil essentiel pour placer la sécurité psychosociale au même niveau que la sécurité physique et pour permettre aux gestionnaires d'avoir des conversations concrètes avec les équipes sur le Respect au quotidien et les comportements nuisibles chez Rio Tinto. Elles ont contribué à sensibiliser les gens sur la nature des comportements nuisibles et leurs répercussions, et ont permis de clarifier les attentes et les conséquences.

Plusieurs participants ont estimé que les bannières violettes étaient particulièrement utiles pour aborder les microagressions et sensibiliser les employés à la sécurité psychosociale, qui constitue un aspect fondamental de la sécurité au sens large.

Voici les commentaires de quelques employés :

« Les bannières violettes ont changé la donne, car elles montrent les effets des différents comportements et les mesures que l'entreprise est prête à prendre. »

Les bannières violettes sont un outil très efficace pour discuter des zones grises avec votre équipe. Elles ont également évolué : nous sommes passés d'exemples évidents de harcèlement sexuel, comme « un homme qui tape les fesses d'une femme dans la salle de sport », à des exemples plus subtils, comme « la façon dont une personne parle d'autres équipes ». Elles donnent lieu à des conversations très saines, et aident à savoir comment se comporter en tant que témoin muet et en tant qu'intervenant actif.

« Les bannières violettes ont entraîné d'importants changements. Elles indiquent que des mesures sont prises et qu'il y a des conséquences lorsqu'on signale un comportement répréhensible. »

Le succès des bannières violettes dépend de la manière dont on les conçoit. Les gestionnaires sont fortement incités à les diffuser, notamment pour les conseils de sécurité, non seulement pour expliquer ce qui s'est passé, mais aussi pour créer un espace permettant aux employés de parler de ce qui s'est passé et de ce qu'ils ressentent. Cela aide les personnes qui ne participent pas à la démarche à réfléchir et à voir ce qu'elle signifie pour elles. Nous avons également des collègues qui n'ont pas grandi dans un environnement respectueux qui peuvent voir à quoi ressemble le respect.

Comme il est indiqué au chapitre 2, Rio Tinto a investi dans une formation sur le Respect au quotidien destinée à tous ses employés. Les offres de formation sont différentes pour les gestionnaires de personnel et les employés. Sur de nombreux sites de Rio Tinto, la formation a également été proposée aux prestataires de services travaillant sur place. Un grand nombre d'employés ont déclaré à l'équipe que la formation avait redéfini les attentes communes en ce qui concerne le langage et les comportements appropriés en milieu de travail.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Voici ce qu'en pense une personne :

« Les formations ont vraiment ouvert la discussion. Le langage employé dans l'usine n'est pas le même qu'au bureau. Avant, les jurons étaient monnaie courante. Nous sommes mieux équipés maintenant. La formation a été dispensée à tout le monde. Elle m'a permis de reconnaître les situations inacceptables. »

De nombreuses personnes ont indiqué que la formation sur l'intervention active avait été particulièrement importante pour leur apprendre à dénoncer les comportements répréhensibles.

Plusieurs personnes ont raconté comment elles avaient joué le rôle d'intervenant actif, que ce soit au travail ou dans la communauté :

« J'étais du genre à ne jamais me plaindre et à ne jamais demander d'explications. Mais la publication du rapport et la formation que nous avons reçue m'ont fait réaliser que j'avais joué jusqu'ici, sans le savoir, un simple rôle de témoin, alors que maintenant j'interviens activement. J'ai trouvé le courage de m'exprimer et je n'aurais jamais pu le faire auparavant. »

Après la formation sur l'intervention active, j'ai pris l'avion et j'ai vu que la jeune femme qui se trouvait derrière moi était victime de harcèlement sexuel. Je voyais bien qu'elle se sentait mal à l'aise, mais elle ne savait pas quoi faire. Je lui ai donc proposé qu'on échange nos places. Avant cette formation, je n'aurais pas su quoi faire ni eu la confiance nécessaire pour intervenir.

Promising practices:

- La publication régulière de bannières violettes dans le groupe de produits Minerai de fer a touché plus de 20 000 employés de l'entreprise. Depuis 2021, 15 bannières violettes ont été diffusées au sein de Minerai de fer. Ces bannières traitent de sujets tels que le harcèlement sexuel, les comportements nuisibles liés à l'alcool, les perturbations dans les camps, les incidents dans les salles de sport, le racisme et les incidents liés aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail.
- Le groupe Aluminium a donné aux formateurs les moyens de créer un espace d'apprentissage psychologiquement sûr. Les responsables de l'apprentissage et du développement et les membres de l'équipe ont suivi des cours de perfectionnement sur la sécurité psychologique et, le 19 août 2024, 98 % des gestionnaires et 100 % de la communauté des ressources humaines avaient signé un engagement à l'égard des responsables de l'apprentissage. Quelque 94 % des formateurs opérationnels et techniques ont signé un engagement de formation. Dans le cadre de ces engagements, les formateurs et leurs gestionnaires s'efforcent de créer un Rio Tinto où chaque personne se sent en sécurité.

4.6.2 Défis persistants

Dans l'ensemble, l'équipe a appris que la formation avait été bien accueillie, mais comme l'indiquent les données du sondage, les comportements nuisibles persistent sous diverses formes (voir le chapitre 3). Les participants aux séances d'écoute ont fait part d'une meilleure compréhension des comportements manifestes qui ne sont plus acceptables. Cependant, les microcomportements continuent d'avoir des effets néfastes sur la culture. Les participants ont indiqué que ces microcomportements sont souvent plus insidieux et difficiles à cerner, et qu'il est donc plus ardu de les signaler et de les éliminer. Certains participants ont noté que les employés faisaient plus attention aux comportements nuisibles, défendant de prime abord le Respect au quotidien, mais adoptant en parallèle des comportements plus subtils, mais tout aussi nuisibles.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

J'ai clairement constaté que nous ne supportons plus les comportements explicites, qui sont maintenant bien réprimés.

« On comprend mieux certains comportements, comme les agressions sexuelles, le harcèlement sexuel flagrant et le racisme, mais pas les comportements plus subtils. Les bannières violettes nous ont aidés dans les cas les plus graves, mais pas dans ceux du quotidien.

Ce qui n'a pas vraiment changé, ce sont les mesures prises pour lutter contre les microagressions. Ces dernières sont difficiles à gérer parce qu'elles ne semblent pas irrespectueuses ou nuisibles.

Pour nous, les Autochtones, le racisme continue. Il prend simplement des formes un peu plus sophistiquées qu'avant, telles qu'une série de microagressions.

Les participants ont noté que l'intimidation reste une préoccupation, et beaucoup ont relevé une certaine confusion dans la gestion de la performance.

Les nouveaux diplômés veulent plaire à tout le monde. Dans ce contexte, je n'avais pas l'impression de pouvoir m'exprimer. J'ai eu de vrais problèmes avec des hommes haut placés sur le site. Certains d'entre eux ont tout fait pour faire de ma vie un enfer [...]. On m'a crié dessus et on m'a rabaissée. J'ai atteint un point d'ébullition où j'ai réalisé que je ne pouvais plus faire mon travail. On le savait. Un homme m'a dit que le problème, c'était mon travail et ma performance, mais ce n'était pas le cas. L'équipe dans laquelle je travaille aujourd'hui est formidable, mais je suis traumatisée par ce qui s'est passé.

La culture du site n'est pas saine et la gestionnaire du site ne devrait pas être là où elle est. C'est une intimidatrice pure et dure. Elle estime que ses propos relèvent de la plaisanterie, mais c'est très malsain et ce n'est pas un bon exemple à suivre. Elle critique aussi la performance des gens qu'elle n'aime pas. C'est peu reluisant.

« Nous observons de nombreux cas d'intimidation, qui sont souvent liés à de mauvais comportements de leadership.

L'équipe a appris que certains groupes sont particulièrement vulnérables aux microcomportements nuisibles, notamment les femmes, et plus particulièrement les jeunes femmes, les Autochtones et les membres des Premières Nations, ainsi que les employés issus de milieux culturels diversifiés. On a noté que le manque de compréhension et l'invisibilité de ces microcomportements, associés à leur caractère intentionnel, avaient des effets néfastes sur la culture.

Outre les microcomportements, les femmes ont fait part à l'équipe de divers comportements, tels que des actes manifestes de harcèlement sexuel et de discrimination. Certaines femmes ont également indiqué que les hommes de leur équipe les intimidaient souvent pour les discréditer dans leur rôle de gestionnaire.

Le langage sur le site pose toujours problème. J'entends des choses comme « J'adore chevaucher ces grosses garces » en faisant référence à la conduite de machines.

J'ai entendu dire que certaines apprenties se faisaient envoyer des « photos de bite ». Je leur ai dit de faire quelque chose. Si on ne règle pas le problème, on conforte la position de pouvoir des hommes qui les ont envoyées. Je suis allée boire un verre avec des collègues masculins pour souligner un départ.

Je pensais que ça se passerait bien, mais les choses ont tourné au vinaigre. Nous parlions de vêtements et l'un des hommes m'a dit : « Je parie que tu t'habilles comme une pute ». Comme il quittait l'entreprise, il n'y a pas eu de conséquences. Tout cela est normalisé et fait partie intégrante du travail dans un espace dominé par les hommes. Il est difficile d'être une jeune femme ici, mais j'encaisse les coups et je continue d'avancer.

Lorsqu'une femme prend la relève d'un chef d'équipe, les hommes se mettent à multiplier les attaques passives. Ils relèvent les choses qu'elle ne sait pas. Après une discussion « boîte à outils », une gestionnaire a dit qu'elle n'en pouvait plus, qu'elle ne voulait plus progresser ou monter d'un échelon.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Le rôle de chef d'équipe consiste à gérer le personnel, sans pour autant connaître tous les détails. Les hommes repèrent les choses que les femmes ne savent pas et s'en servent sans réserve pour les intimider.

« Il y a encore beaucoup de comportements passifs-agressifs. Par exemple, un superviseur a demandé à une femme qui venait de se joindre à l'équipe d'aller chercher quelque chose sur un autre site. Elle en a eu pour deux heures et n'a pas réussi à le trouver. Lorsqu'elle est revenue et a dit que l'objet n'était pas là, tout le monde s'est mis à rire. On l'avait envoyée faire un tour pour rien. »

Les participants autochtones et des Premières Nations et les employés de milieux culturels diversifiés ont également fait part des microcomportements nuisibles qu'ils ont subis, notant que dans certains cas, le racisme direct et le harcèlement fondé sur la race étaient toujours d'actualité.

« On ne joint pas le geste à la parole. Par exemple, il est toujours question de confier aux propriétaires traditionnels des fonctions de direction, mais cela n'aboutit pas, même si les personnes concernées sont compétentes. »

Les stéréotypes négatifs à l'égard des personnes autochtones se perpétuent, par exemple « les Autochtones ne sont pas fiables » ou les préjugés identitaires fondés sur la couleur de la peau.

Le racisme se traduit également par de faibles attentes – les programmes de perfectionnement destinés aux membres des Premières Nations ne donnent pas lieu à des promotions ou à l'obtention d'un poste de rang supérieur. Il existe également des pratiques dangereuses sur le plan culturel – les propriétaires traditionnels qui souhaitent évoluer sont souvent obligés de s'installer dans d'autres régions d'Australie, ce qui n'est pas forcément compatible avec leur culture.

Dans l'ensemble, les comportements nuisibles ont diminué. Personnellement, j'ai été beaucoup moins victime de sexisme au cours des deux dernières années qu'auparavant. Il y a une plus grande prise de conscience, mais les gens continuent à justifier les propos racistes, par exemple « c'est comme ça dans ma génération ». Les gens font des commentaires sur ma race et mon accent, puis trouvent des excuses.

« Le personnel autochtone fait encore l'objet de nombreux actes de dénigrement et de microagressions. On entend des choses telles que « recrues issues de la diversité » et « tu n'as obtenu ton poste que parce que tu es Autochtone ». Le racisme est très répandu sur le site et il est plus difficile de l'éviter parce qu'on travaille avec la même équipe à chaque quart de travail. »

Les comportements les plus manifestes ont diminué, mais les plus insidieux, comme les préjugés inconscients, continuent de se produire. En raison de mes origines asiatiques, je remarque et vis certaines choses subtiles. Dans notre culture, nous n'avons pas l'habitude de parler de ce genre de choses.

L'invisibilité des microcomportements nuisibles est exacerbée par le manque de compréhension des conséquences de ces comportements. Ces attitudes étaient évidentes chez certains employés qui minimisaient les dommages ou déclaraient qu'ils ne les voyaient pas eux-mêmes et pensaient donc qu'ils ne se produisaient pas.

4.6.3 Possibilités d'accélérer le changement

Si les initiatives de formation et de sensibilisation sur le Respect au quotidien ont été accueillies favorablement et ont jeté des bases solides, il serait souhaitable de les améliorer au fil du temps afin d'en renforcer l'impact. On pourrait notamment accroître l'accès à la formation en personne dans des cadres moins formels, tels que les discussions « boîtes à outils » ou des initiatives similaires, afin de multiplier les occasions de microapprentissage. Cela renforcerait le message expliquant pourquoi le Respect au quotidien et la diversité sont importants pour Rio Tinto.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Nous n'avons pas vraiment reçu de formation. Nous pourrions certainement être mieux outillés en ce qui concerne les comportements nuisibles et la raison d'être de maVoix. Nous avons l'impression d'avoir dû nous débrouiller seuls et de ne pas avoir été soutenus. C'est ce qui a été le plus difficile. Il est très difficile de savoir reconnaître l'intimidation lorsqu'elle se produit. Je me retrouve à devoir distinguer ce qui est approprié de ce qui ne l'est pas.

La formation dispensée jusqu'à présent a été très importante après la publication du rapport. Mais le travail FIFO est si intense que les expériences d'exclusion et d'inclusion sont amplifiées. Il faut former très concrètement les employés sur les formes que peuvent prendre l'inclusion et l'exclusion, ainsi que sur leurs symboles. La prochaine phase de formation doit être plus poussée.

« Le rapport et les premiers efforts déployés ont donné lieu à des changements remarquables dans la compréhension de la culture. Mais les indicateurs qui sont mis en évidence ne sont pas ceux qui changeront réellement les choses. Nous devons en faire plus et persévérer. Nous devons continuer à former notre personnel et à faire évoluer la culture à long terme.

Nous devons veiller à ce que nos formations et nos messages expliquent plus en détail le pourquoi de notre démarche au personnel de première ligne. Nos gestionnaires le savent, mais les employés de première ligne ne comprennent pas toujours la nécessité d'une plus grande diversité.

Reconnaître les microcomportements et y répondre immédiatement améliorerait considérablement le quotidien des employés. Une intervention précoce en cas de comportements « moins graves » permettrait d'éviter que ceux-ci ne s'aggravent. Il serait également judicieux de tirer parti des bannières violettes pour renforcer les capacités des gestionnaires de première ligne afin qu'ils puissent repérer les microcomportements nuisibles et intervenir rapidement.

J'entends souvent dire que les femmes ne font que se plaindre, ce qui est déplorable. Aujourd'hui, les gens savent mieux ce qu'est un mauvais comportement, mais les gestes plus subtils sont toujours présents. Si nous pouvions nous débarrasser de certains de ces comportements et empêcher qu'ils ne s'aggravent, tout le monde serait plus heureux au travail.

Nous avons connu un certain nombre de problèmes ces derniers temps. Mais les bannières violettes ont permis de les signaler très tôt et d'empêcher qu'ils ne dégénèrent. Elles permettent d'encadrer les employés, de leur donner une rétroaction et de leur indiquer les lacunes dans nos méthodes de travail. Nous proposons davantage de coaching, y compris aux nouveaux employés.

« En ce qui concerne la durabilité du changement, nous avons eu beaucoup de bannières violettes au début. Certaines d'entre elles représentaient des problèmes flagrants de Respect au quotidien. Mais aujourd'hui, nous ne parlons pas des comportements mineurs. Or, une meilleure communication à ce sujet pourrait grandement améliorer la situation.

Pour améliorer la compréhension des comportements nuisibles, Rio Tinto devrait développer la capacité des gestionnaires de première ligne à reconnaître tous les types de comportements et à appliquer des stratégies d'intervention précoce afin d'éviter qu'ils ne s'aggravent. Les bannières violettes peuvent constituer une bonne occasion à cet égard, notamment en mettant en évidence les comportements nuisibles plus subtils et les microcomportements. Les progrès dans ce domaine peuvent être mesurés par des questions de sondage régulières visant à évaluer la prévalence des comportements nuisibles.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

4.7 Processus de signalement et de résolution

4.7.1 Progrès

La revue initiale a révélé un manque de confiance dans le système de signalement et de résolution des comportements nuisibles. Il n'est jamais facile de rétablir la confiance dans les systèmes de signalement, et Rio Tinto a déployé des efforts considérables en ce sens en mettant en place maVoix, le Bureau de conduite des affaires (BCO) et le Centre de bienveillance. Le Centre de bienveillance a pris son envol en juillet 2023 pour l'Australie, la Mongolie et la Nouvelle-Zélande, en octobre 2023 pour les Amériques et à la fin de 2023 pour le reste du monde. Depuis son lancement, le Centre de bienveillance a soutenu plus de 600 personnes, y compris des personnes directement touchées, des auteurs de comportements, des témoins et des gestionnaires. L'équipe du centre s'est ainsi entretenue avec les personnes touchées sur leurs besoins en matière de bien-être, a discuté de leurs préférences concernant la résolution des problèmes et a collaboré avec les gestionnaires et les ressources humaines afin de mettre en œuvre des mesures pratiques de résolution et d'aide.

Les signalements de comportements nuisibles à maVoix sont passés de 811 en 2022 à 963 en 2023. En 2023, 277 cas (28,8 %) ont fait l'objet d'une enquête par le BCO et 434 (45 %) ont été transmis au Centre de bienveillance ou à une autre entité que le BCO. En 2023, le nombre médian de jours pour clore une affaire de harcèlement sexuel était de 79 et le nombre médian de jours pour clore une enquête sur une affaire de harcèlement sexuel était de 69. En 2023, le nombre médian de jours pour clore une affaire d'intimidation était de 62 et le nombre médian de jours pour clore une enquête sur une affaire d'intimidation était de 75.

Les données du sondage (voir le chapitre 3) ont révélé une amélioration de la satisfaction des employés à l'égard des résultats du processus de signalement des cas de harcèlement sexuel depuis la revue de 2021. En outre, les données indiquent également une confiance accrue dans les canaux formels de signalement de harcèlement sexuel (maVoix), avec 12 % de signalements par ce biais en 2024, contre 3 % en 2021.

Certains participants ont estimé que le Bureau de conduite des affaires et le Centre de bienveillance ont entraîné des conséquences positives pour les personnes qui souhaitent signaler un comportement nuisible.

« Il y a eu un changement dans la mise en œuvre du Centre de bienveillance. Il met davantage l'accent sur les personnes. Il y a encore du chemin à parcourir, mais les choses évoluent. Il existe désormais plusieurs moyens de résoudre les problèmes plutôt que de procéder à une enquête. Nous constatons déjà les effets positifs de ce changement. »

Le fait que nous ayons redéfini la procédure de traitement des plaintes en faisant passer les employés en premier constitue une source de fierté pour moi. Les responsabilités ont été clairement définies. Nous avons intégré des exigences précises dans le système pour tenir compte de l'intersectionnalité.

Nous disposons désormais de lignes directrices claires sur les principes de l'approche tenant compte des traumatismes dans tous les documents et modèles. Cela nous aide à adapter notre langage. Nous ne parlons plus de victimes, mais de personnes touchées, nous utilisons des termes plus neutres, nous rafraîchissons les modèles et nous apportons une dimension humaine aux processus.

« L'aspect « rapports » s'est beaucoup amélioré. Leurs données peuvent être très utiles. Nous obtenons des données plus détaillées et plus efficaces, y compris des résumés de cas qui peuvent être communiqués aux équipes de direction. »

Le Centre de bienveillance a eu un impact considérable sur le soutien apporté aux personnes qui subissent des préjudices et a montré que l'entreprise se soucie réellement de ses employés. Merci à tous les partenaires de soutien du Centre de bienveillance d'aider tant de personnes.

Il y a encore des cas de harcèlement et des personnes qui se sentent incapables de les dénoncer, mais c'est nettement mieux qu'avant. Je me réjouis de constater que les choses changent.

Je crois maintenant au système de plaintes et j'ai encouragé d'autres personnes à y recourir. Toutefois, les employés sont vraiment terrifiés à l'idée de le faire.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Outre l'évolution vers une approche plus humaine et bienveillante du traitement des allégations, l'équipe a également appris que les processus de reddition de compte appropriés sont désormais plus cohérents lorsque les allégations sont confirmées. Les mesures comprennent des séances de consultation et des mesures disciplinaires pour les personnes qui enfreignent les valeurs et le code de conduite de l'entreprise. Elles ont envoyé des signaux importants aux employés et aux prestataires de services de Rio Tinto. Voici ce qu'a déclaré une personne à l'équipe :

Je souhaite que le Respect au quotidien soit bien ancré, de sorte que lorsque je vois un mauvais comportement, je puisse dire à la personne responsable qu'elle ne pourra plus faire de mal à qui que ce soit sur le site. C'est ce que j'appelle « enlever la mauvaise herbe ».

4.7.2 Défis persistants

Bien que les séances d'écoute aient permis de constater que les employés se sentent plus à même de parler de Respect au quotidien et des comportements nuisibles, d'après les données du sondage, cela ne s'est pas nécessairement traduit par une augmentation significative du nombre de signalements de comportements nuisibles. Les données tirées du sondage montrent que les comportements nuisibles ne sont pas suffisamment signalés par tous les moyens offerts, y compris les gestionnaires immédiats, les ressources humaines et les canaux officiels tels que maVoix.

L'un des principaux thèmes abordés lors des séances d'écoute est la crainte de représailles qui pousse encore les employés à ne pas faire de signalement. D'autres personnes ont évoqué les retards dans le processus de résolution qui ont des conséquences négatives pour toutes les parties concernées, ainsi que le manque de communication et de transparence pour les personnes impliquées dans le processus. Les gestionnaires ont indiqué qu'ils gagneraient à bénéficier d'un soutien accru pour gérer un incident au sein de leur équipe. L'équipe a également appris qu'il arrivait que des questions soient renvoyées d'un site à l'autre, d'un groupe de produits à l'autre, du Bureau de conduite des affaires au Centre de bienveillance, ce qui entraînait des retards et de l'incertitude pour les personnes concernées.

Le processus du BCO appliqué par l'organisation manque de transparence et la procédure d'enquête est longue à mener à terme.

Respectons-nous vraiment notre valeur de bienveillance dans ce processus qui a failli me faire craquer?

Certains participants ont déclaré que s'ils étaient victimes d'un comportement nuisible, ils ne seraient pas à l'aise de s'engager dans le processus de signalement et de résolution et dissuaderaient d'autres personnes de le faire, ce qui montre qu'il y a encore des obstacles importants à la dénonciation et au signalement des comportements nuisibles. Comme le montrent les données du sondage, les participants continuent à ne pas faire confiance aux canaux de signalement locaux, tels que leur gestionnaire immédiat ou les ressources humaines.

Même si j'ai beaucoup apprécié le rapport sur le Respect au quotidien, je n'encouragerais jamais quelqu'un à faire un signalement par l'intermédiaire de maVoix.

« Lorsqu'il y a un problème, vous savez que votre carrière risque d'en prendre un coup, alors vous n'en parlerez pas nécessairement. »

Le fait de soulever des problèmes peut avoir des conséquences négatives. Les employés qui le font sont affectés à un autre poste, à une autre équipe, à un autre service ou sont licenciés.

« Je pense que les employés continueront à ne pas signaler les problèmes par peur des répercussions et parce qu'ils pensent que cela ne servira à rien. »

Les gens préfèrent démissionner et passer à autre chose plutôt que de risquer d'être pris pour cible à la suite d'un signalement.

« Faire un signalement, c'est un suicide professionnel. Mieux vaut garder le silence. Si vous faites un signalement, rien ne se passera, mais il n'y a aucune garantie que votre carrière ne soit pas compromise. La seule façon de faire avancer les choses, c'est d'avoir le soutien de quelqu'un. »

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

4.7.3 Possibilités d'accélérer le changement

Un système de signalement sécuritaire est un système qui permet aux membres du personnel de signaler leurs expériences de comportements nuisibles, d'obtenir le soutien centré sur la personne et tenant compte des traumatismes dont ils ont besoin et d'avoir la certitude que leur signalement sera pris au sérieux. L'instauration d'un climat de sécurité psychologique et de confiance dans le cadre des processus de signalement et de résolution est une condition préalable à l'augmentation des taux de signalement et à l'amélioration de la culture de travail. Une expérience positive du système de signalement et de résolution permet aux employés de guérir leur blessure, ce qui renforce la confiance dans le système.

Dans certains cas, une approche tenant compte des traumatismes peut nécessiter un processus plus long afin de respecter les souhaits de la personne, mais la rapidité de la résolution des problèmes est importante pour réduire l'incertitude et favoriser la guérison des personnes touchées. Pour rétablir la confiance, il est important de communiquer efficacement sur les conséquences de facteurs complexes, tels que les affectations FIFO et les horaires de rotation, sur la durée de la résolution.

Afin de poursuivre les efforts entrepris pour améliorer le signalement et la résolution des plaintes, il est nécessaire de revoir le fonctionnement de maVoix et du Centre de bienveillance pour améliorer l'expérience de toutes les personnes impliquées dans le processus, en veillant à réduire le temps nécessaire à la résolution des plaintes et à améliorer les résultats à court et à plus long terme. Un certain nombre de ces initiatives sont déjà en cours. Elles doivent être communiquées efficacement afin d'éviter que les retards prennent le dessus sur l'expérience vécue. Le soutien aux gestionnaires de personnel qui gèrent les incidents au sein de leur équipe dans le cadre d'une intervention précoce est également un bon moyen de renforcer le processus.

4.8 Engagement auprès des prestataires de services

4.8.1 Progress

Les prestataires de services occupent une place importante dans le contexte opérationnel et dans la culture de nombreux sites de Rio Tinto à l'échelle mondiale.

Le rôle et le nombre de prestataires de services varient d'un site à l'autre. Sur certains sites, ils jouent un rôle limité (par exemple, on compte principalement sur eux pour la maintenance des services pendant les arrêts), tandis que sur d'autres sites, les prestataires de services jouent un rôle plus important et plus régulier. Voici ce que certains participants ont dit à l'équipe :

Les équipes de gestion des arrêts comptent un grand nombre de cultures et d'expériences différentes. Ces équipes ne se soucient pas des installations et du site [au même titre que les employés de Rio Tinto]. Et elles ne sont pas très bien supervisées et contrôlées.

Nous recevons un véritable afflux de prestataires de services pendant les arrêts, ce qui peut vraiment changer la dynamique sur le site et dans le campement.

Depuis la publication du rapport sur le Respect au quotidien, Rio Tinto a engagé des discussions avec les prestataires de services sur le Respect au quotidien sur 30 sites. Environ 10 000 prestataires de services ont répondu à des sondages anonymes et 1 000 ont participé à des séances d'écoute en personne. Les groupes de produits et les sites ont rassemblé les résultats des discussions et ont déterminé des interventions possibles.

Sur certains sites, l'accent a été mis sur la mobilisation des prestataires de services, qui a notamment donné lieu à une collaboration stratégique avec les partenaires contractuels pour redéfinir les attentes de Rio Tinto quant aux comportements adoptés sur place, en veillant à ce que les prestataires de services aient également accès à des mécanismes de signalement en cas de comportement nuisible. De nombreux sites proposent une formation sur le Respect au quotidien à une partie ou à l'ensemble des prestataires de services.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Voici ce qu'a déclaré à l'équipe une personne d'un site qui a réalisé des progrès considérables sur le plan de la mobilisation des prestataires de services :

Nous sommes très fiers des séances d'écoute destinées aux prestataires de services, qui ont été très positives. Nous enregistrons désormais très peu de comportements nuisibles et tous les membres de l'équipe ont l'impression de faire partie de la même famille. Il était important de leur offrir un espace sûr et de leur poser des questions. La question « pouvons-nous faire les choses différemment ? » a un réel pouvoir.

Pratiques prometteuses :

- ▶ Minerai de fer a mis en œuvre plusieurs initiatives pour remédier au déséquilibre de pouvoir entre les employés de Rio Tinto et les prestataires de services, en particulier avec ceux de Sodexo. Par exemple, le groupe a introduit des chemises comarquées que le personnel porte sur le site et Rio Tinto et Sodexo ont conçu des services en commun.

4.8.2 Défis persistants

L'équipe a appris qu'à ce stade du parcours de Respect au quotidien, le degré d'engagement des partenaires contractuels et des prestataires de services à l'égard du Respect au quotidien dépendait du site. Sur un certain nombre de sites, il reste à redéfinir les attentes des prestataires de services et à les sensibiliser sur le Respect au quotidien. Voici ce qu'une personne a déclaré à l'équipe :

J'ai travaillé pour Rio Tinto pendant des années en tant que prestataire de services et je n'avais jamais entendu parler du programme sur le Respect au quotidien. Il y a quelques mois, je suis devenu un employé et j'ai suivi la formation. Mais lorsque j'étais sous-traitant, je me rendais tous les jours sur les sites de Rio Tinto sans qu'on me dise quoi que ce soit.

L'équipe a appris que les prestataires de services qui n'ont pas eu accès à la formation sur le Respect au quotidien, ou qui ne se sentent pas soutenus par leur partenaire contractuel, peuvent être réticents à signaler des comportements nuisibles, en particulier lorsque des employés de Rio Tinto y sont mêlés.

Voici ce qu'un gestionnaire a dit à l'équipe :

« Nous avons activement recueilli les commentaires de nos prestataires de services. Nous avons constaté une certaine hésitation à soulever des problèmes. Ils craignent que s'ils le font, le problème ne soit pas pris au sérieux ou réglé. Ils s'inquiètent qu'aucune mesure ne soit prise, parce qu'ils ne sont pas employés par Rio Tinto, et se demandent si la question sera portée à l'attention de la direction et s'il y aura des conséquences pour eux. »

Une participante qui est récemment passée du statut de prestataire de services à celui d'employée de Rio Tinto partage ce point de vue :

Deux hommes qui pensent que les femmes n'ont pas leur place dans l'industrie minière me traitent assez durement. Je n'ai pas soulevé le problème dans le passé, parce que je craignais de perdre mon emploi et m'inquiétais des conséquences pour ma famille. Mais maintenant que je ne suis plus une prestataire de services, je me sens un peu plus reconnue et en sécurité.

4.8.3 Possibilités d'accélérer le changement

La collaboration avec les prestataires de services demeure une priorité pour assurer leur sécurité, leur bien-être et leur inclusion. Il est également essentiel de veiller à ce que la culture générale du site reflète les valeurs de Rio Tinto. Il serait bon de faire en sorte que le programme de formation sur le Respect au quotidien s'applique à tous les prestataires de services importants.

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

4.9 Modernisation des installations

4.9.1 Progrès

L'accès à un logement et à des installations sûrs et appropriés est une condition indispensable à la dignité et au respect en milieu de travail. Comme l'indique le chapitre 2, Rio Tinto a réalisé des progrès considérables pour que tous les employés aient accès à de telles conditions.

Au cours des deux dernières années, Rio Tinto s'est lancé dans un ambitieux programme d'amélioration des installations, en particulier pour offrir un accès satisfaisant aux toilettes pour femmes et pour améliorer la sécurité des sites de travail et des camps. Ce travail a été mené à la fois à l'échelle mondiale et locale sous l'impulsion, d'une part, d'une structure de direction mondiale (le groupe de travail sur le Respect au quotidien) pour l'élaboration de lignes directrices de conception et la réalisation d'un audit et, d'autre part, d'une structure de direction locale pour la définition des priorités et leur mise en œuvre.

L'équipe a reçu des commentaires positifs de la part des participants quant aux effets de ces améliorations, de nombreux employés indiquant que, même s'il reste encore du chemin à parcourir sur certains sites, ils se sentent désormais plus à l'aise, car ils peuvent accéder à des installations sûres et adéquates.

Les femmes travaillant pour Rio Tinto ont déclaré qu'elles se sentaient plus respectées grâce aux améliorations apportées aux installations. Pour beaucoup d'entre elles, les améliorations des toilettes ont été perçues comme une reconnaissance de la valeur des femmes et de leur place au sein de la main-d'œuvre de Rio Tinto. Voici les commentaires de certaines d'entre elles :

Quand j'arrive au travail, s'il y a des installations que je n'utiliserais pas si j'étais chez moi, je trouve que c'est un manque de respect. L'un des principaux facteurs de réussite du Respect au quotidien a été la volonté de l'équipe de la haute direction de s'occuper de ces installations dans les usines, en y allouant un budget. Les employés se sentent désormais écoutés, appréciés et respectés. C'est ce que je ressens personnellement. Je constate que le changement de culture commence par de petites choses comme celles-là.

« Le vestiaire des femmes s'est considérablement amélioré. Des casiers ont été ajoutés pour toutes les femmes. C'est une bonne chose, car cela signifie que nous sommes reconnues sur un pied d'égalité pour notre contribution. »

Les personnes non binaires ont également salué les améliorations apportées aux toilettes et aux installations sanitaires, y compris un meilleur accès aux installations non genrées.

« Je commence à penser que la mine m'offre un espace plus sûr que ma propre vie quotidienne. Notre société n'est pas prête, mais notre entreprise l'est. Mon expérience ici a été l'une des plus enrichissantes que j'aie vécues. Au cours de mon processus d'intégration, les employés utilisaient mes pronoms correctement, je n'avais même pas besoin d'y penser, pas plus que je n'avais besoin de me soucier de l'accès aux toilettes. »

Dans l'ensemble, les autres employés de Rio Tinto se sont montrés favorables à la mise en place de toilettes non genrées, même si cela n'a pas empêché d'améliorer les installations réservées aux hommes et aux femmes. Plusieurs sites ont également rehaussé les équipements en offrant des produits hygiéniques gratuits et en améliorant les installations pour l'allaitement et le tirage du lait.

Certains hommes ont indiqué que les améliorations apportées aux camps leur avaient également profité, en particulier en ce qui concerne les douches et les toilettes, ainsi que la sécurité accrue des buanderies. Un homme a déclaré que les travaux effectués pour améliorer les installations sanitaires profitaient à tous les genres :

« L'installation de portes dans les douches a contribué au respect de l'intimité de toutes et tous. »

4. Progrès réalisés, défis persistants et possibilités d'accélérer le changement

Rio Tinto et ses partenaires de gestion des installations ont mis en place des mécanismes continus de consultation avec les personnes qui vivent ou séjournent dans les camps, à savoir les conseils de village. Ces conseils en sont à différents stades de maturité et remplissent diverses fonctions, en veillant tout particulièrement à faire entendre la voix des résidents de Rio Tinto dans les processus décisionnels concernant les installations et les activités des camps. Le responsable d'un camp a décrit le rôle et la structure du conseil de village comme suit :

C'est relativement nouveau, mais nous avons l'intention d'organiser des réunions régulières afin que les employés puissent nous faire part de leurs préoccupations et que nous puissions les consulter sur les projets que nous prévoyons d'entreprendre. Par exemple, nous avons eu de bons retours sur les cours pour femmes que nous avons lancés dans la salle de sport. Nous réfléchissons à la création de nouveaux espaces de détente partagés et nous avons quelques idées à ce sujet. Il s'agit d'un groupe ouvert, ce qui signifie que différentes personnes viennent à chaque fois. Mais c'est une bonne chose, car les employés savent qu'ils disposent d'un espace pour soulever des questions et donner leur avis.

« Nous avons mis en place un conseil de village et je trouve qu'il fonctionne bien. Comme nous avons beaucoup de prestataires de services sur place, nous les avons inclus dans le conseil de village, ce qui leur permet de s'exprimer et de sentir qu'ils font partie de l'équipe. »

4.9.2 Défis persistants

Certains participants ont souligné qu'il y avait encore des progrès à faire en ce qui concerne les installations, s'interrogeant sur la portée des progrès réalisés en Australie à l'échelle mondiale. L'équipe a appris que sur le site d'Oyu Tolgoi (OT) en Mongolie, l'« hôtellerie » et l'hébergement partagé continuent de poser des problèmes de respect, de dignité humaine et de sécurité.

« Nous avons apporté de réelles améliorations à la sécurité dans les camps en Australie, mais je ne sais pas si ces progrès ont été reproduits à l'échelle mondiale. »

4.9.3 Possibilités d'accélérer le changement

Le rapport sur le Respect au quotidien a sensibilisé les gestionnaires au rôle essentiel que jouent les installations dans l'expérience vécue par les employés et le respect de la dignité humaine. Plusieurs participants ont déclaré à l'équipe que les gestionnaires sont désormais plus disposés et déterminés à répondre aux préoccupations liées aux installations lorsqu'elles se présentent.

Voici ce qu'a déclaré un cadre intermédiaire :

Je me souviens que peu de temps après la publication du rapport sur le Respect au quotidien, je me trouvais sur un site que je ne connaissais pas. Des travaux de construction étaient en cours là où se trouvent les toilettes – elles sont très éloignées. Le panneau des toilettes pour hommes était en train de se décoller, le pictogramme ressemblait à une robe. L'une de mes jeunes employées s'est donc retrouvée dans les toilettes pour hommes. Grâce au groupe de travail sur le Respect au quotidien, j'ai su à qui m'adresser. J'ai eu l'impression de pouvoir agir et m'exprimer. J'ai demandé à l'équipe de régler le problème. Peu de temps après, elle m'a confirmé que le problème avait été résolu.

Si les employés de tous les genres ont salué les améliorations générales apportées aux installations inclusives, il existe des sites où d'autres aménagements doivent être réalisés d'urgence, tels que des toilettes accessibles dans les régions éloignées.

Il est essentiel d'investir durablement dans les installations inclusives et d'y accorder une attention particulière, ainsi que de procéder à des audits réguliers et à des séances de rétroaction afin de préserver la dignité humaine.

5. Conclusion

Rio Tinto progresse dans son parcours de Respect au quotidien et nous observons déjà des signes prometteurs d'amélioration de la culture, de l'innovation, de la productivité et de la performance.

La décision de publier le premier rapport sur le Respect au quotidien a eu un effet transformateur. Le rapport a fait avancer les conversations au sein de Rio Tinto, en apportant du réconfort aux personnes qui ont subi des comportements nuisibles et en permettant à l'ensemble du personnel de Rio Tinto de mieux comprendre la nature, la prévalence et les conséquences de ces comportements. Cette démarche a donné naissance à un sentiment de responsabilité collective et d'urgence pour régler les problèmes et créer une culture en phase avec les valeurs de Rio Tinto, à savoir la bienveillance, le courage et la curiosité. De nombreux participants au rapport d'étape ont déclaré qu'ils étaient désormais plus à même de s'exprimer sur le Respect au quotidien et qu'ils connaissaient désormais les bons termes pour le faire.

Rio Tinto a conçu un programme de travail ambitieux pour mettre en œuvre les 26 recommandations du rapport sur le Respect au quotidien. Ce programme, dirigé par le Comité exécutif et le conseil d'administration de Rio Tinto, et coordonné par le groupe de travail sur le Respect au quotidien, comprend une série de mesures novatrices qui ont été appliquées et adaptées par les groupes de produits et les fonctions dans le monde entier. Ces développements prometteurs dans l'ensemble de l'organisation contribuent à des progrès et à des changements importants pour les employés sur le terrain.

La comparaison des données du sondage entre 2021 et 2024 révèle un portrait mitigé. Il faut replacer ces résultats dans le contexte plus large du changement, qui peut susciter des résistances manifestes et contribuer à l'augmentation des comportements nuisibles dans certains domaines.

En maintenant notre attention sur ces enjeux, nous pensons que la situation s'améliorera au fil du temps. Il sera essentiel de poursuivre nos efforts pour que les résistances et les réactions négatives diminuent.

Pour ce faire, il faudra prioriser les mesures permettant de mieux comprendre la nécessité du changement dans l'ensemble de l'organisation, en particulier auprès des hommes et des gestionnaires de première ligne (surveillants principaux, superviseurs et chefs d'équipe). Il sera également essentiel de déployer des efforts soutenus pour accroître et retenir les talents diversifiés, notamment en fixant des objectifs plus ambitieux.

Les employés souhaitent vivement que ces progrès soient maintenus, et ils expriment un réel désir de poursuivre l'élan donné par le rapport sur le Respect au quotidien. En fin de compte, Rio Tinto a fait preuve d'un grand courage en commandant une revue approfondie de sa culture et en publiant les résultats. La transparence est un puissant moteur de changement culturel, car elle favorise la confiance, la responsabilité et une communication ouverte. Elle jette les bases d'une évolution durable et systémique en donnant à chaque personne, dans tous les secteurs de l'entreprise à l'échelle mondiale, les connaissances et les moyens nécessaires pour façonner un avenir plus sûr, plus respectueux et plus inclusif.

La publication de ce rapport d'étape est une nouvelle occasion pour Rio Tinto de se joindre à d'autres intervenants pour mener une action concertée dans l'ensemble du secteur des mines et des ressources naturelles à l'échelle mondiale.

C'est aussi un autre exemple qui montre comment Rio Tinto met en pratique ses valeurs de bienveillance, de courage et de curiosité.

Annexe A : Méthodologie et participation au rapport d'étape

La participation au rapport d'étape a été plus élevée en 2024 qu'en 2021, ce qui suggère un engagement accru des employés de Rio Tinto dans le processus de changement culturel. Les résultats se répartissent comme suit :

Séances d'écoute en groupe (virtuelles) :



Total	Genre	Langues (7)
▶ Nombre totale de séances x 86 (293 participants) ▶ Région des Amériques x 43 (98 participants) ▶ Régions APAC et EMOA x 43 (195 participants)	▶ Séances pour les femmes x 43 (190 participants) ▶ Séances pour les hommes x 37 (78 participants) ▶ Séances pour les personnes LGBTQ+ x 4 (15 participants) ▶ Séances mixtes x 2 (10 participants)	▶ Anglais x 54 (198 participants) ▶ Français x 20 (31 participants) ▶ Malgache (Nil participants) ▶ Mongol x 4 (19 participants) ▶ Serbe x 2 (10 participants) ▶ Espagnol x 4 (31 participants) ▶ Zoulou x 2 (4 participants)
Catégories de séances		
▶ Apprentis / nouveaux diplômés x 6 (16 participants) ▶ Employés noirs x 6 (8 participants) ▶ Employés avec un handicap x 2 (1 participant) ▶ Employés d'origine asiatique x 4 (13 participants)	▶ FFIFO x 2 (4 participants) ▶ Employés autochtones et des Premières Nations – Australiens, Nord-américains, Māori et habitants des îles du Pacifique x 12 (20 participants) ▶ Femmes et hommes en général x 36 (174 participants)	▶ Personnes latino-américaines x 3 (14 participants) ▶ Personnes LGBTQ+ x 4 (15 participants) ▶ Personnes neurodivergentes x 5 (12 participants) ▶ Parents qui travaillent / proches aidants x 6 (16 participants)

Sondage (en ligne)



Nombre total de réponses : 10 027 personnes

Langues (13)

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| ▶ Néerlandais (nouveau) | ▶ Portugais |
| ▶ Anglais | ▶ Russe |
| ▶ Français | ▶ Serbe |
| ▶ Islandais | ▶ Chinois simplifié (nouveau) |
| ▶ Japonais (nouveau) | ▶ Espagnol |
| ▶ Malgache | ▶ Zoulou |
| ▶ Mongol | |

Sondage (version papier)



Nombre total de réponses : 29

Lieux

- ▶ QMM Madagascar
- ▶ RBM Richards Bay Minerals

Langues (4)

- | | |
|------------|------------|
| ▶ Anglais | ▶ Malgache |
| ▶ Français | ▶ Zoulou |

Annexe A : Méthodologie et participation au rapport d'étape

Séances d'écoute en personne



Total

- ▶ Nombre total de séances x 153 (1025 participants)
- ▶ Région des Amériques x 53 (329 participants)
- ▶ Régions APAC et EMOA x 100 (696 participants)

Genre

- ▶ Séances pour les femmes x 38 (293 participants)
- ▶ Séances pour les hommes x 32 (205 participants)
- ▶ Séances pour les personnes LGBTQ+ x 1 (6 participants)
- ▶ Séances mixtes x 82 (521 participants)

Langues (4)

- ▶ Anglais x 131 (882 participants)
- ▶ Français x 8 (18 participants)
- ▶ Mongol x 8 (92 participants)
- ▶ Zoulou x 6 (33 participants)

Catégories de séances

- ▶ Apprentis / nouveaux diplômés x 5 (45 participants)
- ▶ Employés autochtones et des Premières Nations – Australiens, Nord-américains, Māori et habitants des îles du Pacifique x 13 (60 participants)
- ▶ Employés ayant un handicap x 1 (6 participants)
- ▶ Général (p. ex., gestionnaires, communautés, collègues à l'écoute, RH, GRE, D&I, PAE) x 112 (818 participants)
- ▶ Personnes LGBTQ+ x 1 (6 participants)
- ▶ Séances individuelles x 8 (8 participants)
- ▶ Autres (p. ex., séances d'information des gestionnaires) x 7 (71 participants)
- ▶ Parents qui travaillent / proches aidants x 6 (11 participants)

Lieux

- ▶ Mongolie x 28 (243 participants)
- ▶ Montréal x 18 (42 participants)
- ▶ Nouvelle-Zélande x 11 (76 participants)
- ▶ Pilbara / Centre des opérations x 40 (241 participants)
- ▶ Richards Bay Minerals x 6 (33 participants)
- ▶ Saguenay x 17 (170 participants)
- ▶ Salt Lake City / Kitimat / Kennecott x 18 (117 participants)
- ▶ Weipa x 15 (103 participants)

Contributions écrites (sur le portail en ligne)



Nombre total de contributions : 320

Langues (13)

- ▶ Néerlandais (nouveau)
- ▶ Anglais
- ▶ Français
- ▶ Islandais
- ▶ Japonais (nouveau)
- ▶ Malgache
- ▶ Mongol
- ▶ Portugais
- ▶ Russe
- ▶ Serbe
- ▶ Chinois simplifié (nouveau)
- ▶ Espagnol
- ▶ Zoulou

Contributions écrites (version papier)



Nombre total de contributions : 15

Langues (4)

- ▶ Anglais
- ▶ Français
- ▶ Malgache
- ▶ Zoulou

Contributions écrites (par courriel)

confidentialriotinto@elizabethbroderick.com.au



Nombre total de contributions : 7 (Anglais)

Annexe B : Méthodologie du sondage en ligne

Tout le personnel de Rio Tinto a eu accès à un sondage en ligne (le « sondage ») durant une période de sept semaines, du 9 avril au 27 mai 2024. 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. Le SRC a analysé les données du sondage au nom d'EB&Co. Seuls EB & Co et le SRC ont eu accès à ces données. Le SRC a également administré et analysé le sondage lors de la revue initiale de la culture menée par EB&Co en 2021.

Quelque 10 056 employés ont répondu au sondage, ce qui porte le taux de réponse à 17,4 %. Le nombre de réponses obtenues en 2024 est très proche de celui de 2021, mais l'augmentation du nombre d'employés entre les deux sondages a fait baisser le taux de réponse en 2024.

Le sondage a été administré principalement en ligne. Rio Tinto a fourni le lien du sondage à tous les employés sur son portail interne. Un questionnaire papier (au contenu réduit) a également été mis à la disposition de deux sites ayant un accès limité à Internet, pour que tous les employés aient la possibilité de répondre au sondage. Le sondage sur papier a été mené pendant une période plus courte. Les données ne sont pas présentées séparément par mode de réponse, étant donné le faible nombre de questionnaires papier remplis.

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.

Les participants ont été invités à fournir des renseignements démographiques et les réponses au sondage ont été pondérées en fonction du profil d'emploi chez Rio Tinto, en tenant compte du genre, de l'âge, du groupe de produits, du lieu de travail, de la durée d'emploi chez Rio Tinto et du statut d'emploi (employé ou prestataire de services). Cette méthode 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. Bien que ce rapport présente les données du sondage en se référant aux « répondants au sondage », ces données sont représentatives des employés de Rio Tinto.

Des tests de signification ont été réalisés au niveau de confiance de 95 % ($p < 0,05$). Les résultats ont été significativement comparés aux estimations totales du sondage, et des différences significatives ont été relevées tout au long du rapport. Des différences notables entre les données de 2021 et celles de 2024 ont également été incluses.

La main-d'œuvre de Rio Tinto étant internationale, le questionnaire en ligne a été traduit en plusieurs langues. Afin de prendre en compte la croissance de la main-d'œuvre de Rio Tinto, les langues proposées sont passées de 10 langues en 2021 à 13 en 2024 : anglais, français, mongol, zoulou, malgache, serbe, russe, portugais, espagnol, islandais, chinois simplifié, japonais et néerlandais. Les questionnaires papier ont été fournis en trois langues, en fonction des sites où ils ont été envoyés : malgache, français et zoulou. Le sondage a été traduit par des traducteurs indépendants, puis révisé aux fins de l'assurance de la qualité par des employés bénévoles de Rio Tinto parlant à la fois l'anglais et la langue cible.

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 7 % de tous les répondants), était réticent à divulguer des renseignements démographiques précis selon les questions (choisissant souvent l'option « Je préfère ne pas répondre »). 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 répondants.

En ce qui concerne le statut d'Autochtone ou de membre des Premières Nations, le sondage a 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.

Pour ce qui est des origines ethniques et raciales, le sondage a repris des termes utilisés par les employés de Rio Tinto, y compris les groupes de ressources pour les employés. Cette approche a permis d'analyser les données afin de déterminer si les personnes qui s'identifient à des origines ethniques ou raciales particulières vivent une expérience différente chez Rio Tinto/dans l'entreprise. La question posée aux employés sur leurs origines ethniques/raciales était une question à réponses multiples, de sorte que de nombreux employés qui ont choisi « Autre origine ethnique/raciale », par exemple, peuvent également avoir choisi une origine ethnique ou raciale précise.

Le questionnaire, élaboré pour l'administration du sondage en 2021, reflétait les problèmes évoqués dans les séances d'écoute en groupe et individuelles ainsi que les contributions 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. 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.). La comparaison la plus importante et la plus significative pour Rio Tinto est celle qui concerne le sondage de 2021. Le présent rapport comporte une analyse comparative avec ces données de référence pour mieux comprendre les changements survenus au fil du temps.

Il est important de reconnaître que des changements ont été apportés au sondage entre les rapports de 2021 et de 2024, ce qui signifie que les données entre les rapports ne seront pas toujours comparables. Deux changements clés ont été apportés au sondage et doivent être pris en compte lors de la lecture du rapport.

Tout d'abord, le sondage précédent (2021) portait sur les expériences de comportements inacceptables au cours des cinq dernières années, de façon à prendre en compte l'ensemble des expériences vécues par les employés. Par la suite, on a interrogé les employés sur les expériences qu'ils ont vécues au cours des 12 derniers mois, plus particulièrement sur leur expérience la plus récente.

Le sondage 2024 portait sur les expériences vécues au cours des 12 derniers mois (et sur les expériences les plus récentes au cours de cette période). Ce changement s'explique par le fait que Rio Tinto a déployé des efforts notables pour améliorer sa culture d'entreprise depuis 2021 et qu'une mesure sur cinq ans serait plus longue que la mise en œuvre de ces efforts. Ce changement signifie toutefois que certaines données entre 2021 et 2024 ne sont pas comparables. Des comparaisons avec le sondage initial sont incluses le cas échéant, mais il n'est pas possible de les fournir systématiquement dans l'ensemble du rapport. Dans la mesure du possible, les données du sondage initial ont été filtrées en fonction des employés ayant vécu une expérience au cours des 12 derniers mois, afin de pouvoir les comparer aux données de 2024.

Le deuxième changement majeur concerne la section sur le racisme. Dans le sondage initial, seuls quelques comportements racistes généraux étaient inclus dans les questions sur l'expérience des employés. Ces comportements racistes n'englobaient vraisemblablement pas toutes les expériences des employés et ont été étoffés dans le sondage 2024 afin de refléter l'étendue des comportements racistes mentionnés dans les réponses « Autre (précisez) » du sondage initial. Les comportements mentionnés dans le sondage initial ont été conservés dans la version de 2024, mais ils ont également été révisés pour insister sur les conséquences négatives de l'expérience vécue. Par conséquent, bien qu'une comparaison des données sur la prévalence globale entre les sondages 2021 et 2024 soit incluse, mais limitée aux comportements comparables, il n'est pas possible d'effectuer une comparaison plus poussée des données sur le racisme entre les deux versions du sondage.

Tout au long de ce rapport, la prévalence des expériences rapportées en 2024 a été présentée, sauf lors de la comparaison directe des expériences de racisme entre 2024 et 2021, où la prévalence de 2024 a été limitée à une série appariée de questions du sondage. Des différences ont été constatées entre les versions en ligne et sur papier du sondage, ces dernières étant plus difficiles à remplir pour les répondants. Un effort a donc été fait pour simplifier les instructions à suivre pour répondre au sondage. Si les thèmes généraux sont restés les mêmes pour les versions papier et en ligne, les questions de suivi sur les expériences et les observations ont été supprimées de la version papier.

Le Respect au quotidien chez Rio Tinto

Rapport d'étape



ELIZABETH
BRODERICK
& Co.