

# L'INCIDENCE DES PRÉJUGÉS INCONSCIENTS SUR LES PROCESSUS DE NÉGOCIATION ET DE MÉDIATION

Suzanne Bouclin et Patricia Harewood\*

---

*Alors que les membres de la profession juridique peuvent croire qu'ils prennent des décisions sur la base de données empiriques et de faits objectifs, tout être humain se prononce sur la base d'informations dont il n'est pas toujours conscient. Les juristes créent des raccourcis mentaux qui suivent des schémas instinctifs et des habitudes de survie qui se sont développés au cours des millions d'années afin de porter des jugements et de résoudre des problèmes rapidement et efficacement. Ces raccourcis mentaux sont appelés « biais cognitifs ». Dans cet article, nous mettons l'accent sur une forme particulière de biais cognitif qui est assez pernicieuse parce qu'elle s'attache spécifiquement aux personnes historiquement marginalisées et qu'elle privilégie ceux et celles qui occupent déjà le pouvoir social : les « préjugés inconscients ». Il convient de mettre en relief les contours des préjugés inconscients et leurs incidences sur une forme de prise de décision : les processus informels de résolution des différends. Nous examinerons également quelques pistes visant l'atténuation des préjugés inconscients dans un contexte de négociation et de médiation.*

---

*While legal professionals may believe that they are making data-based decisions resting on objective facts, all human beings make decisions based on information about which they are not always aware. To make judgments and solve problems quickly and efficiently, lawyers create mental shortcuts that follow instinctive patterns and survival habits developed over millions of years. These mental shortcuts are referred to as “cognitive biases.” This article examines one form of cognitive bias that is particularly pernicious as it concerns specifically those who are historically marginalized and because it privileges those who already occupy social power: “unconscious bias.” This article aims to highlight the contours of some common iterations of unconscious biases and their impact on one form of decision-making: informal dispute resolution processes. The authors also examine some*

---

\* Suzanne Bouclin est professeure agrégée à la Faculté de droit (Université d'Ottawa), où elle enseigne la résolution des différends. Patricia Harewood est avocate en matière de droit du travail et candidate au LLM en résolution des différends (Osgoode Hall). Nous tenons à remercier Jasmine Dong, Jennifer Linde et Robin Whitehead pour leur aide à la recherche, Brigitte Murray pour ses précieuses suggestions rédactionnelles, les réviseurs pour leurs commentaires réfléchis et les membres du comité de rédaction.

*avenues for mitigating unconscious bias in the context of negotiation and mediation.*

---

## Table des matières

Introduction .....	516
I. Les préjugés conscients et les préjugés inconscients .....	518
II. Comment les préjugés inconscients se manifestent-ils au cours de la négociation et de la médiation ? .....	521
A) Préjugés inconscients fondés sur le sexe et le genre .....	523
B) Préjugés inconscients fondés sur la race .....	527
C) Autres préjugés inconscients .....	531
i) Les préjugés anti-Autochtones .....	532
ii) Les préjugés fondés sur la situation de handicap .....	536
III. Atténuer les préjugés inconscients .....	538
A) Approches individuelles proactives .....	538
Conclusion : Approche systémique et institutionnelle .....	543

---

## Introduction

Le cerveau humain peut recevoir des millions d'éléments d'informations à tout moment, mais il ne digère consciemment qu'une petite fraction de ces derniers<sup>1</sup>. Alors que les membres de la profession juridique peuvent croire qu'ils prennent des décisions sur la base de données empiriques et de faits objectifs, ils se prononcent sur la base d'informations dont ils ne sont pas toujours conscients. Les juristes, comme tous les êtres humains, créent des raccourcis mentaux qui suivent des schémas instinctifs et des habitudes de survie qui se sont développés au cours des millions d'années pour permettre de porter des jugements et de résoudre des problèmes rapidement et efficacement.

Ces raccourcis mentaux sont appelés « biais cognitifs ». À titre d'exemple, l'ancrage s'avère un biais selon lequel une personne peut s'appuyer trop lourdement sur la toute première information qui lui est fournie lorsqu'elle procède à une évaluation. Il existe aussi d'autres concepts comme le biais de confirmation ou l'effet de halo, discutés dans un riche corpus de travaux sur la partialité dans l'arbitrage et la

---

<sup>1</sup> Voir Pragya Agarwal, *Sway: Unravelling Unconscious Bias*, Londres, Bloomsbury, 2020.

prise de décision judiciaire<sup>2</sup>. Dans cet article, nous mettons l'accent sur une forme particulière de biais cognitif pernicieuse parce qu'elle s'attache spécifiquement aux personnes historiquement marginalisées et qu'elle opère de manière à privilégier ceux et celles qui occupent déjà le pouvoir social. Ces biais cognitifs sont connus sous le nom de « préjugés inconscients »<sup>3</sup>.

Notre texte poursuit un nombre d'objectifs modestes. Tout d'abord, il se veut une introduction au concept de « préjugés inconscients » à l'intention des lectrices et des lecteurs qui auraient peut-être déjà entendu parler de cette notion, mais qui pourraient tout de même bénéficier d'une explication concernant l'influence de certains de ces préjugés inconscients dans la vie professionnelle des juristes. Ensuite, il s'agit d'un texte exploratoire pour un éventuel projet de recherche empirique sur les préjugés et la discrimination dans les négociations et les médiations. Puis, conformément à l'objectif précédent, nous consolidons la recherche interdisciplinaire de plusieurs domaines pour formuler des hypothèses sur la façon dont les préjugés ont une incidence sur les processus de négociation et de médiation. Enfin, nous sommes d'avis que les juristes sont, à géométrie variable, des praticiennes et des praticiens de la résolution des différends ou encore, ont toutes et tous à gagner d'un intérêt accru pour la résolution informelle des conflits juridiques. La Cour suprême du Canada a noté qu'il existe des raisons d'ordre public et d'administration de la justice pour encourager le règlement des différends dont la réduction des coûts, la réduction des délais associés à l'accès à la justice et la réduction de la pression sur le système judiciaire<sup>4</sup>. En outre, les codes de déontologie

---

<sup>2</sup> Voir : Richard F Devlin, « We Can't Go on Together with Suspicious Minds: Judicial Bias and Racialized Perspective in *R. v. R.D.S.* » (1995) 18 Dal LJ 408; Gail Hollister, « Tort Suits for Injuries Sustained during Illegal Abortions: The Effects of Judicial Bias » (2000) 45 Villanova L Rev 387; Evan R Seamone, « Understanding the Person Beneath the Robe: Practical Methods for Neutralizing Harmful Judicial Bias » (2006) 42 Willamette L Rev 1; Justin D Levinson et Robert Smith, dir, *Implicit Racial Bias Across the Law*, Cambridge, Cambridge University Press, 2012; Edna Sussman, « Arbitrator Decision Making: Unconscious Psychological Influences and What You Can Do About Them » (2013) 24:3 Am Rev Intl Arb 487 [Sussman]; Eyal Peer et Eyal Gamliel, « Heuristics and Biases in Judicial Decision-Making » (2013) 49 Court Rev 114; Craig Jones et Micah Rankin, « Justice as a Rounding Error: Judicial Bias in Second Degree Murder Sentencing » (2015) 52:1 Osgoode Hall LJ 109; Raven Sinclair, « The Indigenous Child Removal System in Canada: An Examination of Legal Decision-Making and Racial Bias » (2017) 11:2 First Peoples Child & Family Rev 8 [Sinclair].

<sup>3</sup> Nous voyons également les expressions « biais implicites », « biais inconscients » et « préjugés involontaires », qui sont des calques de l'anglais pour traduire les concepts suivants : « *implicit bias* », « *unconscious bias* », « *implicit attitudes* » et « *involuntary bias* ».

<sup>4</sup> *Sable Offshore Energy Inc c Ameron International Corp*, 2013 CSC 37 au para 11 (citant avec approbation la jurisprudence antérieure).

des spécialistes du droit imposent l'obligation d'inviter leur clientèle à régler à l'amiable lorsqu'il est raisonnable et possible de le faire<sup>5</sup>. À ce sujet, plusieurs dispositions législatives et politiques encouragent les offres de règlement afin de susciter une résolution rapide d'un différend<sup>6</sup>.

Dans le présent article, nous mettons en relief les contours des préjugés inconscients de façon générale et nous discutons de leurs incidences sur les processus informels de résolution des différends, notamment les processus de négociation et de médiation. Ensuite, nous examinerons quelques pistes visant leur atténuation.

## I. Les préjugés conscients et les préjugés inconscients

Le concept de préjugé *inconscient* est mis au jour par les psychologues Mahzari Banaji et Anthony Greenwald, qui le définissent comme des « traces de l'expérience passée, identifiable ou non de façon introspective », qui « ont une incidence sur certaines prises de décisions »<sup>7</sup>. Ce sont des « œillères cognitives [qui] conduisent à une distorsion de la perception, à un jugement inexact [ou] à une interprétation illogique » [notre traduction]<sup>8</sup>. Les préjugés inconscients peuvent être résumés comme des processus situés dans la sphère de jugements, voulus ou non, résultant de notre perception de l'autre. Ce concept est utilisé pour montrer de quelles façons les personnes peuvent attribuer des qualités ou des caractéristiques à tous les membres d'un groupe et agir sur la base de ces stéréotypes<sup>9</sup>, et ce, sans en avoir l'intention. Dans la présente section, nous présentons un aperçu des principales observations des chercheurs d'une myriade de disciplines qui écrivent sur les préjugés inconscients.

---

<sup>5</sup> Voir Barreau de l'Ontario, *Code de déontologie*, 2000, art 3.2-4; Barreau de l'Ontario, *Code de déontologie des parajuristes*, 2007, art 3.02(11)–(12).

<sup>6</sup> Voir par exemple : *Règles de procédure civile*, RRO 1990, Reg 194, règles 24.1, 75; *Règles en matière de droit de la famille*, Règl de l'Ont 114/99, règle 18.

<sup>7</sup> Voir Anthony G Greenwald et Mahzarin R Banaji, « Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes » (1995) 102:1 *Psychological Rev* 4 à la p 4.

<sup>8</sup> Voir Sussman, *supra* note 2 à la p 494. L'idée de préjugés inconscients a ultérieurement été définie comme une série de phénomènes complexes. Des chercheurs se concentrent sur les déterminants sociaux des préjugés : voir Michael Brownstein, « Introduction » dans Michael Brownstein et Jennifer Saul, dir, *Implicit Bias and Philosophy, Volume 1: Metaphysics and Epistemology*, Oxford, Oxford University Press, 2016, 1 aux pp 1–2 [Brownstein et Saul, dir]. D'autres chercheurs se concentrent sur la compréhension biologique de ces phénomènes : voir Marcia McNutt, « Implicit Bias » (2016) 352:6289 *Science* 1035. Voir aussi Jules Holroyd et Joseph Sweetman, « The Heterogeneity of Implicit Bias » dans Brownstein et Saul, dir, *supra* note 8, 80 à la p 82.

<sup>9</sup> Les stéréotypes sont des constructions cognitives qui contiennent des hypothèses non vérifiées sur les membres de groupes sociaux.

D'abord, la recherche dans le domaine se concentre souvent sur la distinction entre 1—les préjugés conscients<sup>10</sup> et 2—les préjugés *inconscients*. Premièrement, les êtres humains entretiennent tous des préjugés *conscients*. Il s'agit de préférences et d'hypothèses accessibles à la conscience, avouées et approuvées par la personne qui les manifestent. Ils désignent les attitudes et les croyances qu'une personne manifeste à l'égard d'une personne ou d'un groupe à un niveau conscient<sup>11</sup>. Ces préjugés et leur expression sont souvent le résultat direct d'une menace perçue : une personne qui perçoit un danger (réel ou non) est plus susceptible de tracer des frontières de groupe pour se distinguer des autres<sup>12</sup>. Les préjugés conscients peuvent être atténués de façon délibérée et autorégulés de façon active. D'ailleurs, les personnes sont généralement plus motivées à contrôler leurs préjugés conscients où les normes sociales déclarent certaines attitudes ou des comportements inacceptables<sup>13</sup>. Enfin, étant donné que les individus ajustent généralement leurs expressions de préjugés explicites pour paraître impartiaux (ou non biaisés), les préjugés inconscients sont considérés comme un meilleur indicateur du comportement ultérieur que les préjugés conscients<sup>14</sup>. Deuxièmement, les préjugés *inconscients* sont plus pernicious et, du fait de leur nature involontaire, difficiles à aborder et à discerner. Les préjugés inconscients se démarquent par leur permanence et leur caractère déterminant dans la conduite comportementale<sup>15</sup>. Ils se situent au niveau des attitudes, des idées reçues et des stéréotypes intériorisés depuis l'enfance, qui proviennent de l'environnement, de la culture et des expériences personnelles vécues. Les préjugés inconscients peuvent se fonder, entre autres, sur le sexe, la couleur de la peau, la race, l'orientation sexuelle, le statut socio-économique, l'origine ethnique, la taille, le poids, l'âge, l'introversion par rapport à l'extraversion, le statut parental, le statut de handicap, la langue et les accents linguistiques.

---

<sup>10</sup> Nous voyons également l'expression « préjugés explicites », qui vient de l'anglais.

<sup>11</sup> Voir National Center for Cultural Competence, *Conscious & Unconscious Biases in Health Care*, « [Two Types of Bias](#) », *Module 3: Bias and Well-Meaning People*, Georgetown University Centre for Child & Human Development, en ligne : <nccc.georgetown.edu/bias/module-3/1.php>.

<sup>12</sup> Voir par exemple : Rachel D Godsil et Alex McGill Johnson, *Transforming Perception: Black Men and Boys*, sommaire exécutif, Black Male Re-Imagined II—Perception Institute, 2014, en ligne : <perception.org/wp-content/uploads/2014/11/Transforming-Perception.pdf>.

<sup>13</sup> Voir Perception Institute, « [Explicit Bias](#) », en ligne : <perception.org/research/implicit-bias/>.

<sup>14</sup> Voir Anthony G Greenwald et al, « Understanding and Using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of Predictive Validity » (2009) 97:1 *J Personality & Social Psychology* 17.

<sup>15</sup> Voir Patricia G Devine et al, « Long-term Reduction in Implicit Race Bias: A Prejudice Habit-breaking Intervention » (2012) 48:6 *J Experimental Soc Psychology* 1267 [Devine et al].

Ensuite, les chercheurs font la distinction entre deux concepts connexes : 1—les préjugés issus des groupes d'appartenance ; 2—les préjugés issus des groupes extérieurs<sup>16</sup>. Premièrement, les préjugés issus du groupe d'appartenance font référence aux préférences et à l'association positive automatique avec les membres de divers groupes sociaux, culturels et professionnels auxquels *nous* appartenons (notre groupe d'appartenance ou, en anglais, « *ingroup* »). D'ailleurs, nos attitudes sont influencées par les préjugés des membres de nos groupes d'appartenance<sup>17</sup>. Deuxièmement, les préjugés issus de l'extérieur du groupe font référence à la désaffection automatique ou aux associations négatives avec les membres des groupes auxquels nous n'appartenons pas (notre groupe extérieur ou, en anglais, « *outgroup* »).

Enfin, les recherches démontrent qu'une personne qui détient une croyance préjudiciable n'en a pas nécessairement conscience ou encore elle est étanche à la manière dont cette croyance peut influencer son jugement ou d'autres comportements<sup>18</sup>. En outre, les préjugés inconscients fondés sur des attributs positifs peuvent être aussi dommageables que ceux fondés sur des attributs négatifs. À titre d'exemple, des stéréotypes considérés « positifs » occultent le racisme et les inégalités structurelles qui sous-tendent ces attributs. Prenons les deux stéréotypes couramment véhiculés dans le contexte scolaire. Les personnes asiatiques excellent en mathématiques et les personnes noires excellent aux sports. Ces stéréotypes créent des attentes irréalistes en matière de réussite scolaire différenciée pour les membres de ces communautés. Le résultat est le suivant : les personnes asiatiques qui ne se voient pas naturellement douées en mathématiques ressentent une détresse psychologique si elles ne répondent pas aux attentes ; les personnes noires se voient conseillées

---

<sup>16</sup> Voir Cheryl Staats et al, [State of the Science, Implicit Bias Review. Race and Ethnicity: Views from Inside the Unconscious Mind](#), The Ohio State University (Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity), 2017, en ligne : <kirwaninstitute.osu.edu/sites/default/files/pdf/2017-implicit-bias-review.pdf>. Les concepts de groupe d'appartenance et de groupe extérieur proviennent de la psychologie sociale. Un groupe d'appartenance est le groupe social auquel une personne s'identifie comme membre du groupe, entretient des relations avec les autres membres de ce groupe et est reconnue par ce groupe comme membre. Chaque personne compte plusieurs groupes d'appartenance. Un groupe extérieur est un groupe social auquel une personne ne s'identifie pas.

<sup>17</sup> Voir Charles Stangor et Scott P Leary, « Intergroup Beliefs: Investigations from the Social Side » dans Mark Zanna, dir, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 38, San Diego, Academic Press, 2006, 243.

<sup>18</sup> Voir Michael Brownstein, « [Implicit Bias](#) », *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2019, en ligne : <plato.stanford.edu/entries/implicit-bias/>.

de poursuivre des options non académiques, quelle que soit leur acuité intellectuelle<sup>19</sup>.

## II. Comment les préjugés inconscients se manifestent-ils au cours de la négociation et de la médiation ?

Notre définition de préjugés inconscients est la suivante : *des associations, qu'elles soient favorables ou défavorables, entre une personne ou un groupe et des concepts*. Par association, nous entendons un lien entre une personne (ou un groupe de personnes)—qui détient des caractéristiques qui la situent sur divers axes de privilèges et d'avantages tels que le sexe, la race, la couleur de la peau, l'ethnie, l'âge, l'identité de genre, l'expression de genre et le handicap—et des concepts—qui peuvent être positifs ou négatifs—tels que la criminalité, l'esprit d'entreprise, la violence, l'éducation, le rationnel ou l'émotionnel. À titre d'exemple, la professeure Carol Izumi démontre de quelles façons les bons attributs du stéréotype asiatique américain de la « minorité modèle »—qui associe les Américains d'origine asiatique à un modèle singulier de réussite par le travail acharné, le sacrifice, le respect des règles et la gestion de leurs propres affaires—sont transformés en mauvais attributs. Ce type de préjugé nie notamment l'hétérogénéité des groupes ethniques asiatiques et des expériences individuelles, et ce, en présentant les Américains d'origine asiatique comme collectivement « impitoyables, impénétrables et sournois » et comme volant les emplois des « vrais » Américains (sous-entendant les personnes blanches)<sup>20</sup>.

Ainsi, les préjugés inconscients, qu'ils soient positifs ou négatifs, perpétuent inéluctablement la discrimination systémique lors de la résolution informelle des différends. Plus précisément, les préjugés inconscients créent des attentes quant à ce qui constitue un « bon » négociateur (agressif, mentalité de gagnant à tout prix, etc.). Cependant, ces stéréotypes ne sont généralement valorisés que lorsqu'ils sont incarnés par des professionnels masculins blancs, cisgenres et hétérosexuels (hétéronormatifs)<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Voir par exemple Stacey J Lee, *Unraveling the "Model Minority" Stereotype: Listening to Asian American Youth*, New York, Teachers College Press, 2009; Carl James, [Les stéréotypes et leurs conséquences sur les jeunes issus de minorités raciales](#), Commission ontarienne des droits de la personne, décembre 2004, en ligne : <[www.ohrc.on.ca/fr/les-articles-du-dialogue-sur-la-politique-rationnelle/les-st%C3%A9r%C3%A9otypes-et-leurs-cons%C3%A9quences-sur-les-jeunes-issus-de-minorit%C3%A9s-raciales](http://www.ohrc.on.ca/fr/les-articles-du-dialogue-sur-la-politique-rationnelle/les-st%C3%A9r%C3%A9otypes-et-leurs-cons%C3%A9quences-sur-les-jeunes-issus-de-minorit%C3%A9s-raciales)>.

<sup>20</sup> Voir Carol Izumi, « Implicit Bias and the Illusion of Mediator Neutrality » (2010) 34 Wash UJL & Pol'y 71 à la p 74.

<sup>21</sup> Voir Nicole Negowetti, « Implicit Bias and the Legal Profession's "Diversity Crisis": A Call for Self-Reflection » (2015) 15:2 Nevada LJ 930 à la p 943 [Negowetti].

Les sections suivantes constituent des exemples concrets concernant la façon dont ces évaluations cognitives, relativement automatiques et non testées, ont une incidence sur les processus informels de résolution des différends, notamment lors de la proposition d'offres en négociation ou lorsqu'une personne médiatrice évalue la crédibilité des parties.

Avant de poursuivre, il est toutefois important de souligner qu'il y a une absence notable d'analyse intersectionnelle<sup>22</sup> dans les recherches empiriques auxquelles nous faisons référence. L'intersectionnalité est un cadre d'analyse qui cerne l'entrelacement des différentes formes de pouvoir afin de comprendre les multiples oppressions avec lesquelles certains individus doivent composer ainsi que le privilège dont bénéficient d'autres. À titre d'illustration, les auteurs qui se concentrent sur le sexe/le genre ou la race/l'ethnicité ne tiennent pas toujours compte des variations en fonction d'autres vecteurs de privilèges et de désavantages. Une femme noire, une femme autochtone ou encore, qui s'attribue à la fois les identités noire et autochtone devra faire face à des préjugés inconscients qui s'attachent à elle en tant que femme racisée<sup>23</sup> et qui sont qualitativement différents de ceux qui s'attachent à une femme blanche en raison de son sexe/genre. De même, les préjugés inconscients qui s'attachent à une femme transgenre s'avèrent sensiblement différents de ceux qui s'attachent à une femme cisgenre. Néanmoins, des chercheurs cités se servent de l'intersectionnalité dans le sens qu'elles ou iels localisent la cible d'un préjugé particulier à un moment d'interaction parmi des vecteurs de la race, du statut économique, du genre, de la nationalité, etc. Lorsque c'est le cas, nous le notons explicitement.

---

<sup>22</sup> Le concept d'intersectionnalité est souvent attribué à la professeure Kimberlé Williams Crenshaw et d'autres textes d'érudition du « black feminism » des États-Unis, notamment ceux d'Angela Harris et de Patricia Hill Collins. Crenshaw démontre que plusieurs dimensions cruciales de l'expérience des femmes noires échappent à la fois aux discours et aux revendications tant des mouvements féministes que des mouvements antiracistes et développe la métaphore et la stratégie intersectionnelles afin d'illustrer les manières dont les systèmes de subordination se recourent dans l'expérience vécue des femmes noires. Voir Kimberlé Williams Crenshaw, « Cartographies des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur » (2005) 39:2 Cahiers de genre 51.

<sup>23</sup> Une personne est dite « racisée » lorsqu'elle appartient à un groupe ayant subi un processus de « racisation ». La racisation constitue « un processus politique, social et mental d'altérisation » : voir Ligue des droits et libertés, « [Personne racisée ou racialisée](http://liguedesdroits.ca/lexique/personne-racisee-ou-racialisee/) », en ligne : <liguedesdroits.ca/lexique/personne-racisee-ou-racialisee/>. Depuis quelques années, c'est le sigle PANDC (personnes autochtones, noires et de couleur) traduit de l'anglais *BIPOC* (Black, Indigenous and People of Colour) qui figure davantage que « racisé » dans les textes scientifiques, les médias sociaux et les mouvements sociaux. Toutefois, il n'est pas encore utilisé par les tribunaux. Voir Elsa Kaka, « The Supreme Court of Canada's Justification of *Charter* Breaches and its Effect on Black and Indigenous Communities » (2020) 43:5 *Man LJ* 117.



## A) Préjugés inconscients fondés sur le sexe et le genre

Les études dans le domaine de la gestion, de la psychologie sociale et des théories du leadership montrent que, malgré l'augmentation du nombre de femmes dans les rôles de direction, le stéréotype du « leader efficace » est toujours défini par des termes associés à la masculinité normative<sup>24</sup>.

On attend des hommes qu'ils fassent preuve d'*agentivité*, d'autonomie, d'affirmation de soi et de compétitivité et on les valorise lorsqu'ils démontrent ces caractéristiques<sup>25</sup>. À l'inverse, on attend des femmes qu'elles fassent preuve de communautarisme, de bienveillance et de prise en charge des autres et on les valorise lorsqu'elles démontrent ces caractéristiques<sup>26</sup>. Les stéréotypes liés aux traits de genre renvoient aux croyances concernant les traits qui caractérisent les femmes et les hommes cisgenres. Bien entendu, tous les individus ne correspondent pas à cette dichotomie. Les femmes dirigeantes font preuve d'autonomie et d'*agentivité*<sup>27</sup>; les hommes dirigeants peuvent être orientés vers l'autre. Néanmoins, selon la théorie de la congruence des rôles, s'il existe un décalage entre une femme en position de pouvoir et les exigences perçues du leadership féminin, les évaluations des capacités de cette femme en

---

<sup>24</sup> La masculinité et la féminité sont des constructions sociales, c'est-à-dire que le genre est un système de classification construit par les êtres humains. Dans son ouvrage fondateur des théories féministes relationnelles, Carol Gilligan a démontré en 1982 que les filles et les garçons réagissent différemment aux problèmes moraux. Les filles sont socialisées pour privilégier des questions relationnelles et la résolution de problèmes par le dialogue et les garçons sont socialisés pour privilégier les notions de justice : voir Carol Gilligan, « Les rapports avec autrui : des images différentes » dans Carol Gilligan, dir, *Une si grande différence* (traduit par Annie Kwiatek), Paris, Flammarion, 1986, 45. Le genre a aussi une composante binaire et hiérarchique : les caractéristiques et les qualités considérées comme typiques aux hommes reflètent et produisent des inégalités sociales, économiques et juridiques pour les femmes. Comme l'ont montré des décennies d'études féministes et de *queer studies*, les normes sociales liées au genre sont des règles qui sous-tendent une attente de conformité à une identité de genre pré-assignée — masculine ou féminine. Les personnes qui ne s'identifient à aucun des deux genres (les personnes de genre non binaire ou de genre fluide, etc.) peuvent néanmoins vivre l'expérience de l'exclusion et de la réglementation fondées sur le genre du fait même qu'elles ne se conforment pas aux attentes de la société.

<sup>25</sup> Le prototype de leadership masculin ne s'applique pas uniformément aux hommes; il varie en fonction de leur situation sociale, laquelle se situe en fonction d'axes d'avantages et de marginalisations historiques.

<sup>26</sup> Voir Alice H Eagly et Amanda B Diekmann, « The Accuracy of Gender Stereotypes: A Dilemma for Feminism » (1997) 10 *R Internationale Psychologie Soc* 11.

<sup>27</sup> Dans les discours féministes, l'« agentivité » se réfère généralement à « une marge de manœuvre à déployer face aux prescriptions » juridiques, sociales, politiques et culturelles : voir Monique Haicault, « Autour d'*agency* : Un nouveau paradigme pour les recherches de genre » (2012) 41 *Rives méditerranéennes* 11 au para 16.

tant que leader seront biaisées<sup>28</sup>. Les recherches menées sur l'incidence des préjugés inconscients, notamment sur le prototype « du leadership masculin », qui se réfèrent ou peuvent être extrapolés à la négociation et à la médiation, ont démontré les tendances suivantes :

- Des comportements ou des attributs du négociateur associés à la « masculinité » sont valorisés; d'autres comportements ou attributs associés à la « féminité » sont dévalorisés. Les attributs des négociateurs efficaces sont liés à une compréhension dominante de la « masculinité »—individualisme, approche compétitive, objectivité, rationalité analytique, instrumentalité, raisonnement à partir de principes universels. En revanche, les attributs traditionnellement associés à la « féminité » sont considérés comme moins efficaces—esprit communautaire, pensée intuitive, émotivité, expressivité, raisonnement à partir des particularités<sup>29</sup>.
- Les participantes et les participants au processus de négociation sont plus susceptibles de percevoir les négociatrices comme moins compétentes que les négociateurs. Par voie de conséquence, les gens sont plus susceptibles de mentir aux négociatrices qu'aux négociateurs parce qu'ils ou elles les pensent moins en mesure de percevoir ou de remettre en question leurs mensonges<sup>30</sup>. Il a également été constaté que les négociateurs ajustent leur offre initiale selon qu'ils négocient avec un homme (contrairement à s'ils négocient avec une femme) et que les négociateurs s'attendent à ce que les femmes prennent une plus petite part de la valeur dans la phase distributive d'une négociation<sup>31</sup>.
- Dans plusieurs contextes dialogiques, les hommes interrompent leurs collègues femmes plus souvent qu'ils ne s'interrompent entre eux<sup>32</sup>. En outre, lorsque les hommes et les femmes parlent

---

<sup>28</sup> Voir Sarah Saint-Michel, « Leader Gender Stereotypes and Transformational Leadership: Does Leader Sex Make the Difference? » 21:3 *M@n@gement* 944.

<sup>29</sup> Voir Linda Putnam et Deborah Kolb, « Rethinking Negotiation: Feminist Views of Communication and Exchange » dans Patrice M Buzzanell, dir, *Rethinking Organizational & Managerial Communication from Feminist Perspectives*, SAGE, 2000, 76.

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> Voir Hannah Riley Bowles, « Psychological Perspectives on Gender in Negotiation » dans Michelle K Ryan et Nyla R Branscombe, dir, *The SAGE Handbook of Gender and Psychology*, Londres, SAGE, 2013 [Riley Bowles].

<sup>32</sup> Des chercheuses américaines ont découvert qu'à la Cour suprême des États-Unis, les juges masculins interrompent leurs collègues féminines environ trois fois plus souvent qu'ils ne s'interrompent entre eux : voir Tonja Jacobi et Dylan Schweers, « [Female Supreme Court Justices are Interrupted More by Male Justices and Advocates](#) », *Harvard Business Rev* (11 avril 2017), en ligne : <[hbr.org/2017/04/female-supreme-court-justices-](http://hbr.org/2017/04/female-supreme-court-justices-)

autant les uns que les autres au cours d'une médiation, les parties ont tendance à percevoir les hommes comme plus actifs dans la résolution du différend, alors que les femmes se voient accorder moins de crédit pour une résolution réussie<sup>33</sup>.

- Les négociatrices qui mettent de l'avant leurs propres intérêts (en anglais, « *self advocating* ») reçoivent typiquement des jugements sociaux négatifs et, conséquemment, tolèrent des répercussions plus importantes sur le plan financier par comparaison avec leurs confrères et leurs consœurs si ces dernières travaillent pour le compte de quelqu'un d'autre (en anglais, « *other-advocating* »)<sup>34</sup>.
  - o Les négociatrices ont moins tendance à adopter un style de négociation affirmé afin d'éviter le « *backlash* » pour avoir enfreint les stéréotypes de genre (ou d'être étiquetées personnes déplaisantes) et, par voie de conséquence, elles auront recours à des stratégies de négociation « douces » qui minent leurs chances de succès<sup>35</sup>.
  - o Le fait de défier les stéréotypes de genre entraîne des conséquences différentes pour les hommes et les femmes<sup>36</sup>. Les négociateurs plus coopératifs créent une meilleure impression chez leur interlocuteur, mais font des gains inférieurs. En revanche, les négociatrices plus compétitives créent une mauvaise impression, mais obtiennent des gains plus importants<sup>37</sup>.

---

are-interrupted-more-by-male-justices-and-advocates> ; Connie Lee, « Gender Bias in The Courtroom: Combating Implicit Bias Against Women Trial Attorneys and Litigators » (2016) 22 *Cardozo J L & Gender* 229.

<sup>33</sup> Voir Marianna Schmid Mast, « Dominance as Expressed and Inferred Through Speaking Time: A Meta-analysis » (2002) 28:3 *Human Communication Research* 420; Madeline Heilman et Michelle Haynes, « No Credit Where Credit is Due: Attributional Rationalization of Women's Success in Male-female Teams » (2005) 90:5 *J Applied Psychology* 905.

<sup>34</sup> Voir Emily T Amanatullah et Catherine H Tinsley, « Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much...Or Not Enough: Exploring Why Advocacy Moderates Backlash Against Assertive Female Negotiators » (2013) 120:1 *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 110.

<sup>35</sup> Emily T Amanatullah et Michael W Morris « Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated when Negotiating on Behalf of Others » (2010) 98:2 *J Personality & Soc Psychology* 256.

<sup>36</sup> Cecilia L Ridgeway, « Gender, Status, and Leadership » (2001) 57:4 *J Soc Issues* 637 aux pp 648-49.

<sup>37</sup> Riley Bowles, *supra* note 31.

- Une analyse intersectionnelle du prototype masculin établit une relation entre l'ethnicité, la race et le genre dans la perception des stratégies, des capacités ou des connaissances des négociatrices racisées. Les femmes qui participent aux négociations sont confrontées à des difficultés supplémentaires lorsqu'elles s'identifient à plusieurs groupes historiquement marginalisés.
  - o Le « *tone policing* » ou le « rappel à l'ordre » s'avère une « tactique utilisée par celles et ceux qui ont des privilèges, pour faire taire les personnes qui n'en ont pas en se concentrant sur le ton de ce qui est dit plutôt que sur le contenu réel »<sup>38</sup>. Cette tactique est utilisée en négociation et en médiation de plusieurs manières<sup>39</sup>.
  - o Les normes acceptées sur ce qui constitue une communication courtoise (par exemple parler sur un ton mesuré) sont empreintes de « *misogynoir* », terme inventé en 2008 par Trudy et Moya Bailey, qui fait référence à l'intersection des structures racistes et sexistes qui produisent une violence racisée particulière aux femmes noires<sup>40</sup>. Ce système crée un binaire hiérarchique entre les femmes blanches et les femmes noires (où les femmes blanches représentent une féminité « positive » contrairement aux femmes noires) et se traduit en une application différente par les personnes médiatrices (peu importe leur race) des normes de courtoisie selon la personne qui parle.
  - o De surcroît, les études démontrent que dans plusieurs domaines sociaux, les filles et les femmes noires s'autosurveillent, et ce, souvent de manière préventive, afin d'éviter d'être perçues comme « fâchées » ou « trop émotives »<sup>41</sup>. Force est de constater que la même tendance se perçoit au cours d'une négociation ou encore d'une

---

<sup>38</sup> Voir Layla F Saad, *Me and White Supremacy: Combat Racism, Change the World, and Become a Good Ancestor*, Naperville, Sourcebooks, 2020.

<sup>39</sup> Pour une discussion plus détaillée du *tone policing* dans le contexte de la médiation, voir Sharon Press et Ellen E Deason, « Mediation: Embedded Assumptions of Whiteness? » (2021) 22 *Cardozo J Conflict Resolution* 453 aux pp 460–64 [Press et Deason].

<sup>40</sup> Voir Moya Bailey et Trudy, « On Misogynoir: Citation, Erasure, and Plagiarism » (2014) 18:4 *Feminist Media Studies* 762.

<sup>41</sup> Voir Seanna Leath et al, « A Qualitative Study of Black College Women's Experiences of Misogynoir and Anti-Racism with High School Educators » (2021) 10:1 *Soc Sciences* 29.

médiation—que les femmes noires soient médiatrices ou participantes.

Les stéréotypes genrés ont aussi une incidence sur le processus de médiation. Les stéréotypes « positifs » peuvent entraîner des conséquences négatives pour les femmes en position de pouvoir, comme une médiatrice :

- Une association automatique plus rapide a été démontrée entre les femmes et la bienveillance plutôt qu'entre les femmes et le pouvoir. Conséquemment, les parties et leurs conseillers juridiques s'attendent souvent à ce que les médiatrices soient plus empathiques, plus compréhensives, plus disponibles et plus gentilles que les médiateurs<sup>42</sup>.
- À l'inverse, les médiatrices qui ont confiance en elles et qui s'affirment sont plus souvent considérées comme des femmes colériques et agressives. Le corollaire est que les expressions ordinaires d'empathie formulées par une médiatrice plutôt qu'un médiateur peuvent être codées comme « trop émotives »<sup>43</sup>.

## B) Préjugés inconscients fondés sur la race

La suprématie blanche est un système de croyances qui positionne les personnes blanches<sup>44</sup> comme intrinsèquement supérieures aux membres de groupes racisés afin de justifier l'ordre social qui perpétue les inégalités<sup>45</sup>. Elle est associée aux idéologies extrémistes, maintenues par l'entremise de systèmes culturels, sociaux et politiques, qui entretiennent ces idéologies au moyen de la distribution inégale de ressources<sup>46</sup>. Elle est également plus subtile : la blancheur (en anglais « *whiteness* ») est normalisée dans notre

---

<sup>42</sup> Voir Alice Stuhlmacher et Melissa G Morrisett, « Men and Women as Mediators: Disputant Perceptions » (2008) 19:3 *International J Conflict Management* 249.

<sup>43</sup> Voir *ibid.*

<sup>44</sup> La race est une construction sociale dynamique, et le concept idéologique de personne « blanche » doit être lu dans le cadre d'une discussion sur la « blancheur ». Comme l'écrit Paul Gilroy, « l'absurdité fondatrice de la race en tant que principe de pouvoir, de différenciation et de classification doit maintenant rester constamment, obstinément, en vue » [notre traduction] : Paul Gilroy, *Against Race: Imagining Political Culture Beyond the Color Line*, Cambridge, Harvard University Press, 2000 à la p 7. Voir également David S Owens, « Towards a Critical Theory of Whiteness » (2007) 33:2 *Philosophy & Soc Criticism* 203 à la p 203 [Owens]; Nell Irvin Painter, *The History of White People*, New York, WW Norton & Company, 2011.

<sup>45</sup> Owens, *supra* note 44 à la p 203.

<sup>46</sup> Claudette L Tolson, « White Supremacy » dans Patrick L Mason, dir, *The Encyclopedia of Race and Racism*, 2<sup>e</sup> éd, vol 4, Detroit, Macmillan Reference, 2013 au pp 272–74.

société et la suprématie blanche, comme l'explique Adrienne Rich, s'étend à une tendance « à penser, à imaginer et à parler comme si la blancheur constituait la seule vision du monde »<sup>47</sup>.

L'idéologie de la suprématie blanche sous-tend la discrimination vécue par les personnes racisées qui découle des deux corollaires suivants : les préjugés inconscients envers les personnes racisées ainsi que les privilèges consciemment ou inconsciemment accordés aux personnes blanches<sup>48</sup>. Ces privilèges peuvent par ailleurs être des gestes totalement habituels s'ils sont également accordés aux personnes noires (par exemple, ne pas être profilé dans les supermarchés, ne pas subir de contrôles faciaux inopinés, etc.)<sup>49</sup>. À titre d'exemple, les privilèges accumulés au bénéfice des personnes blanches au fil de l'histoire—par le biais du colonialisme, l'esclavage systémique des personnes noires pendant 400 ans et le capitalisme racisé<sup>50</sup>—se traduisent aujourd'hui par un faible accès des personnes noires aux ressources économiques, aux institutions éducationnelles, au système de santé et aux institutions juridiques en Amérique du Nord<sup>51</sup>. Néanmoins, plutôt que de situer ce manque d'accès

<sup>47</sup> Voir Adrienne Rich, *On Lies, Secrets, and Silence: Selected Prose*, New York, WW Norton, 1979 à la p 299 [notre traduction].

<sup>48</sup> Voir Palma Joy Strand, « Racism 4.0, Civility, and Re-Constitution » (2015) 42 *Hastings Constitutional LQ* 753 (dressant un état constructif du racisme anti-Noir dans les États-Unis de par sa vie comme femme blanche ayant marié un homme noir) [Strand].

<sup>49</sup> Au Canada, des recherches ont montré que les traits du visage des personnes autochtones et des personnes racisées peuvent les rendre plus identifiables et « connues » par les forces de l'ordre et qu'elles ont par conséquent « beaucoup moins de latitude dans leur comportement avant que la police n'intervienne » [notre traduction]. Voir *Aboriginal Justice Inquiry of Manitoba, Report: Volume 1: The Justice System and Aboriginal People*, Winnipeg, Queens Printer, 1991 à la p 107; African Canadian Legal Clinic, *Anti-Black Racism in Canada: A Report on the Canadian Government's Compliance with the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination*, Toronto, African Canadian Legal Clinic, 2002 à la p 40.

<sup>50</sup> Le capitalisme racisé constitue un système économique et social qui exploite le corps, le travail et l'apport intellectuel des communautés racisées. De par sa nature, il exige un traitement différentiel et une stratification d'exploitation sur la base de la fiction de la « race » en lien avec d'autres éléments d'identité, tels que le sexe, le genre, la situation de handicap et l'orientation sexuelle afin de maximiser le profit et de maintenir une classe sociale démunie. Il s'agit d'un concept popularisé par Cedric J Robinson dans *Black Marxism: The Making of the Black Radical Tradition*, Londres, Zed Press, 1983 et par Angela Davis dans *Women, Race, and Class*, New York, Random House, 1983. De plus, CLR James, Eric Williams et Walter Rodney ont étudié la relation entre l'esclavage, le colonialisme et le capitalisme : voir CLR James, *The Black Jacobins: Toussaint L'Ouverture and the San Domingo Revolution*, Londres, Seker & Warburg, 1938; Eric Williams, *Capitalism & Slavery*, Chapel Hill, UNC Press, 1994; Walter Rodney, *How Europe Underdeveloped Africa*, Londres, Bogle-L'Ouverture, 1972.

<sup>51</sup> Voir Strand, *supra* note 48.

dans les inégalités structurelles, les gens attribuent aux personnes noires des stéréotypes racistes courants, tels que la paresse, l'incompétence ou la mauvaise gestion de l'argent<sup>52</sup>.

Les processus informels de résolution des différends sont ancrés dans cette idéologie de la suprématie blanche<sup>53</sup>. Par conséquent, les participants blancs sont plus rapidement associés à la véracité, à la préparation et à la valeur, tandis que les membres des autres groupes racisés sont plus rapidement associés à l'esquive, à la paresse, à la violence et à l'indignité. D'autres exemples de l'incidence des préjugés fondés sur la race dans le cadre des processus de négociation et de médiation sont les suivants :

- Dans une étude portant sur la discrimination sexuelle et raciale dans les transactions d'achat et de vente d'automobiles, les résultats ont révélé que les hommes noirs payaient 50 % de plus que les hommes blancs tandis que les femmes noires payaient plus de trois fois plus que les hommes blancs<sup>54</sup>, indiquant que les concessionnaires automobiles ont systématiquement offert des prix nettement plus avantageux sur des voitures identiques aux hommes blancs.
- Dans les négociations salariales, une série d'études a révélé que les employeurs partent du principe que les demandeurs d'emploi qui sont des personnes noires doivent s'attendre à obtenir des salaires inférieurs à ceux de leurs homologues blancs. De plus, lorsque les demandeurs d'emploi noirs ne se conforment pas à cette attente (en tentant de négocier un salaire plus élevé que celui initialement proposé), ils peuvent se voir pénalisés par des résultats salariaux inférieurs<sup>55</sup>.
- De nombreuses études ont montré que la composition culturelle des personnes médiatrices reste très homogène, c'est-à-dire que les participants peuvent raisonnablement s'attendre à travailler avec un homme blanc plus âgé<sup>56</sup>. Par voie de conséquence, les médiatrices et les médiateurs qui ne se conforment pas à cette

---

<sup>52</sup> Voir Scott Plous et Tyrone Williams, « Racial Stereotypes from the days of American Slavery: A Continuing Legacy » (1995) 25:9 J Applied Soc Psychology 795.

<sup>53</sup> Voir Press et Deason, *supra* note 39 aux pp 460–64.

<sup>54</sup> Voir Ian Ayres, « Fair Driving: Gender and Race Discrimination in Retail Car Negotiations » (1991) 104:4 Harv L Rev 817 aux pp 819–20.

<sup>55</sup> Voir Morela Hernandez et al, « Bargaining While Black: The Role of Race in Salary Negotiations » (2019) 104:4 J Applied Psychology 581.

<sup>56</sup> Maria Volpe et al, « Barriers to Participation: Challenges Faced by Members of Underrepresented Racial and Ethnic Groups in Entering, Remaining, and Advancing in the ADR Field » (2008) 35:1 Fordham Urb LJ 119 à la p 139. Voir également Ontario

image (c'est-à-dire qui n'ont pas la peau blanche) sont assujettis à des jugements fondés sur les préjugés inconscients, qui se traduisent souvent en micro-agression<sup>57</sup>.

- o Les parties confondent les médiatrices racisées avec des adjointes administratives, du personnel d'entretien ou des étudiantes<sup>58</sup>.

Si le manque de diversité dans le domaine de la médiation<sup>59</sup> entraîne toujours des conséquences négatives pour les parties et les personnes médiatrices, l'impact positif de l'augmentation d'une grande diversité de médiateurs a également été établi :

- Les recherches démontrent que lorsqu'elles participent à une médiation, les personnes racisées sont plus satisfaites du processus et obtiennent de meilleurs résultats lorsque la personne médiatrice appartient également à une minorité visible<sup>60</sup>.

---

Bar Association (OBA), [Neutral Diversity in Ontario : Report by the OBA Working Group on Neutral Diversity](#), 29 mars 2022, en ligne : <[www.oba.org/CMSPages/GetFile.aspx?guid=feddadcd-980f-4e83-86c9-ff8ecbfba32d](http://www.oba.org/CMSPages/GetFile.aspx?guid=feddadcd-980f-4e83-86c9-ff8ecbfba32d)> [Ontario Bar Association].

<sup>57</sup> Une microagression s'étend à une « action ou parole, d'apparence souvent banale, pouvant être perçue comme blessante ou offensante, généralement par une personne faisant partie d'un groupe minoritaire » : Usito—Université de Sherbrooke, *sub verbo* « [Micro-agression](#) », en ligne : <[usito.usherbrooke.ca/d%C3%A9finitions/micro-agression](http://usito.usherbrooke.ca/d%C3%A9finitions/micro-agression)>.

<sup>58</sup> Cette expérience est également vraie pour les femmes racisées dans la profession juridique en général : Jacques Gallant, « ['You don't look like a lawyer.' Female lawyers and lawyers of colour angered by mistaken identity in court](#) », *Toronto Star* (17 février 2019), en ligne : <[www.thestar.com/news/gta/2019/02/17/you-dont-look-like-a-lawyer-female-lawyers-and-lawyers-of-colour-angered-by-mistaken-identity-in-court.html](http://www.thestar.com/news/gta/2019/02/17/you-dont-look-like-a-lawyer-female-lawyers-and-lawyers-of-colour-angered-by-mistaken-identity-in-court.html)>. De surcroît, des avocats racisés ont déclaré avoir été confondus avec des accusés dans des affaires criminelles : Diane Taylor, « [Dozens of Asian lawyers say they have been mistaken for defendants](#) », *The Guardian* (25 septembre 2020), en ligne : <[www.theguardian.com/world/2020/sep/25/dozens-of-asian-lawyers-say-they-have-been-mistaken-for-defendants](http://www.theguardian.com/world/2020/sep/25/dozens-of-asian-lawyers-say-they-have-been-mistaken-for-defendants)>. Voir aussi le cas de Selwyn Pieters à la Cour d'appel comme un exemple—*Pieters v Peel Law Association*, 2010 HRTO 2411, appel accueilli 2013 ONCA 396. Voir également Audrey Lee, « Implicit Bias in Mediation: Strategies for Mediators to Engage Constructively with “Incoming” Implicit Bias » (2020) 25 Harv Negot L Rev 167 à la p 167.

<sup>59</sup> Voir Ontario Bar Association, *supra* note 56 (établissant que l'Ontario n'a pas mis en œuvre de plan pour accroître la diversité parmi les médiateurs/médiatrices et autres tiers neutres; s'inspirant des leçons tirées d'autres juridictions, le rapport propose des actions concrètes pour améliorer la diversité parmi les neutres, notamment une formation sur les préjugés implicites, le mentorat et des critères de sélection clairs pour l'admission aux panels de médiateurs).

<sup>60</sup> Voir Lorig Charkoudian et Ellen Kabcenell Wayne, « Fairness, Understanding, and Satisfaction: Impact of Mediator and Participant Race and Gender on Participants' Perception of Mediation » (2010) 28 Conflict Resolution Q 23; David A Hoffman et



- Les chercheurs ont fait valoir que la co-médiation est un moyen d'atténuer les préjugés envers les personnes racisées pendant le processus de médiation. D'abord, dans un processus de co-médiation, deux tierces parties travaillent à parts égales, en parallèle et de façon conjointe afin de capitaliser sur leurs différences en complémentarité<sup>61</sup>. Ensuite, la co-médiation peut être fort utile lorsque la personne médiatrice a besoin de beaucoup de concentration, d'empathie ou de ressources émotionnelles pour aider les parties à résoudre le différend<sup>62</sup>. Par exemple, lorsque les questions personnelles et les enjeux sociaux importants s'inscrivent dans le différend ou encore, lorsque la personne médiatrice aurait besoin de prendre un peu de recul en vue de maintenir son impartialité. Enfin, la co-médiation permet aux parties de bénéficier de deux personnes médiatrices, dont l'une peut mettre en évidence les préjugés éventuels des parties ainsi que ceux de son collègue<sup>63</sup>.

### C) Autres préjugés inconscients

Si les préjugés conscients fondés sur la race, la couleur de la peau et l'identité sexuelle ont tendance à diminuer, c'est en partie parce qu'ils ont fait l'objet d'une plus grande attention de la part des chercheurs et des militants<sup>64</sup>; néanmoins, on constate une augmentation globale d'autres formes de préjugés—dont nous n'explorerons que deux : les préjugés anti-

---

Lamont E Stallworth, « Leveling the Playing Field for Workplace Neutrals: A Proposal for Achieving Racial and Ethnic Diversity » (2008) 63:1 *Dispute Resolution J* 37 à la p 42; Gary LaFree et Christine Rack, « The Effects of Participants' Ethnicity and Gender on Monetary Outcomes in Mediated and Adjudicated Civil Cases » (1996) 30:4 *Law & Soc'y Rev* 767; Michelle Hermann et al, *An Empirical Study of the Effects of Race and Gender on Small Claims Adjudication and Mediation*, 1993 [non publié], cité dans Howard Gadlin, « Conflict Resolution, Cultural Differences, and the Culture of Racism » (1994) 10:1 *Negotiation J* 33 à la p 45.

<sup>61</sup> Keryn Foley, « [To Co-Mediate or Not to Co-Mediate—That is the Question](#) » (2017) 29:1 *Bond L Rev* 95, en ligne : <[www5.austlii.edu.au/au/journals/BondLawRw/2017/7.pdf](http://www5.austlii.edu.au/au/journals/BondLawRw/2017/7.pdf)>.

<sup>62</sup> Voir Lela Love et Joseph Stulberg, « Practice Guidelines for Co-Mediation: Making Certain That “Two Heads Are Better Than One” » (1996) 13 *Mediation Q* 179.

<sup>63</sup> Voir Leslie Ann Cornfeld, « Are Two Heads Better Than One? An Examination of the Effectiveness of Co-Mediation: Calling for a New Mediation Technique » (1985) 23:2 *Fam L Rev* 55; Nathalie Favre et Bruno Munari, « La co-médiation ; un outil au service des médiateurs » dans Laurent Hirsh et Christophe Imhoos, dir, *Arbitrage, médiation et autres modes pour résoudre les conflits autrement*, Genève/Zurich, Schulthess Éditions Romandes, 2018, 139.

<sup>64</sup> Matthew Hutson, « [Implicit Biases Toward Race and Sexuality Have Decreased](#) », *Scientific American* (1<sup>er</sup> avril 2019), en ligne : <[www.scientificamerican.com/article/implicit-biases-toward-race-and-sexuality-have-decreased/](http://www.scientificamerican.com/article/implicit-biases-toward-race-and-sexuality-have-decreased/)>.

Autochtones<sup>65</sup> et les préjugés fondés sur le handicap—qui font l’objet de peu de recherches empiriques<sup>66</sup>.

## i) Les préjugés anti-Autochtones

Les stéréotypes qu’entretiennent de nombreuses personnes allochtones à l’égard des peuples autochtones reflètent les attitudes colonialistes (ancrées dans l’idéologie de la suprématie blanche) qui s’entrecroisent, entre autres, avec les croyances patriarcales (ancrées dans l’idéologie de l’infériorité des filles et des femmes par rapport aux garçons et aux hommes), toujours véhiculées dans les médias populaires et dans les politiques gouvernementales<sup>67</sup>.

À titre d’exemple, pour les problèmes économiques, sociaux, spirituels et psychologiques actuels avec lesquels les communautés autochtones doivent composer, l’enseignement inexact et inadéquat de l’héritage colonial du Canada n’attribue pas la responsabilité aux politiques assimilationnistes des institutions du gouvernement, des églises, du système judiciaire. Au contraire, on incombe la responsabilité des conditions dans les communautés autochtones à un échec moral des individus (qu’il s’agisse des personnes autochtones elles-mêmes ou encore

---

<sup>65</sup> Des discussions importantes se poursuivent dans les communautés autochtones sur le terme générique qui, le cas échéant, reflète le plus précisément et le plus respectueusement l’identité des diverses collectivités autochtones. L’Assemblée des chefs du Manitoba et le peuple Anishinabek de l’Ontario ont récemment rejeté le mot anglais « Aboriginal », lui préférant le concept de « First Nations » (Premières Nations). L’expression « personne autochtone » fait référence à une personne qui est issue de la terre où elle habite et lorsque nous faisons référence aux personnes autochtones ou aux membres des peuples autochtones, il faut entendre les Premiers peuples (ou Premières Nations), les Inuits et les Métis. Cette nomenclature est également conforme à la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*.

<sup>66</sup> Notamment, les manifestations de haine et de préjugés *explicites* fondés sur la religion sont très répandues dans la société canadienne, notamment les incidents d’antisémitisme et d’islamophobie ouverte : Voir Commission ontarienne des droits de la personne, « [Déclaration de la CODP concernant le sommet national sur l’antisémitisme](http://www.ohrc.on.ca/fr/centre_des_nouvelles/d%C3%A9claration-de-la-codp-concernant-le-sommet-national-sur-l%27antis%C3%A9mitisme) », communiqué, 20 juillet 2021, en ligne : <www.ohrc.on.ca/fr/centre\_des\_nouvelles/d%C3%A9claration-de-la-codp-concernant-le-sommet-national-sur-l%27antis%C3%A9mitisme>; Commission ontarienne des droits de la personne, communiqué, « [Déclaration de la CODP concernant le sommet national sur l’islamophobie](http://www.ohrc.on.ca/fr/centre_des_nouvelles/d%C3%A9claration-de-la-codp-concernant-le-sommet-national-sur-l%27islamophobie) », communiqué, 21 juillet 2021, en ligne : <www.ohrc.on.ca/fr/centre\_des\_nouvelles/d%C3%A9claration-de-la-codp-concernant-le-sommet-national-sur-l%27islamophobie>.

<sup>67</sup> Voir Robin Pierro et al, *Buried Voices: Media Coverage of Aboriginal Issues in Ontario, Media Monitoring Report: 2010–2013*, Journalists for Human Rights (JHR), 2013, en ligne : <jhr.ca/wp-content/uploads/2019/10/Buried-Voices.pdf>.

des « pommes pourries » qui mettaient en œuvre les politiques par la violence).

Ensuite, un préjugé implicite anti-Autochtones le plus courant a été appelé le « déni des colonisateurs », c'est-à-dire le refus, le manque de volonté ou l'incapacité de la part des personnes blanches et d'autres personnes allochtones de reconnaître l'existence même de la discrimination commise envers les peuples autochtones, ainsi que leur complicité dans la privation continue des droits des peuples autochtones au Canada<sup>68</sup>. Il s'agit, entre autres, d'une incapacité ou d'un manque de volonté de la part des descendants de colonisateurs de retracer les liens de causalité entre le système des pensionnats<sup>69</sup>, la dépossession systémique des peuples autochtones et les problèmes contemporains auxquels font face les communautés autochtones, notamment les suivants :

- les croyances racistes persistantes véhiculées dans les médias<sup>70</sup>;

---

<sup>68</sup> Voir Rosemary Nagy, « Truth, Reconciliation and Settler Denial: Specifying the Canada–South Africa Analogy » (2012) 13:3 Human Rights R 349 (situe les pensionnats dans un continuum de violence et relie ces abus aux injustices structurelles et à la colonisation historique); Sherene Razack, Malinda Smith et Sunera Thobani, dir, *Race, Space and Law: Unmapping a White Settler Society*, Toronto, Between the Lines, 2005 (se réfère à ces désaveux comme les mythologies des colonisateurs-nationalistes); Anna Cook, « Recognizing Settle Ignorance in the Canadian Truth and Reconciliation Commission » (2018) 4:4 Feminist Philosophy Q 1 (affirme que le processus de vérité et de réconciliation ne tient pas compte de « l'ignorance des colonisateurs »).

<sup>69</sup> Bien qu'officiellement, ces pensionnats aient été appelés « pensionnats indiens », nous n'utilisons ce terme que lorsque nous nous référons à un document historique dans lequel le mot est utilisé. Il est maintenant largement admis que ce terme est utilisé d'une manière qui reflète et renforce les stéréotypes discriminatoires envers les Peuples autochtones du Canada. Nous ne qualifions pas ces institutions de « pensionnats autochtones », car, loin d'émaner des communautés autochtones, les pensionnats faisaient partie du projet colonialiste et sont considérés comme un génocide : voir Cynthia Stirbys et Amelia McComber, « [Indian Residential Schools: Acts of Genocide, Deceit and Control by Church and State](#) », *The Conversation* (15 juin 2021), en ligne : <[theconversation.com/indian-residential-schools-acts-of-genocide-deceit-and-control-by-church-and-state-162145](http://theconversation.com/indian-residential-schools-acts-of-genocide-deceit-and-control-by-church-and-state-162145)>.

<sup>70</sup> En 1996, la Commission royale sur les peuples autochtones a conclu que les stéréotypes anti-Autochtones étaient omniprésents dans toutes formes de discours public, y compris dans les médias. Voir Canada, [Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones](#), Ottawa, Bibliothèque et Archives Canada, 1996, en ligne : <[www.bac-lac.gc.ca/fra/decouvrez/patrimoine-autochtone/commission-royale-peuples-autochtones/Pages/rapport.aspx](http://www.bac-lac.gc.ca/fra/decouvrez/patrimoine-autochtone/commission-royale-peuples-autochtones/Pages/rapport.aspx)>.

- la vulnérabilité accrue chez les filles et les femmes autochtones aux violences physiques, sexuelles, interpersonnelles, structurelles et institutionnelles<sup>71</sup>;
- la surreprésentation des personnes autochtones dans le système carcéral<sup>72</sup> et des enfants autochtones dans les institutions d'aide à l'enfance<sup>73</sup>;
- les possibilités d'emploi et d'éducation compromises<sup>74</sup>;
- les obstacles à l'autodétermination économique et politique<sup>75</sup>;
- le manque d'accès équitable aux services, comme l'accès à l'eau potable<sup>76</sup>.

Un corollaire au déni des colonisateurs est le « prototype de bienveillance des colonisateurs »<sup>77</sup>. Ce préjugé se traduit par la croyance automatique et non vérifiée selon laquelle les interventions forcées des gouvernements (telles que la relocalisation de communautés entières ou le retrait d'enfants de leurs foyers) étaient inévitables et souhaitables. Des chercheurs ont affirmé que ces préjugés inconscients façonnent les processus de négociation et de

---

<sup>71</sup> Voir Canada, Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones, *Réclamer notre pouvoir et notre place : le rapport final de l'enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées*, 2019, en ligne : <[www.mmiwg-ffada.ca/fr/final-report/](http://www.mmiwg-ffada.ca/fr/final-report/)>.

<sup>72</sup> Voir Michaela Mary McGuire et Ted Palys, « Toward Sovereign Indigenous Justice: On Removing the Colonial Straightjacket » (2020) 2:1 *Decolonization of Criminology & Justice* 59.

<sup>73</sup> Raven Sinclair affirme que la surreprésentation des enfants autochtones dans le système de protection de l'enfance reflète un parti pris culturel et un ethnocentrisme dans les décisions législatives et juridiques. La « norme du meilleur intérêt de l'enfant » donne plus de poids à l'attachement psychologique de l'enfant (conceptualisé à travers une optique occidentale des relations interpersonnelles) qu'au contexte culturel de l'enfant, d'une manière à privilégier les parents d'accueil allochtones par rapport à la communauté de l'enfant : voir Sinclair, *supra* note 2.

<sup>74</sup> Voir Max Skudra, Andrew Avgerinos et Karen E McCallum, « [Filling Canada's Indigenous Skills Gap Would be an Economic Boon](#) », *Options politiques* (29 juillet 2020), en ligne : <[policyoptions.irpp.org/magazines/july-2020/filling-canadas-indigenous-skills-gap-would-be-an-economic-boon/](http://policyoptions.irpp.org/magazines/july-2020/filling-canadas-indigenous-skills-gap-would-be-an-economic-boon/)>.

<sup>75</sup> Voir Rauna Kuokkanen, « Self-Determination and Indigenous Women's Rights at the Intersection of International Human Rights » (2012) 34 *Human Rights Q* 225.

<sup>76</sup> Voir Human Rights Watch, *The Human Right to Water: A Guide for First Nations Communities and Advocates*, 23 octobre 2019, en ligne : <[www.hrw.org/report/2019/10/23/human-right-water/guide-first-nations-communities-and-advocates#](http://www.hrw.org/report/2019/10/23/human-right-water/guide-first-nations-communities-and-advocates#)>.

<sup>77</sup> La notion du « colonisateur bienveillant » est attribuée à Albert Memmi, *The Colonizer and the Colonized*, 1957.

médiation entre les membres des collectivités autochtones et les différents paliers gouvernementaux :

- Les collectivités autochtones ont été reconnues comme des nations dans la *Proclamation royale de 1763*. Pourtant, les négociations de traités entre le gouvernement fédéral et les nations autochtones reposent sur un déni constant de l'existence de traités négociés. Ce déni se manifeste par la violation continue d'accords de longue date et des stratégies persistantes pour éteindre ces droits<sup>78</sup>. Historiquement, au fur et à mesure que la population colonisatrice s'est accrue sur le territoire, les colonisateurs respectaient de moins en moins leur parole et les alliances d'amitié et de cohabitation conclues avec les Premiers Peuples, s'appropriant ainsi leurs terres et les forçant à se sédentariser à l'intérieur des réserves<sup>79</sup>. En effet, les communautés autochtones disposent aujourd'hui de moins d'un tiers de l'assise territoriale négociée dans les traités historiques<sup>80</sup>.
- Lors des négociations portant sur les revendications territoriales actuelles, le point de départ demeure souvent la « doctrine de la découverte » (*terra nullius*) qui, alors qu'elle est historiquement inexacte, sert de base à l'affirmation de la souveraineté du gouvernement fédéral sur les peuples autochtones<sup>81</sup>. Cette doctrine est ancrée dans la présomption selon laquelle les Premiers Peuples étaient intrinsèquement inférieurs aux colonisateurs européens.

---

<sup>78</sup> Voir Georges Erasmus et René Dussault, *Allocution à l'occasion de la parution du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, Gouvernement du Canada, en ligne : <[www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100014639/1572549038231](http://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100014639/1572549038231)>. Voir aussi Arthur Manuel et Ronald M Derrickson, *Unsettling Canada: A National Wake-Up Call*, Toronto, Between the Lines, 2021; Pamela Palmater, *Warrior Life: Indigenous Resistance and Resurgence*, Halifax, Fernwood, 2020.

<sup>79</sup> Voir Pierrot Ross-Tremblay et Nawel Hamidi, « Les écueils de l'extinction : les Premiers peuples, les négociations territoriales et l'esquisse d'une ère postcoloniale » (2013) 43:1 *Recherches amérindiennes au Québec* 51 à la p 53 [Ross-Tremblay et Hamidi].

<sup>80</sup> « Les terres mises de côté pour les Autochtones ont été progressivement détournées de leur destination d'origine. Près des deux tiers ont "disparu" de diverses façons depuis la Confédération » et « [l]es terres autochtones au sud du 60<sup>e</sup> parallèle (surtout les réserves indiennes) couvrent moins de 0,5% du territoire canadien » : voir Gouvernement du Canada, *Points saillants du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, en ligne : <[www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100014597/1572547985018](http://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100014597/1572547985018)>.

<sup>81</sup> Voir John Borrows, « Sovereignty's Alchemy: An Analysis of *Delgamuukw v. British Columbia* » (1999) 37:3 *Osgoode Hall LJ* 537; John Borrows, « The Durability of *Terra Nullius: Tsilhqot'in Nation v British Columbia* » (2015) 48:3 *UBC L Rev* 701.

Cette doctrine continue de peser sur les peuples autochtones au Canada chaque fois qu'ils font valoir leurs droits légaux<sup>82</sup>.

Dans un autre ordre d'idées, la médiation institutionnalisée et ses principes fondateurs—notamment la neutralité de la personne médiatrice et la confidentialité—demeurent ancrés dans des valeurs occidentales. Ces principes ne sont pas adaptés aux dynamiques des communautés autochtones et peuvent même être incompatibles avec les valeurs culturelles, les croyances et les pratiques des Premiers Peuples, telles que le respect, l'honnêteté et la vérité, qui constituent la base des interactions lors de la résolution d'un conflit<sup>83</sup>. À titre d'exemple, la confidentialité peut se voir impossible à respecter (en raison des modalités de vie et du niveau d'interconnectivité sociale des communautés autochtones) et aller à l'encontre de la vision réparatrice des processus, notamment la volonté de guérir la collectivité (les individus engagés dans le processus de médiation ainsi que la communauté entière)<sup>84</sup>.

## ii) Les préjugés fondés sur la situation de handicap

Le terme « personnes handicapées » est vaste et s'applique aux personnes ayant au moins un handicap ainsi qu'aux personnes s'identifiant comme neurodivergentes ou comme sourdes<sup>85</sup>. Dans les lois sur les droits de la

<sup>82</sup> Ross-Tremblay et Hamidi, *supra* note 79.

<sup>83</sup> Voir Edward Benton-Banai, *The Mishomis Book: The Voice of the Ojibway*, Hayward (WI), Indian Country Communications, 1988; Nicole Bell, « Anishinaabe Bimaadiziwin: Living Spiritually with Respect, Relationships, Reciprocity, and Responsibility » dans Andrejs Kulnieks, Dan Roronhiakewen Longboat et Kelly Young, dir., *Contemporary Studies in Environmental and Indigenous Pedagogies*, Rotterdam, Sense, 2013, 89.

<sup>84</sup> Voir Loretta Kelly, « Mediation in Aboriginal Communities: Familiar Dilemmas, Fresh Developments » (2002) 5:14 *Indig Law Bulletin* 7.

<sup>85</sup> Au Canada, il est parfois question de « déficience » plutôt que de handicap. L'équivalent anglais reste le même (« *disability* »), mais la différence d'appellation en français et les nuances qu'elle peut apporter interrogent le poids et la portée des mots actuellement utilisés. Il y a eu et il y a toujours des débats quant à l'utilisation d'une appellation « *people-first* » (les personnes d'abord), dans ce cas, les personnes ayant un handicap, versus l'utilisation d'une appellation « *identity-first* » (l'adhésion à un groupe), dans ce cas, les personnes handicapées. En études critiques du handicap (« *critical disability studies* »), les auteurs se sont majoritairement distancés du « *people-first language* » qui avait notamment comme limite, selon les critiques, de vouloir distancer la personne de quelque chose perçu comme négatif (par exemple le handicap). Selon cette critique, on insisterait sur la personne, puisque le handicap devrait être mis de côté. Nous remercions le professeur Alexandre Baril d'avoir attiré notre attention sur ce point. Dans une optique de revalorisation du handicap, le « *identity-first language* » (centré sur l'identité) est ainsi devenu de plus en plus populaire pour affirmer fièrement l'identité handicapée. Voir Tara Haelle, « [Identity-first vs. People-first Language is an Important Distinction](#) », Association

personne au Canada, ainsi que dans la jurisprudence, le handicap est interprété très largement<sup>86</sup> : le handicap peut être physique ou mental, perceptible ou non apparent, épisodique ou non<sup>87</sup>. Dans l'affaire *Newfoundland and Labrador (Minister of Justice) v Critch*, le juge établit qu'un handicap physique est déterminé par les limites des capacités physiques d'un individu, d'une maladie, d'une contrainte sociale et/ou d'une combinaison de chacun de ces facteurs<sup>88</sup>.

Des recherches démontrent que la préférence pour les personnes non handicapées par rapport aux personnes handicapées est forte<sup>89</sup>. Dans l'étude de Brian Nosek et ses collaborateurs sur les données de plus de 2,5 millions de participants, 76 % des personnes interrogées, qu'elles soient handicapées ou non, ont montré une préférence implicite pour les personnes non handicapées. La même étude a révélé que seulement 9 % des répondants manifestaient une préférence pour les personnes handicapées<sup>90</sup>. L'existence d'un handicap peut avoir une incidence sur l'interprétation des indices verbaux et non verbaux par un participant à une négociation ou à une médiation.

Des personnes souffrant de troubles d'apprentissage se sentent mal à l'aise à l'idée de maintenir un contact visuel. En médiation, où les parties sont encouragées à se parler directement, un tel manque de contact visuel peut être mal interprété par la médiatrice ou par la partie adverse comme un manque de confiance<sup>91</sup>.

- Il n'existe pas de formation uniforme des personnes médiatrices au Canada concernant la diversité des handicaps, de l'effet

---

of Health Care Journalists (AHCJ), 31 juillet 2019, en ligne : <[healthjournalism.org/blog/2019/07/identity-first-vs-person-first-language-is-an-important-distinction/](http://healthjournalism.org/blog/2019/07/identity-first-vs-person-first-language-is-an-important-distinction/)>; Office québécois de la langue française, *sub verbo* « [Langage centré sur l'identité](#) », 2020, en ligne : <[gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26558380](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26558380)>.

<sup>86</sup> Voir Commission ontarienne des droits de la personne, [Politique et directives concernant le handicap et l'obligation d'accommodement](#), Ontario, 2000, en ligne : <[www.ohrc.on.ca/sites/default/files/attachments/Policy\\_and\\_guidelines\\_on\\_disability\\_and\\_the\\_duty\\_to\\_accommodate\\_fr.pdf](http://www.ohrc.on.ca/sites/default/files/attachments/Policy_and_guidelines_on_disability_and_the_duty_to_accommodate_fr.pdf)>.

<sup>87</sup> Voir par exemple *Code des droits de la personne*, LRO 1990, c H.19, art 10(1); *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, LO 2005, c 11.

<sup>88</sup> Voir *Newfoundland and Labrador (Minister of Justice) v Critch*, 2004 NLTD 133 au para 27.

<sup>89</sup> Voir Brian A Nosek et al, « Pervasiveness and Correlates of Implicit Attitudes and Stereotypes » (2007) 18:1 *European R of Soc Psychology* 36 à la p 54.

<sup>90</sup> Voir *ibid.*

<sup>91</sup> Voir Martha E Simmons et David Lepofsky, [Guide sur les mesures d'accommodements pour personnes handicapées à l'intention des médiateurs](#), Institut d'arbitrage et de médiation du Canada (IAMC), 2017, en ligne : <[adric.ca/fr/useful-links/disability-guidebook/](http://adric.ca/fr/useful-links/disability-guidebook/)>.

possible de ces handicaps sur le processus et sur la vie des individus ou des possibilités qu'offre la conception universelle à tous les participants<sup>92</sup>.

### III. Atténuer les préjugés inconscients

Nous pouvons aborder les préjugés inconscients de différentes façons. D'abord, il existe des moyens individuels auxquels les juristes peuvent avoir recours pour atténuer l'impact de leurs propres préjugés, ce que nous appelons les « approches individuelles proactives ». Ensuite, il y a des changements systémiques et institutionnels à adopter.

#### A) Approches individuelles proactives

L'inconscience par rapport à nos propres partis pris dans nos rapports perpétue les préjugés inconscients. Dans cette perspective, il est nécessaire de savoir comment, d'une part, déterminer la présence de ces préjugés (c'est-à-dire amener nos préjugés automatiques à la conscience) et, d'autre part, utiliser des stratégies pour les atténuer.

L'étape la plus importante est d'accepter l'existence incontestable des préjugés inconscients. Plusieurs outils mesurent les préjugés inconscients, notamment le *Test d'Association Implicite* (TAI), mené à Harvard depuis les années 1990<sup>93</sup>. Ce test évalue la force des associations entre des concepts (par exemple l'image d'une personne noire ou d'une personne blanche) et des évaluations automatiques (par exemple qu'elles soient bonnes ou mauvaises) afin de comprendre de quelles façons les associations cognitives inconscientes influent sur la prise de décision. Dans le cadre de ce test, on montre une image au participant avant de lui montrer un mot. On lui demande ensuite de répondre très rapidement à une question. Le test mesure le temps de réaction pendant que le participant tente de répondre sans faire d'erreur. Les recherches utilisant le TAI révèlent des tendances intéressantes qui reflètent la discrimination systémique existante dans la société. À titre d'illustration, les résultats de millions de participants ayant passé le TAI démontrent que la plupart des Américains associent implicitement les personnes noires à des attitudes négatives, et les personnes blanches à des attitudes positives. De surcroît, les femmes sont fréquemment associées à la « famille » et, en revanche, les hommes à la « carrière »<sup>94</sup>.

<sup>92</sup> Voir *ibid.*

<sup>93</sup> Voir Project Implicit, « [About Us](http://implicit.harvard.edu/implicit/aboutus.html) », en ligne : <implicit.harvard.edu/implicit/aboutus.html>.

<sup>94</sup> Voir Negowetti, *supra* note 21 à la p 940. Le test et son utilité pour découvrir ou traiter les préjugés, ont fait l'objet de critiques. Des chercheurs affirment que le test repose sur l'hypothèse erronée selon laquelle l'identification à un groupe indique une culture



Néanmoins, les préjugés inconscients et les stéréotypes sont si profondément enracinés que la prise de conscience et la reconnaissance de préjugés, bien qu'il s'agisse d'une étape préliminaire essentielle, ne permettent pas aux participants aux processus de négociation ou de médiation de s'en affranchir complètement. Au-delà de la conscientisation de ses partis pris, il importe d'aborder les préjugés inconscients comme s'il s'agissait de se défaire d'une mauvaise habitude<sup>95</sup>. Cette conscientisation peut se faire selon les deux étapes suivantes : 1—comprendre le contexte (spécifiquement les moments et les lieux) où les préjugés sont activés; 2—ensuite, utiliser systématiquement des techniques de débiaisement, susceptibles de remplacer une réponse biaisée par une réponse égalitaire. Nous notons quelques exemples de ces techniques de débiaisement, notamment :

- *Devenir un témoin actif* (« *active bystander* »)<sup>96</sup> : Les recherches dévoilent d'une part que les personnes qui pensent que leurs pairs (membres de leur groupe d'appartenance) désapprouvent des expressions de préjugés réduiront leurs expressions d'attitudes préjudiciables. D'autre part, les personnes dont les membres de leur groupe d'appartenance acceptent les stéréotypes et les préjugés ont tendance à augmenter leurs propres attitudes empreintes de préjugés. Par conséquent, l'autorégulation des préjugés inconscients est plus forte lorsque la rétroaction sur

---

commune : Lorig Charkhoudian et Ellen Kabcenell Wayne, « Fairness, Understanding, and Satisfaction: Impact of Mediator and Participant Race and Gender on Participants' Perception of Mediation » (2010) 28:1 Conflict Resolution Q 23 à la p 32. D'autres chercheurs sont sceptiques quant à savoir si le test est en fait prédictif d'un comportement biaisé : Patrick Forscher et al, « A meta-analysis of Procedures to Change Implicit Measures » (2019) 117 J Personality & Social Psychology 522. D'autres soutiennent que les résultats du test peuvent être influencés par des capacités cognitives individuelles et des associations linguistiques non liées à des préjugés, en raison de la structure et de la nature du test lui-même : Klaus Rothermund et Dirk Wentura, « Underlying processes in the Implicit Association Test: Dissociating Salience from Associations » (2004) 133:2 J Experimental Psychology: General 139.

<sup>95</sup> Voir Devine et al, *supra* note 15 à la p 1268.

<sup>96</sup> En psychologie sociale, le témoin fait référence à une personne qui est présente lors d'une situation d'urgence. Le concept a depuis été utilisé et le qualificatif « actif » a été ajouté par les mouvements sociaux pour désigner les personnes qui sont témoins d'incidents de comportements racistes, sexistes, homophobes ou transphobes flagrants et délibérés avec un auteur et une victime/survivante identifiables. La formation à l'intervention du témoin est devenue une méthode populaire utilisée pour influencer les attitudes, les croyances et les comportements liés aux agressions sexuelles : voir Amy Brown, Victoria Banyard et Mary Moynihan, « College Students as Helpful Bystanders Against Sexual Violence: Gender, Race, and Year in College Moderate the Impact of Perceived Peer Norms » (2014) 38:3 Psychology Women Q 350.

des attitudes inacceptables provient d'un membre d'un groupe d'appartenance plutôt que d'un membre d'un groupe externe<sup>97</sup>. C'est la raison pour laquelle les études recommandent que des stratégies de témoins actifs soient déployées, particulièrement lorsque le comportement provient d'un membre de notre groupe d'appartenance.

- o Les stratégies de témoin actif incluent les suivantes : 1—des interventions directes qui interrompent le message ou le comportement préjudiciable sur le moment, et ce, de manière claire en identifiant le commentaire ou le comportement inapproprié afin qu'il ne soit pas simplement passé sous silence, créant ainsi une ouverture pour la discussion; 2—des interventions indirectes (telles que le subterfuge, l'humour, le langage corporel désapprobateur) qui interrompent une communication ou un comportement biaisé avant qu'un tort puisse se produire; 3—des interventions qui soutiennent publiquement une personne lésée qui a dénoncé les attitudes ou les comportements en question<sup>98</sup>.
- *Éviter les décisions et les évaluations automatiques* : De telles stratégies se réduisent à dormir suffisamment, prendre les pauses nécessaires et ne pas s'imposer de contraintes de temps inutiles pour éviter de porter des jugements rapides, qui pourraient être intégrés dans des raccourcis psychologiques<sup>99</sup>.
- *Individuation* : Obtenir le maximum de détails spécifiques sur une personne, afin que l'évaluation soit attachée à cette personne en particulier plutôt qu'à cette personne en tant que membre d'un groupe. Il s'agit également d'identifier les preuves qui vont à l'encontre de l'opinion préétablie et les raisons pour lesquelles elles ne sont ni fiables ni crédibles<sup>100</sup>.
- *Ne pas se fier à la mémoire* : Plutôt que de se fier à la mémoire, il est préférable de prendre des notes et de créer des grilles d'évaluation. Il faut tenter de réfléchir à la façon dont une

<sup>97</sup> Voir Luigi Castelli et al, « The Power of the Unsaid: The Influence of Nonverbal Cues on Implicit Attitudes » (2012) 42:6 J Applied Soc Psychology 1376 aux pp 1376–77 (référence aux études pertinentes).

<sup>98</sup> Voir Massachusetts Institute of Technology (MIT), « [Active Bystander Strategies](http://web.mit.edu/bystanders/strategies/index.html) », 2004, en ligne : <web.mit.edu/bystanders/strategies/index.html>.

<sup>99</sup> Voir Carol Izumi, « Implicit Bias and Prejudice in Mediation » (2017) 70:3 SMU L Rev 681 à la p 691.

<sup>100</sup> Voir Devine et al, *supra* note 15 à la p 1268.

conclusion est parvenue et aux éléments de preuve qui ont été rejetés ainsi qu'aux raisons pour lesquelles ils ont été rejetés.

- *Être en mode « pleine conscience »* : La recherche démontre que la méditation et les pratiques de pleine conscience provenant des traditions contemplatives peuvent atténuer les incidences des préjugés inconscients<sup>101</sup>. Dans le domaine de la négociation et de la médiation, ces pratiques se traduisent en outils concrets.
  - o La profession juridique reconnaît de plus en plus qu'il est important de s'entraîner et de se livrer constamment à une pratique réflexive, en se donnant le temps de réfléchir avant de prendre la parole ou de prendre des décisions<sup>102</sup> et d'adopter une position de non-jugement lors de l'engagement avec un interlocuteur afin d'être plus délibéré<sup>103</sup>.
  - o La pleine conscience est particulièrement utile pour les personnes médiatrices qui ont un rôle à jouer dans la protection de leurs procédures contre l'impact des préjugés implicites<sup>104</sup>. Les chercheurs recommandent deux outils pour favoriser l'attention : 1—la visualisation, c'est-à-dire, l'utilisation d'aides visuelles ou de techniques de visualisation pour se rappeler consciemment de la possibilité d'un préjugé, puis se fixer l'intention de traiter

---

<sup>101</sup> Une forme de méditation, la « *lovingkindness meditation* » (traduit en français comme la « méditation d'amour bienveillant »), est utilisée pour cultiver des sentiments positifs envers soi-même et envers les autres. Elle s'est avérée utile dans la réduction des préjugés inconscients envers les personnes noires et les personnes vivant en situation d'itinérance : voir Yoona Kang, Jeremy Gray et John Dovidio, « The Nondiscriminating Heart: Lovingkindness Meditation Training Decreases Implicit Intergroup Bias » (2013) 143:3 *J Experimental Psychology* 1306.

<sup>102</sup> À l'origine, la pratique réflexive a été définie par Donald A Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York, Basic Books, 1984. Depuis, il s'agit d'un concept qui a été utilisé dans diverses disciplines, notamment la résolution des différends. Voir par exemple Beryl Minkle, Anthony Bashir et Claudia Sutulov, « Peer Consultation for Mediators: The Use of a Holding Environment to Support Mediator Reflection, Inquiry, and Self-Knowing » (2008) 24:3 *Negotiation J* 303; Nobel Barry, « Meditation and Mediation » (2005) 43:2 *Family Court Rev* 295; Scott L Rogers, « Mindfulness in Law » dans Amanda Ie, Christelle Ngnoumen et Allen Langer, dir, *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness*, vol 1, John Wiley & Sons, 2014, 487.

<sup>103</sup> Adam Leuke et Bryan Gibson, « Mindfulness Meditation Reduces Implicit Age and Race Bias: The Role of Reduced Automaticity of Responding » (2014) 6:3 *Soc Psychological and Personality Science* 284.

<sup>104</sup> Michael D Lang, *The Guide to Reflective Practice in Conflict Resolution*, Rowman & Littlefield, 2019.

les parties équitablement<sup>105</sup>; 2—l'auto-évaluation, c'est-à-dire, la prise de notes pendant le processus qui tracent l'impression formulée sur les parties ou des réactions aux déclarations formulées pendant le processus, ainsi que la manière dont ces dernières ont été gérées<sup>106</sup>.

- o La recherche révèle que ces habitudes modifient les résultats des participants aux TAI, lesquels manifestaient un biais négatif envers les groupes préalablement marginalisés<sup>107</sup>.

Finalement, les recherches en psychologie sociale ont développé l'hypothèse du contact, qui suggère que les conflits entre les groupes peuvent être réduits si les membres de ces groupes interagissent les uns avec les autres. Selon ces recherches, le fait de connaître des personnes de différents groupes sociaux et d'avoir à interagir avec elles est un élément qui réduit le plus les préjugés inconscients<sup>108</sup>. Selon les auteurs de la *Trousse à outils pour les alliées aux luttes autochtones*<sup>109</sup>, pour qu'une interaction avec autrui ait une incidence réelle sur les préjugés inconscients, les personnes en position de pouvoir doivent adopter les trois positions suivantes :

1. *Devenir alliée* : L'alliée bouleverse les espaces oppressifs, s'éduque et éduque son entourage sur les réalités des personnes marginalisées.

<sup>105</sup> Une autre méthode de visualisation est de s'imaginer dans la peau d'un membre d'un groupe stéréotypé et de réfléchir à la façon dont il pourrait penser, se sentir et réagir dans cette circonstance. Voir Devine et al, *supra* note 15 à la p 1269; Kimberly Jakeman et Mollie Clark, « The Neutral Person: A Paradox-Accepting and Addressing Unconscious Bias in Mediation » (2019) 77 *The Advocate* 695 à la p 699 [Jakeman et Clark].

<sup>106</sup> Voir Jakeman et Clark, *supra* note 105 à la p 699.

<sup>107</sup> Voir Irene V Blair, Jennifer E Ma et Alison P Lenton, « Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery » (2001) 81:5 *J Personality & Soc Psychology* 828.

<sup>108</sup> Voir Cass R Sunstein et Christine Jolls, « The Law of Implicit Bias » (2006) 94 *Cal L Rev* 969.

<sup>109</sup> Voir par exemple Réseau autochtone de Montréal, *Trousse d'outils pour les alliées aux luttes autochtones*, 2019, en ligne : <[culturat.org/ressources/trousse-doutils-pour-les-alliees-aux-luttes-autochtones/](http://culturat.org/ressources/trousse-doutils-pour-les-alliees-aux-luttes-autochtones/)>; Power Shift Network, *Opportunities for White People in the Fight for Racial Justice*, 2016, en ligne : <[www.powershift.org/sites/default/files/resources/files/opportunities-for-white-people.pdf](http://www.powershift.org/sites/default/files/resources/files/opportunities-for-white-people.pdf)>; Leane Betasamosake Simpson, *As We Have Always Done: Indigenous Freedom through Radical Resistance*, Minnesota, University of Minnesota Press, 2021; *Indigenous Action, Accomplices Not Allies: Abolishing the Ally Industrial Complex*, 4 mai 2014, en ligne : <[www.indigenouaction.org/accomplices-not-allies-abolishing-the-ally-industrial-complex/](http://www.indigenouaction.org/accomplices-not-allies-abolishing-the-ally-industrial-complex/)>.

2. *Être complice* : La ou le complice travaille au sein du système et défie directement le racisme institutionnel et systémique, la colonisation et la suprématie blanche par l'empêchement ou le blocage de personnes biaisées, ainsi que de politiques et de structures inéquitables.
3. *Manifester la co-résistance* : La personne co-résistante se solidarise en apprenant continuellement et en combinant la théorie et la pratique, par l'établissement de relations et par l'engagement actif au sein d'une communauté marginalisée.

### **Conclusion : Approche systémique et institutionnelle**

Si l'on se concentre uniquement sur la prise de conscience individuelle, la solution pour éradiquer les préjugés inconscients se situe au niveau de la perception de soi. En se concentrant sur l'individu, la nécessité de s'attaquer aux inégalités structurelles plus larges (politiques, institutionnelles, juridiques, économiques, etc.) est éludée. En effet, la tendance à localiser l'animosité et les préjugés dans le cerveau peut entraîner des conséquences négatives profondes, bien qu'involontaires, sur l'accès à la justice pour les groupes marginalisés. Bien que le TAI soit utile pour faciliter la compréhension d'un comportement, comme l'explique Jonathan Kahn, « une adhésion sans critique aux préjugés inconscients, à l'exclusion des relations de pouvoir et de l'inégalité structurelle, sape la responsabilité sociale en adoptant une solution axée sur l'individu à de vastes problèmes sociaux historiques »<sup>110</sup>.

Les études ont démontré que la diversité sur le lieu de travail est un outil concret pour désactiver et contrer les stéréotypes et, en définitive, les préjugés inconscients<sup>111</sup>. Néanmoins, la diversité dans la profession juridique demeure difficile à atteindre. Par exemple, le manque de diversité est encore perceptible parmi les médiatrices et les médiateurs<sup>112</sup>. D'ailleurs, au Canada et au Québec, les barreaux ont dévoilé qu'en ce qui concerne l'égalité à l'emploi (c'est-à-dire obtention d'un mentorat, réception de missions de haute qualité, possibilités de réseautage, salaire équitable, promotion), les femmes, les personnes handicapées, les minorités sexuelles et les personnes racisées et autochtones sont encore aujourd'hui plus souvent exposées à des préjugés que leurs homologues

---

<sup>110</sup> Voir Jonathan Kahn, « Defining and Measuring Implicit Bias » dans Jonathan Kahn, dir, *Race on the Brain: What Implicit Bias Gets Wrong About the Struggle for Racial Justice*, New York, Columbia University Press, 2018, 21 [notre traduction].

<sup>111</sup> Voir Negowetti, *supra* note 21 à la p 950.

<sup>112</sup> Voir Ontario Bar Association, *supra* note 56.

qui s'identifient comme hommes blancs hétérosexuels<sup>113</sup>. Selon ces mêmes recherches, plusieurs moyens concrets sont offerts aux employeurs et aux institutions afin d'atténuer l'incidence des préjugés inconscients sur les groupes marginalisés, dont les suivants : mesures de conformité d'embauche; formalisation du mentorat; éducation et formation; recours aux experts dans le domaine.

- *Embauche et promotion* : Les préjugés inconscients présentent un obstacle à l'avancement des communautés minorisées dans la profession juridique.
  - o Selon les études, lors du processus d'embauche, les employeurs sont plus susceptibles de favoriser les candidates ou les candidats dont l'expérience de vie et les marqueurs sociaux sont similaires aux leurs<sup>114</sup>. Par voie de conséquence, les préjugés inconscients ont une incidence sur les candidatures retenues, sur la lecture de l'amabilité ou non dans les expressions faciales, sur les évaluations négatives des actions ambiguës des candidats racisés et sur les évaluations négatives des femmes qui s'affirment<sup>115</sup>. Il a d'ailleurs été constaté un préjugé favorable à l'embauche d'employés qui ont étudié dans les institutions anglo-saxonnes, au détriment de personnes formées dans les universités francophones, de même qu'un préjugé positif envers les diplômés d'universités européennes ou nord-américaines, au détriment des universités africaines ou latino-américaines<sup>116</sup>. En outre, au Québec, on constate un préjugé favorable à

---

<sup>113</sup> Voir par exemple Barreau du Québec, *Guide: des meilleures pratiques de rétention et d'avancement pour promouvoir la diversité ethnoculturelle*, septembre 2019, en ligne : <[www.barreau.qc.ca/media/2094/guide-meilleures-pratiques-retention-avancement-diversite.pdf](http://www.barreau.qc.ca/media/2094/guide-meilleures-pratiques-retention-avancement-diversite.pdf)>; Bias Interrupters, *Tools for Managers*, 2019, en ligne : <[biasinterrupters.org/toolkits/tools-for-managers/#hiring](http://biasinterrupters.org/toolkits/tools-for-managers/#hiring)>; Commission on Women in the Profession et Minority Corporate Counsel, *You Can't Change What You Can't See: Interrupting Racial and Gender Bias in the Legal Profession*, 2019, en ligne : <[www.americanbar.org/products/ecd/ebk/358942050/](http://www.americanbar.org/products/ecd/ebk/358942050/)>.

<sup>114</sup> Voir Marc Bendick et Ana P Nunes, « Developing the Research Basis for Controlling Bias in Hiring » (2012) 68:2 J Soc Issues 238. Pour une étude des obstacles à la diversité d'embauche dans la profession juridique au Canada, voir Asher Alkoby et Prina Alon-Shenker, « Out of the Closet and Up the Ladder? Diversity in Ontario's Big Law Firms » (2017) 34:2 Windsor YB Access Just 40.

<sup>115</sup> Voir Negowetti, *supra* note 21 à la p 941.

<sup>116</sup> Voir Cabinet du vice-recteur, International et Francophonie, *Renouveau de la francophonie à l'Université d'Ottawa : une responsabilité collective*, rapport de synthèse, Université d'Ottawa, août 2021, en ligne : <[www.uottawa.ca/about-us/sites/g/files/bhskd336/files/2022-04/renouveau\\_de\\_la\\_francophonie.pdf](http://www.uottawa.ca/about-us/sites/g/files/bhskd336/files/2022-04/renouveau_de_la_francophonie.pdf)>.

l'embauche envers des personnes ayant des noms et prénoms francophones au détriment des personnes ayant des noms et prénoms non-francophones<sup>117</sup>.

- o Afin d'atténuer ce préjugé, les directives et les pratiques d'embauche et de promotion devraient être conçues de manière à réduire les jugements subjectifs. Lors du processus d'embauche, quelques cabinets ont décidé de dissimuler toutes marques d'identification (photos, noms, éducation post-secondaire) lorsqu'ils confient les dossiers des candidats aux comités de sélection<sup>118</sup>.
- *Relations de mentorat* : Il est maintenant reconnu que les possibilités d'obtenir du mentorat favorisent grandement l'épanouissement professionnel<sup>119</sup>. Pourtant, les recherches montrent que les membres des groupes racisés et des minorités sexuelles ont encore du mal à développer et à maintenir un mentorat efficace. Par exemple, des études menées dans des cabinets d'avocats américains ont montré que les partenaires blancs délèguent le travail à ceux avec qui ils ont une affinité naturelle—des associés blancs comme eux<sup>120</sup>.
  - o Le mentorat peut prendre les formes suivantes : le mentorat horizontal, le mentorat vertical, le mentorat formel, le mentorat informel, le mentorat à court et/ou le mentorat à long terme. Toutes ces formes de mentorat portent fruits; néanmoins, il importe que le mentorat assure un dialogue significatif entre personnes de divers rangs sociaux et de différentes origines. Le mentorat favorise également un climat de solidarité professionnelle dans l'exercice harmonieux de la carrière<sup>121</sup>.

---

<sup>117</sup> Voir Éric Desrosiers, « [Le nom, un facteur de discrimination à l'embauche](#) », *Le Devoir* (19 juin 2019), en ligne : <[www.ledevoir.com/economie/557033/le-nom-un-facteur-de-discrimination-a-l-embauche](http://www.ledevoir.com/economie/557033/le-nom-un-facteur-de-discrimination-a-l-embauche)>.

<sup>118</sup> Voir Jane Gerster, « [Reality Check: Does Name-blind Hiring Help Improve Diversity?](#) », *Global News* (16 juillet 2018), en ligne : <[globalnews.ca/news/4329893/name-blind-hiring-diversity/](http://globalnews.ca/news/4329893/name-blind-hiring-diversity/)>. Certains cabinets font explicitement la promotion de leur processus d'anonymisation des CV : voir par exemple Lenczner Slaght, « [Equity, Diversity & Inclusion](#) », en ligne : <[litigate.com/equity-diversity-and-inclusion](http://litigate.com/equity-diversity-and-inclusion)>.

<sup>119</sup> Voir Suzanne Bouclin, « Marginalized Law Students and Mentorship » (2017) 48:2 *Ottawa L Rev* 357 (une référence à la recherche pertinente dans toutes les disciplines figure à la note de bas de page 1) [Bouclin].

<sup>120</sup> Voir Negowetti, *supra* note 21 à la p 946.

<sup>121</sup> Voir Bouclin, *supra* note 119.

- *Éducation et formation* : Les juristes devraient suivre une formation soutenue et contextualisée sur les préjugés inconscients, qui intègre à la fois des études de cas tirées de faits réels pertinents et l'analyse de personnes marginalisées.
  - o Selon les recherches, la stratégie la plus efficace pour dissiper les préjugés semble être l'utilisation de la formation de contre-exemples frappants<sup>122</sup>. La formation aux contre-exemples consiste à fournir aux participants des images qui vont à l'encontre de leurs propres préjugés. Dans le cas des participants qui manifestent un préjugé inconscient négatif à l'égard des personnes racisées, les exercices de contre-exemple consistent à juxtaposer une photo d'une personne racisée très respectée avec une personne blanche qui est objectivement virulente, afin de réduire les associations automatiques entre les personnes racisées et la criminalité ou les personnes blanches et la non-criminalité<sup>123</sup>.
  - o Dans les exercices de prise de conscience (« *perspective taking* »), les participants sont invités à s'imaginer en tant que membre d'un groupe historiquement marginalisé et à réfléchir à la manière dont ils pourraient penser, ressentir, répondre ou réagir s'ils étaient à la place de cette personne. Les recherches révèlent que la prise de recul par des personnes disposant des ressources cognitives nécessaires pour prendre l'exercice au sérieux peut atténuer les stéréotypes négatifs. À titre d'exemple, la « simulation de handicap » est une intervention virtuelle visant à modifier les attitudes à l'égard des personnes handicapées en plaçant des personnes non handicapées dans des situations conçues pour leur permettre d'expérimenter les barrières structurelles que ces personnes doivent surmonter quotidiennement<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Voir Calvin K Lai et al, « Reducing Implicit Racial Preferences: I. A Comparative Investigation of 17 Interventions » (2014) 143:4 J Experimental Psychology 1765 à la p 1771.

<sup>123</sup> Voir *ibid.*

<sup>124</sup> Voir Ashley Flower, Matthew K Burns et Nicole A Bottsford-Miller, « Meta-analysis of Disability Simulation Research » (2007) 28:2 Remedial & Special Education 72; Tanvir Irfan Chowdhury, Sharif Mohammad Shahnewaz Ferdous et John Quarles, « VR Disability Simulation Reduces Implicit Bias Towards Persons with Disabilities » (2021) 27:6 IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics 3079.



- *Recours aux experts* : Des institutions ont créé des postes d'« intervenant en matière de préjugés ». Idéalement, cette personne agit de façon rémunérée pour identifier et mettre en évidence les commentaires partiels et les gestes empreints de préjugés inconscients dans les protocoles qui régissent le milieu de travail (par exemple la mise à jour du congé parental), les rapports et les autres écrits ou publications rédigés par les membres de l'entreprise (par exemple le langage utilisé) et les interactions dans le milieu (par exemple la conception physique du bureau pour favoriser des interactions à travers les différences)<sup>125</sup>.

Tout en attirant l'attention sur l'existence et la persistance des préjugés inconscients dans les décisions individuelles prises par les juristes, il faut un travail collectivement mené afin de réduire leurs effets. En raison de leur enracinement dans la société, les préjugés inconscients ne sauraient être réduits sans le recours à une approche systémique et la mobilisation de politiques dont l'objectif consiste à atténuer les préjugés implicites au sein de la profession juridique.

---

<sup>125</sup> Voir par exemple Amy Salzyn, « [Looking for the Gems: Overcoming Bias in Law Firm Recruitment](#) », *Slaw* (23 janvier 2014), en ligne : <[www.slaw.ca/2014/01/23/looking-for-the-gems-overcoming-bias-in-law-firm-recruitment/](http://www.slaw.ca/2014/01/23/looking-for-the-gems-overcoming-bias-in-law-firm-recruitment/)>; Russel G Pearce, Eli Wald et Swethaa S Ballakrishnen, « Difference Blindness vs Bias Awareness: Why Law Firms with the Best of Intentions Have Failed to Create Diverse Partnerships » (2015) 83:5 *Fordham L Rev* 2407; Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, [Diversity by the Numbers: The Legal Profession, Unpacking Hegemonic Masculinity in the Culture of Private Practice Law](#), 2017, en ligne : <[ccdi.ca/media/1391/20180125-dbtn-qualitative-research-final-updated.pdf](http://ccdi.ca/media/1391/20180125-dbtn-qualitative-research-final-updated.pdf)>.