



DU BLOG IUSTORIA

Échecs, poker, Monopoly — et Petits chevaux : quatre jeux que vous jouez au tribunal sans le savoir

Le droit se présente comme un système de règles. Il fonctionne plutôt comme quatre jeux différents en même temps — un avec information complète, un avec information cachée, un autour des ressources, et un décidé par un coup de dé. Une vulgarisation dense de ce que la théorie des jeux, l'économie comportementale et la sociologie du droit disent de la position, du bluff, de l'accumulation de capital et de la foi en la « justice » — de Kotov et von Neumann à Schelling, en passant par Kahneman et Galanter.

Le client est arrivé avec une mission ferme : « Je porte plainte. J'ai raison, j'ai des preuves, et je veux qu'un tribunal tranche. » Après deux heures de travail commun sur le fond du dossier, il était devenu clair que ce qu'il décrivait *n'était pas* un litige qu'il valait la peine de mener comme une bataille judiciaire. C'était une négociation contre une partie adverse aux poches plus profondes et au temps illimité — une situation où celui qui gagne est celui qui tient le plus longtemps, pas celui qui a raison. Il était entré dans mon bureau avec une stratégie d'échecs en tête et la décision de jouer au Monopoly contre quelqu'un qui possédait déjà la moitié du plateau. Sans correction, il aurait perdu — *précisément parce qu'il avait raison*, mais qu'il jouait au mauvais jeu.

Cette scène se répète dans notre pratique avec une régularité qui a depuis longtemps cessé de nous surprendre. Dans le précédent texte sur la **psychologie des parties**, j'ai analysé qui décide réellement dans un litige et ce qui se passe dans les têtes. Dans le manifeste sur la **psychologie et la tactique dans le contentieux**, j'ai montré comment l'économie comportementale change le regard sur la stratégie. Ce texte pose une question encore plus en amont : **quel jeu ce litige est-il, au juste ?** Parce qu'un avocat qui joue aux échecs dans une partie de poker perdra, aussi bon joueur d'échecs soit-il. Et un client qui croit jouer aux Petits chevaux perdra presque à chaque fois — quel que soit le jeu qui se joue réellement.

Ce n'est pas qu'une métaphore. C'est un *cadre opérationnel*. Et une bonne part de sa force tient à ce qu'on en parle si rarement à voix haute dans la pratique.

Première partie : les échecs — information complète, aucun hasard

L'échiquier est entre vous et l'adversaire, entièrement à découvert. Tous deux voient toutes les pièces. Tous deux connaissent les règles. Pas de dé, pas de bluff (manœuvre trompeuse), pas de hasard. Gagne celui qui voit plus de coups à l'avance — et celui qui sait quelles pièces sacrifier.

En théorie des jeux, on parle de **jeu à information parfaite** (perfect information game) : à tout moment, chaque joueur connaît l'état complet du plateau. Échecs, dames, go. Et certaines situations juridiques.

Quand le droit est un jeu d'échecs

Transactions corporatives. Due diligence (audit approfondi — examen systématique de la situation juridique, financière et opérationnelle d'une entreprise avant acquisition ou investissement). Négociation contractuelle. Préparation d'acquisition. Situations où les deux parties ont (ou devraient avoir) accès à l'information complète, où la position se construit systématiquement coup après coup, et où le résultat dépend davantage de la profondeur d'analyse que de la chance.

Une négociation contractuelle est, dans le meilleur des cas, une partie d'échecs. Les deux parties travaillent sur un projet. Toutes deux voient chaque clause. L'information cachée joue ici un rôle modeste — ce qui change, c'est *l'interprétation du même texte*. La partie qui comprend mieux la position est celle qui sait que la clause pénale en page 7 est souvent sans valeur parce que la limitation de responsabilité (cap on liability — plafond au-delà duquel une partie ne répond pas du dommage) en page 12 l'efface. Celle qui voit qu'une concession apparemment défavorable dans un domaine ouvre une position plus forte ailleurs.

C'est le gambit échiquéen (sacrifice volontaire d'une pièce pour une meilleure position) : on cède une clause pour gagner le contrat.

Ce que dit la science des échecs en droit

Alexandre Kotov, grand maître russe, exposait dans *Think Like a Grandmaster* (Batsford, 1971) le principe de l'« arbre des variantes » : un bon joueur d'échecs n'analyse pas tous les coups. Il étudie en profondeur deux ou trois coups candidats. Un joueur plus faible survole vingt coups en surface.

En droit, cette dynamique a son équivalent direct : une lettre de quinze pages qui aborde tout et rien est généralement plus faible que trois paragraphes qui frappent exactement là où la position bascule. Pas parce que l'auteur ne connaissait pas le reste — parce qu'il savait ce qui était pertinent.

Herbert Simon, prix Nobel d'économie, a décrit ce mécanisme comme **expert chunking** (regroupement expert — capacité du cerveau à lier des informations isolées en motifs reconnaissables ; Simon, *A Behavioral Model of Rational Choice*, *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118, 1955). Le joueur expérimenté ne voit pas des pièces individuelles, il voit des *motifs*. Il reconnaît une position vue mille fois et sait immédiatement ce qui s'y joue. **Adriaan de Groot** (*Het Denken van den Schaker*, Amsterdam University Press, 1946) l'a démontré expérimentalement : un grand maître mémorise une position structurée en cinq secondes. Un débutant en cinq minutes — et plus mal. Le grand maître ne mémorise pas les pièces — il mémorise la *structure*. Quand la position est aléatoire, son avantage disparaît.

En due diligence : un avocat expérimenté voit, dans un document de 200 pages, quelques phrases susceptibles de changer toute une transaction. Pas parce qu'il lit plus vite. Parce qu'il voit un motif que le débutant rate généralement — et raterait probablement même à la troisième lecture.

Ce que les échecs en droit demandent au client

De la patience. Les échecs ne se gagnent pas au premier coup. Un client qui veut « régler ça maintenant » joue généralement au mauvais jeu. Les transactions prennent des mois. La due diligence a des phases. La négociation contractuelle a des tours.

Et la disposition à sacrifier. « Pourquoi cédon-nous sur cette clause ? » Parce que cela nous gagne une position de valeur sensiblement plus élevée ailleurs. Un client qui mesure le succès au nombre de clauses « gagnées » ne voit pas l'échiquier — il tient un tableau de scores. C'est la différence entre gagner la partie et gagner un coup.

Ce qui arrive quand on joue aux échecs comme au poker

Vous bluffez dans une situation où la partie adverse voit votre position. Vous dites « nous quittons la table », mais votre dépendance à l'opération ressort des données publiques. La partie adverse n'a pas besoin de lire votre poker face — elle lit vos comptes. Bluffer aux échecs = généralement perdre.

Les échecs en droit ne commencent pas quand vous vous asseyez à la table. Ils commencent des mois plus tôt — par la construction de la position, la collecte d'informations et la culture silencieuse des alternatives. Qui arrive à la négociation sans position construite joue aux échecs sans pièces.

Deuxième partie : le poker — information cachée, risque calculé, art du bluff

Au poker, vous ne voyez pas les cartes de l'adversaire. Il ne voit pas les vôtres. Tous deux connaissez les règles, tous deux les probabilités — mais ce qui décide, c'est ce que vous *ne savez pas*. Et ce que vous parvenez à faire croire à l'adversaire que vous savez.

En théorie des jeux, le poker est un **jeu à information imparfaite** (imperfect information game). À la différence des échecs, où le plateau est ouvert, ici chaque joueur tient des cartes que lui seul voit. Et c'est précisément ce non-savoir — pas les règles, pas la technique — qui façonne toute la stratégie.

Quand le droit est un poker

Contentieux. Négociation pré-contentieuse. Transactions amiables (settlement — accord des parties sans jugement). Litiges en réparation de dommages. Toute situation présentant une asymétrie d'information (une partie en sait plus que l'autre) — vous ignorez quelles preuves la partie adverse détient, elle ignore les vôtres, et toutes deux agissez comme si vous en saviez plus que vous n'en savez.

La mise en demeure est une mise au poker. Vous dites : « Nous avons les preuves, nous allons agir. » Peut-être tenez-vous de fortes cartes. Peut-être bluffez-vous. La partie adverse doit décider : call (suivre — laisser aller au tribunal), raise (relancer — contre-attaque) ou fold (se coucher — payer et clôturer). Et elle décide en grande partie sur les signaux que vous lui envoyez — pas sur les cartes que vous tenez réellement.

Dans les juridictions disposant de statistiques fiables, la grande majorité des litiges civils se règle avant jugement. Aux États-Unis, on cite de longue date des chiffres autour de 95–97 % (vue d'ensemble dans Galanter, *The Vanishing Trial, Journal of Empirical Legal Studies*, 1(3), 459–570, 2004) ; en République tchèque, des données comparables font défaut, mais l'expérience pointe un ordre de grandeur similaire. La plupart des « parties de poker » en droit se terminent donc par un fold ou une transaction — et tout le jeu consiste souvent à savoir qui peut produire l'impression d'une main plus forte.

Ce que dit la science du poker en droit

Daniel Kahneman et Amos Tversky ont décrit dans *Prospect Theory* (théorie des perspectives ; *Econometrica*, 47(2), 263–291, 1979) une asymétrie fondamentale : les gens sont *loss averse* (averses à la perte — une perte fait plus mal qu'un gain équivalent ne fait plaisir). Une perte de l'équivalent de 100 000 EUR en laboratoire fait typiquement environ deux fois plus mal que le gain équivalent. En contentieux, cela signifie qu'un client avec 60 % de chance de gagner 500 000 EUR préférera souvent 250 000 EUR garantis dans une transaction. Du point de vue de l'expected value (espérance), c'est sous-optimal. Du point de vue psychologique, parfaitement compréhensible.

Un bon négociateur en tient compte. Si vous représentez le défendeur, une offre inférieure à l'espérance du dossier mais *certaine* passe souvent — le demandeur craint le zéro. Si vous représentez le demandeur, signaler la disposition à aller au tribunal active l'aversion à la perte chez l'adversaire : « S'il perd, il paiera plus. » (Cela ne fonctionne, bien sûr, que si la signalisation est crédible. Un bluff sans couverture a une durée de vie courte.)

John von Neumann, cofondateur de la théorie des jeux, a formalisé le concept d'**équilibre de bluff** (état où la stratégie optimale comporte une tromperie périodique ; von Neumann & Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944). Un joueur qui ne bluffe jamais est lisible — la partie adverse sait que, lorsqu'il mise, il a de bonnes cartes. Un joueur qui bluffe trop souvent est aussi lisible et perd son crédit. La fréquence optimale du bluff dépend mathématiquement de la taille du pot (l'argent en jeu) et de la probabilité que la partie adverse suive.

En droit : un avocat qui ne plaide jamais perd son levier de négociation — la partie adverse sait que la menace est creuse. Un avocat qui plaide à chaque fois perd sa crédibilité, ce qui se paie économiquement à terme. La position la plus forte est *illisible* — la partie adverse ne sait pas si vous bluffez et ne peut donc se permettre de fold à bon compte.

Bruce Bueno de Mesquita, professeur à NYU et senior fellow à la Hoover Institution, applique la théorie des jeux directement au litige settlement : l'applied game theory traite le litige comme un processus où chaque partie modélise l'autre (« que fera-t-elle si je choisis ceci »). Il parle d'échecs multidimensionnels ; une métaphore plus juste est un poker itéré à information asymétrique.

Pot odds et droit

Au poker, on parle de **pot odds** (rapport mise/pot — combien vous risquez par rapport à combien vous pouvez gagner). Si le pot est de 100 000 et que vous devez miser 20 000 avec 30 % de chance de gagner, c'est, à long terme, un bon call : espérance = 30 000 pour un investissement de 20 000.

En droit : a-t-il du sens d'investir 200 000 EUR de plus dans un procès quand la probabilité de gagner est de 40 % et le potentiel de 800 000 EUR ? Espérance = 320 000 EUR, mathématiquement oui. Mais le client ne ressent pas l'espérance. Il ressent les 200 000 EUR à payer *maintenant*. Et 60 % de chance de *perdre*.

Kahneman appelle cela **narrow framing** (cadrage étroit — tendance à évaluer chaque décision isolément plutôt que comme partie d'une série). Un joueur de poker professionnel sait que la main individuelle est, à long terme, sans importance ; ce qui compte est l'espérance à long terme. Le client, en règle générale, ne le sait pas. C'est pourquoi il a besoin d'un avocat qui sache lui dire : « Nous jouons cette main. Sur dix situations comme celle-ci, nous en gagnons six. Celle-ci peut être la quatrième. » Pas comme consolation — comme cadrage de la décision.

Tells — ce que la partie adverse révèle sans le vouloir

Au poker, un *tell* est un signal non verbal (mouvement involontaire — geste, mimique, changement de voix) qui trahit la force de la main. En droit, les tells existent aussi, ils portent juste un autre nom.

Vitesse de réponse à la mise en demeure. Si la partie adverse répond en quelques jours, cela traduit souvent une inquiétude — elle veut régler. Si elle ne répond pas pendant des semaines, soit elle n'est pas exposée, soit il n'y a pas d'avocat compétent en jeu. (Précaution : elle peut aussi attendre un avis d'expert ou une décision d'organe — le contexte compte.)

Tonalité du courrier. Une première lettre agressive est plus souvent un signe de position plus faible qu'on ne le croit généralement. Qui tient de fortes cartes n'a pas besoin de crier. « Nous avons les preuves et n'aurons aucune difficulté à les produire devant le tribunal » est généralement plus fort que « NOUS METTONS EN GARDE FERMEMENT CONTRE TOUTE NOUVELLE DÉMARCHE !!! »

Disposition à négocier vs. dilatoire. Qui temporise a besoin de temps — pour préparer ou pour espérer que le problème disparaisse. Qui vient à la rencontre avec une proposition concrète a une vue claire de sa position. C'est une information.

Paul Ekman, pionnier de la recherche sur les microexpressions (mouvements faciaux involontaires d'une fraction de seconde qui trahissent les émotions véritables ; vue d'ensemble dans *Emotions Revealed*, Times Books, 2003), a montré que les gens trahissent les émotions qu'ils tentent de cacher dans des fenêtres temporelles très brèves. Au tribunal : un témoin qui hésite une fraction de seconde avant de répondre a souvent révélé plus que sa réponse. (Précaution ici — l'usage juridique des microexpressions est une discipline contestée et n'est pas reconnu comme preuve par les tribunaux ; il s'agit, au mieux, d'une information tactique pour la partie.)

Le poker en droit ne se joue pas contre le juge. Il se joue contre la partie adverse, *sur la question de* savoir si l'on ira au tribunal. La plupart des litiges sont décidés bien avant la première audience — et l'avocat qui le voit joue un tournoi tout autre que celui qui se réjouit du jugement.

Troisième partie : Monopoly — accumulation de ressources, position de force, game over

Au Monopoly, gagne celui qui a le plus. Plus de propriétés, plus d'argent, plus de levier. Les affaires se concluent en position de force — non parce qu'elles sont équitables, mais parce que la partie la plus forte le peut. Et dès qu'un joueur possède la rue de la Paix et l'avenue des Champs-Élysées, les autres paient à chaque passage.

Quand le droit est un Monopoly

Insolvabilités. Négociations avec les banques. Litiges entre associés inégaux. Litiges de franchise. Litiges d'assurance. Toute situation où une partie dispose d'une supériorité structurelle — plus d'argent, plus d'avocats, plus de temps — et où cette supériorité est, en elle-même, une arme stratégique.

Banque vs. débiteur. Assureur vs. lésé. Groupe de 200 salariés vs. indépendant qui lui livrait des prestations. Dans ces litiges, il s'agit souvent moins de savoir qui a raison que de savoir qui tient le plus longtemps.

En République tchèque, un litige civil moyen au tribunal de district dure environ un à un an et demi, l'appel ajoute généralement six à dix-huit mois et le pourvoi en cassation auprès de la Cour suprême douze à vingt-quatre mois supplémentaires (les chiffres exacts sont publiés périodiquement par le ministère de la Justice et varient sensiblement selon le contentieux). Au total, il n'est pas rare qu'une affaire commerciale s'étire sur trois à cinq ans. Pour un groupe doté d'un service juridique, c'est un coût de fonctionnement. Pour un indépendant, même un calendrier plus court peut être existentiel.

C'est le Monopoly en pleine floraison. Le joueur le plus fort n'a pas besoin de gagner le litige — il suffit parfois de l'allonger assez pour que le plus faible ne puisse plus payer le loyer.

Ce que dit la science du Monopoly en droit

Richard Thaler, prix Nobel d'économie comportementale, a décrit l'**endowment effect** (effet de dotation — dès lors que vous possédez quelque chose, vous le valorisez plus que son prix objectif et plus que vous ne le paieriez si vous ne le possédiez pas encore ; *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60, 1980). Le client refuse de vendre sa part pour 5 millions parce que « ça m'a coûté 3 millions et 10 ans de ma vie ». Mais le marché dit 5 millions. La partie adverse, sachant que vous êtes émotionnellement attaché, propose souvent 4 millions — et vous refusez parce que « ce n'est pas juste ». Pendant ce temps, vous payez les avocats.

Marc Galanter, dans le célèbre article *Why the « Haves » Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change* (*Law & Society Review*, 9(1), 95–160, 1974), a démontré empiriquement ce que tout avocat expérimenté sait par intuition : les **repeat players** (joueurs récurrents — groupes, banques, assureurs qui mènent des dizaines de litiges par an) bénéficient d'un avantage systématique sur les **one-shotters** (joueurs uniques — particuliers et petites entreprises, un litige dans une vie). Pourquoi :

Les repeat players ont l'expérience de la procédure. Ils savent combien de temps cela prend. Ils savent ce que les tribunaux décident habituellement. Et surtout — ils peuvent se permettre de perdre un cas particulier parce qu'ils optimisent sur un portefeuille. Un assureur qui gère 10 000 dossiers par an optimise le coût global, pas le résultat d'un cas isolé. Son avocat a pour consigne : « Proposez 60 % de la créance. S'il refuse, allez au tribunal — dans X % des cas nous gagnons et l'économie globale est positive. »

Le one-shotter ne peut pas faire cela. Il a un cas, un résultat. Et s'il perd, il n'a pas de portefeuille pour absorber la perte.

Au Monopoly : le joueur qui possède toute la rue n'a pas besoin d'être le meilleur joueur. Il faut juste qu'il soit plus riche. En droit, c'est souvent semblable — la partie la plus forte n'a pas besoin du meilleur dossier. Il lui faut des poches plus profondes et un souffle plus long.

Ce que le Monopoly en droit demande à l'avocat

L'honnêteté dans le cadrage. Dire au client : « Argumentairement, votre position est solide. Mais vous n'avez pas la réserve pour quatre ans de procédure, et la partie adverse le sait. » Et puis chercher une stratégie qui change le jeu — ne pas gagner au Monopoly, mais **déplacer le litige aux échecs** (où la position compte, pas les ressources) ou **au poker** (où l'information compte, pas le capital).

Parfois, la meilleure stratégie au Monopoly est de ne pas perdre — se retirer de la rue où l'on ne peut pas payer le loyer et investir dans une autre partie du plateau. En droit, cela signifie souvent ne pas demander la totalité, mais négocier un accord donnant 60 % de certitude au lieu de 100 % de risque. J'y ai consacré un texte à part : **Toutes les batailles ne méritent pas d'être menées.**

Et parfois — rarement — la meilleure stratégie consiste à retourner le plateau. Insolvabilité. Exécution. Action très médiatisée contre un régulateur. Démarches qui changent les règles du jeu pour que le Monopoly cesse d'être le Monopoly. Un tribunal d'insolvabilité où, soudain, la banque n'a plus plus de levier que le débiteur — parce que le débiteur n'a plus rien à perdre. Ces démarches sont risquées et irréversibles ; si elles ne s'inscrivent pas dans une stratégie pesée, elles ne font souvent que creuser la défaite.

Quatre jeux en droit — carte d'orientation

Jeu	Information	Ce qui décide	Situations typiques
Échecs	complète	profondeur d'analyse et position	M&A, due diligence, négociation contractuelle
Poker	asymétrique	signalisation, lecture de l'adversaire, crédibilité	contentieux, transaction, phase pré-contentieuse
Monopoly	complète, mais la pertinence est dans le capital	ressources, temps, endurance	insolvabilité, banques, assureurs, litiges asymétriques
Petits chevaux	aucune stratégie	espoir, « la justice triomphera »	(aucune — ce jeu n'est pas gagnable en droit)

Quatrième partie : Petits chevaux — dé, aucune stratégie, espoir

Et puis il y a le jeu que *personne ne joue volontairement* — et où atterrissent un nombre étonnant de gens.

Aux Petits chevaux, il n'y a pas de stratégie. Vous lancez le dé. Vous avancez le pion. Vous espérez que personne ne vous renvoie au départ. Et vous espérez tirer un six. Aucune décision. Aucune analyse. Juste le dé — et la chance.

Quand les gens croient que le droit est un jeu de Petits chevaux

Quand ils viennent voir un avocat avec la conviction que « le tribunal verra la vérité ». Que « la justice triomphera ». Qu'il suffit de venir, de raconter son histoire, et que le juge décidera « bien ». Aucune stratégie. Aucune préparation. Juste la confiance dans le système — comme si la salle d'audience était un distributeur de justice où l'on jette son dossier et où sort le bon résultat.

« Mais nous avons raison. » J'entends cette phrase régulièrement. Et chaque fois je réponds la même chose : avoir raison est une condition nécessaire. Ce n'est pas suffisant.

Avoir raison et ne pas pouvoir le prouver équivaut, en pratique, *presque* à ne pas avoir raison. Avoir raison et ne pas maîtriser la stratégie procédurale est un sérieux handicap. Avoir raison et ne pas avoir les moyens de payer un avocat est une réalité qui déforme à long terme les résultats de la justice civile — non parce que les juges seraient malhonnêtes, mais parce que le système fonctionne sur des preuves, des délais et des actes de procédure que quelqu'un doit savoir manier professionnellement.

Ce n'est pas du cynisme. C'est la description de l'environnement dans lequel évolue le client.

Ce que dit la science des Petits chevaux

Melvin Lerner a décrit, dans *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion* (Plenum Press, 1980), la **Just World Hypothesis** (hypothèse du monde juste — besoin humain profond de croire que le monde fonctionne avec justice : les bons seront récompensés, les méchants punis). Cette croyance est psychologiquement adaptative — elle permet aux gens de fonctionner dans un monde incertain sans peur paralysante. Dans un litige, c'est cependant l'un des biais cognitifs les plus dangereux qui soient.

Un client qui croit que la vérité l'emportera d'elle-même ne se prépare pas. Il ne sécurise pas les preuves. Il ne pense pas à la stratégie procédurale. Il ne donne pas les pièces à l'avocat à temps. Parce que — pourquoi le ferait-il ? La vérité est de son côté. Le juge la « verra ».

Et puis il perd. Souvent non parce qu'il n'a pas raison. Parce que la partie adverse s'est préparée, a sécurisé les preuves, élaboré une stratégie procédurale — et a joué aux échecs pendant qu'il jetait les dés.

Shai Danziger, Jonathan Levav et Liora Avnaim-Pesso ont publié, dans *Extraneous Factors in Judicial Decisions* (*PNAS*, 108(17), 6889–6892, 2011), l'analyse de 1 112 décisions de juges israéliens en matière de libération conditionnelle. La probabilité d'une décision favorable oscillait entre environ 65 % en début de journée et après les pauses, et près de zéro juste avant une pause. L'étude a été ensuite réanalysée de manière critique (Weinshall-Margel & Shapard ont proposé dans *PNAS* 2011 une explication alternative par l'ordre des audiences), mais la **decision fatigue** elle-même est, indépendamment, bien documentée en psychologie (Baumeister et al., *Ego Depletion*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252, 1998).

Si vous pensez que le droit est un jeu de Petits chevaux — où le résultat dépend du hasard — vous avez ironiquement raison en partie. Mais ce « hasard » n'est pas le dé. C'est le jour du calendrier, l'heure de votre audience, la fatigue du juge, l'ordre du rôle. À cela on ne peut pas se préparer. À tout le reste, généralement, oui.

Ce qu'il faut dire au client qui joue aux Petits chevaux

« Vous avez raison. Et maintenant travaillons à ce que le tribunal le voie aussi. »

Pas : « la vérité l'emportera. » Pas : « vous verrez, ça va bien se passer. » Ce sont des phrases que prononce un avocat qui joue lui-même, en silence, aux Petits chevaux. Meilleure formulation : « Vous avez raison. La partie adverse pense la même chose d'elle-même. Et le juge ne connaît ni l'un ni l'autre — donc il nous faut des preuves, une stratégie et du temps. »

Et parfois — et c'est l'un des messages les plus difficiles dans la pratique — il faut dire : « Vous avez raison. Mais le prix de la démonstration de votre raison est supérieur à ce que vous gagneriez. Ce jeu ne vaut probablement pas la peine d'être joué. »

Parce que même aux Petits chevaux vaut une règle qu'on oublie : *vous pouvez choisir de ne pas jouer*.

« La justice triomphera » est une foi, pas une stratégie. Le tribunal ne tranche pas la vérité, il tranche les preuves, les délais et les actes de procédure. Le client qui comprend cette différence avant de déposer la requête épargne des

années et souvent l'argent qu'il aurait sinon dépensé à courir après une satisfaction morale.

Cinquième partie : le mauvais jeu — pourquoi la plupart perdent sans comprendre pourquoi

La cause la plus fréquente d'une défaite dans un litige n'est pas une mauvaise position, un mauvais avocat ni un « mauvais » juge. C'est généralement **le mauvais jeu**. Le client joue au poker dans une situation d'échecs. Ou aux échecs dans un Monopoly. Ou — le plus souvent — il croit jouer aux Petits chevaux alors qu'en réalité il joue tout autre chose.

Voici un catalogue d'erreurs typiques. J'ai vu chacune d'elles. Certaines plus de fois qu'il n'est sain.

Le bluff à l'achat d'une maison — poker dans les échecs

L'acheteur arrive à la visite. Il aime. Il veut. Et il dit à l'agent : « Je vous donne 15 % de moins, c'est à prendre ou à laisser. »

Il pense jouer au poker. Il bluffe — il signale du désintérêt, presse le prix, « négocie ». Mais l'achat d'un bien se joue généralement plus près des échecs. Les deux parties connaissent le prix de marché (estimation, ventes comparables, cadastre). Toutes deux voient le plateau. Et le « bluff » de l'acheteur n'est pas une information cachée — c'est une tentative transparente de baisser le prix, que le vendeur reconnaît immédiatement.

Ce qui arrive en général : le vendeur dit « non », parce qu'il sait qu'il vendra le bien au prix du marché à quelque un d'autre. L'acheteur perd la maison qu'il voulait. Pas parce qu'il n'avait pas l'argent. Parce qu'il a joué au poker dans une partie d'échecs — et aux échecs on ne bluffe généralement pas. Aux échecs on calcule.

Meilleure approche : analyser la position. Depuis combien de temps le bien est-il sur le marché ? Combien d'intéressés a le vendeur ? Quels sont les défauts cachés ? De quoi le vendeur a-t-il besoin plus que du prix maximum — vitesse ? Sécurité ? Achat sans crédit ? Voilà des coups d'échecs — position, pas bluff.

L'**effet d'ancrage** (anchoring — le premier nombre cité dans une négociation forme les attentes des deux parties, même s'il est dans une certaine mesure arbitraire ; Tversky & Kahneman, *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, 185(4157), 1124–1131, 1974) explique pourquoi un bluff *fonctionne parfois* : la première offre ancre la négociation. Mais l'ancrage fonctionne surtout là où la partie adverse n'a pas son propre ancrage. Un vendeur avec trois estimations indépendantes a un ancrage. Votre bluff ne le déplace généralement pas — il vous range simplement dans un rôle que vous ne souhaitez peut-être pas occuper.

Échecs dans une acquisition — quand l'analyse ne suffit pas

L'acheteur engage des conseils. La due diligence dure trois mois. 200 pages de rapport. Chaque contrat, chaque engagement, chaque litige potentiel — cartographié, évalué, chiffré. L'échiquier entièrement à découvert. (J'ai écrit sur ce régime dans [Due diligence : ce que nous cherchons quand vous achetez une entreprise](#) et [Acquisition transfrontalière : leçons de la robotique médicale](#).)

Puis vient la négociation du prix. L'acheteur s'appuie sur le rapport de due diligence : « Nous avons identifié 12 risques. Nous baissons l'offre de 30 %. »

Il pense jouer aux échecs — information complète, argument logique, position fondée sur des données. Mais la négociation du prix dans une acquisition n'est souvent *pas* (que) des échecs. C'est aussi du poker. Le vendeur sait que l'acheteur veut acheter — sinon il n'aurait pas investi trois mois en due diligence. L'information que vous voulez acheter est l'une des plus fortes cartes que tient le vendeur. Et vous venez de la lui montrer.

Meilleure approche : **due diligence comme échecs** (analyser la position), **négociation comme poker** (cacher à quel point vous voulez acheter, tenir des alternatives crédibles). Le passage entre les jeux — des échecs au poker — décide souvent du prix. Et passer du mode analytique (échecs) au mode stratégique (poker) est nettement plus difficile qu'il n'y paraît.

Bazerman et Neale (*Negotiating Rationally*, Free Press, 1992) ont montré que les négociateurs sous-estiment systématiquement l'importance des **outside options** (alternatives hors de la négociation actuelle — en théorie de la négociation : **BATNA**, Best Alternative to a Negotiated Agreement, meilleure alternative en cas de non-accord). Un acheteur sans alternative crédible perd généralement au poker. La partie adverse sait qu'il ne peut pas folder.

Échecs là où il y a Monopoly — la prédiction en insolvabilité

Le débiteur entre en procédure d'insolvabilité. Un débiteur préparé — ou son avocat — se dit : « Étudions l'administrateur. Voyons comment il a tranché les affaires passées. Anticipons ses coups. Préparons-nous. »

C'est une démarche légitime. Mais elle ne doit pas être confondue avec la solution. Parce que l'insolvabilité n'est souvent pas que des échecs — elle a une forte composante Monopoly. Et au Monopoly, anticiper ne suffit pas — il faut *avoir*.

Avoir des moyens pour régler les créances. Avoir des actifs à distribuer. Avoir des créanciers garantis disposés à négocier. Avoir du temps. L'administrateur n'est pas d'abord un adversaire qu'on déjoue d'un coup malin. C'est le gardien du plateau, qui compte ce que vous avez — et tranche en conséquence.

Un débiteur qui arrive avec l'analyse des décisions de l'administrateur mais sans ressources est dans une position semblable à un joueur d'échecs qui connaît toutes les variantes mais n'a plus de pièces. Une position sans matériel est généralement une défaite. En insolvabilité, cela signifie un effacement de dettes (faillite personnelle — le tribunal homologue un échéancier et efface le solde après exécution) à des conditions fixées par d'autres. Ou la liquidation (vente des actifs du débiteur au profit des créanciers — pire issue possible pour le débiteur et pour l'entreprise).

Et voici une ironie inconfortable : il n'est pas rare que des débiteurs investissent des dizaines de milliers en conseil juridique sur la stratégie d'insolvabilité — argent qui aurait pu aller au remboursement. Ils paient parfois un coach d'échecs dans une partie de Monopoly.

Galanter (1974) le résume avec précision : l'administrateur est repeat player — il gère des dizaines d'insolvabilités par an. Le débiteur est généralement one-shotter — un cas, une chance.

Monopoly dans un divorce — guerre de ressources là où il faudrait des échecs

Divorce d'un couple aisé. Biens immobiliers, sociétés, placements. L'un des conjoints engage un « grand avocat » — approche agressive, montagne de requêtes, expertises sur tout. L'autre répond de même. Escalade. Tous deux jouent au Monopoly : qui investit le plus dans la procédure gagne.

Au bout de trois ans et de millions de coûts de chaque côté, le tribunal tranche le partage des biens — et le résultat est comparable à ce qu'ils auraient atteint par médiation (négociation structurée avec un médiateur neutre, sans pouvoir décisionnel, qui aide les parties à trouver un accord) pour une fraction du coût dans les premières semaines. Mais tous deux ont passé trois ans au Monopoly à essayer de surenchérir, au lieu de jouer aux échecs.

John Nash (*The Bargaining Problem, Econometrica*, 18(2), 155–162, 1950) a décrit ces situations comme des **non-cooperative games with negative-sum outcomes** (jeux non coopératifs à somme négative — un jeu où la non-coopération conduit les deux parties à perdre plus qu'elles ne perdraient en coopérant). Le **dilemme du prisonnier** en pratique : tous deux investissent dans une guerre de ressources, tous deux perdent — mais aucun ne veut céder le premier de peur que l'autre n'en profite.

Meilleure approche : reconnaître que le partage des biens a souvent un caractère de position échiquienne (information complète — les deux connaissent le patrimoine), pas de Monopoly (guerre d'argent). Et déplacer le jeu là où il appartient — à l'analyse de position, pas à l'escalade des coûts. J'y suis revenu en détail dans [Divorce amiable vs. divorce contentieux](#).

Petits chevaux dans un litige commercial — « la vérité l'emportera » là où la stratégie décide

Un petit fournisseur livre une commande à un grand client. Le client ne paie pas. Le fournisseur a un contrat, des bons de livraison, des factures. Il a raison. Et il se dit : « Je vais agir. Le tribunal verra. »

Et là commence le jeu de Petits chevaux. Il jette les dés — dépose une requête sans stratégie procédurale, sans analyse de l'adversaire, sans préparation au fait que le grand client mobilisera deux avocats qui passeront 18 mois à contester chaque pièce, à demander des renvois et à compter sur l'épuisement du petit fournisseur jusqu'à ce qu'il accepte 40 % de la créance.

Le petit fournisseur croit pourtant jouer aux échecs (j'ai des preuves, la position est claire). En réalité, il joue *en même temps* au poker (il ne sait pas quelle stratégie choisira la partie adverse) à l'intérieur d'un Monopoly (la partie adverse a plus de ressources pour mener le litige). Et il aborde le tout comme des Petits chevaux (il espère que le tribunal « verra la vérité »).

Trois mauvais jeux à la fois. Résultat : au bout de deux ans, il accepte une transaction à, mettons, 55 % de la créance. Il a payé l'avocat, payé les frais de justice, passé deux ans en stress. Il aurait probablement pu avoir 70 % en trois mois — s'il avait su dès le départ à quel jeu il jouait. Poker : signaler une volonté crédible d'aller au tribunal (pas seulement espérer que le tribunal tranche). Monopoly : coût du litige vs. valeur de la créance. Et pas Petits chevaux — parce que le tribunal ne « cherche » pas la vérité de lui-même. Le tribunal tranche ce que la partie lui présente sur le plan procédural.

Avant de déposer votre première écriture ou d'accepter une offre, formulez à voix haute *quel jeu* vous jouez. Échecs ? Poker ? Monopoly ? Si vous ne pouvez pas répondre en une phrase, vous jouez probablement à plusieurs jeux à la fois et à aucun délibéré.

Cherchez délibérément l'avantage de la partie adverse — non pour l'admirer, mais pour savoir quand le jeu cesse d'être équitable. Quand la partie adverse a une supériorité structurelle (ressources, temps, expérience récurrente), la stratégie « nous l'emporterons par l'argument » échoue généralement.

Si vous êtes convaincu d'avoir raison, posez la deuxième question : combien va-t-il en coûter de le prouver, et que vous restera-t-il une fois que vous l'aurez prouvé. Une vérité qu'on ne peut faire valoir à un coût supportable est, en pratique, souvent stratégiquement équivalente à son absence.

Sixième partie : le méta-jeu — quand changer de jeu

Les meilleurs joueurs, dans n'importe quel jeu, ne sont pas d'abord ceux qui jouent le mieux à l'intérieur du jeu. Ce sont ceux qui reconnaissent *à quel jeu ils jouent* — et qui savent changer de jeu quand celui-ci ne leur convient pas.

La due diligence ressemble à des échecs — mais si la partie adverse cache des informations, c'est du poker. Et si la partie adverse a des ressources et du temps illimités, il y a une composante Monopoly. Un avocat qui joue aux échecs dans une partie de poker perd parce qu'il analyse la position au lieu de lire l'adversaire. Un avocat qui joue au poker dans une partie d'échecs perd parce qu'il bluffe au lieu de calculer.

Et un avocat qui joue aux Petits chevaux ? Lui ne perd pas la partie. Il perd, en général, la profession.

Thomas Schelling, prix Nobel d'économie, a décrit dans *The Strategy of Conflict* (Harvard University Press, 1960) le concept de **commitment device** (mécanisme d'engagement — restriction délibérée et irréversible de ses propres options comme coup stratégique qui modifie la perception de l'adversaire). Au poker : un joueur qui s'engage de façon *crédible* à ne jamais reculer gagne paradoxalement en force de négociation — la partie adverse sait qu'elle ne peut pas bluffer. En droit : un client qui investit visiblement dans la préparation du litige (expertise, audit forensique, stratégie PR) signale à l'adversaire : « J'y vais. Je jouerai ce jeu jusqu'au bout. » (Risque : si le commitment device échoue — si le client cède malgré tout — la crédibilité tombe plus vite qu'elle ne s'est construite.)

Et le commitment device le plus puissant en droit n'est, paradoxalement, pas un acte procédural. C'est le choix d'un avocat qui dit au client à quel jeu il joue — même quand ce qu'il entend n'est pas confortable.

Jeu	Tâche principale du client	Tâche principale de l'avocat	Ce qui gâche typiquement la situation
Échecs	Patience, disposition à sacrifier des points partiels	Analyse approfondie, reconnaissance de motifs	Tentative de « marquer » sur chaque clause
Poker	Discipline dans la signalisation, contrôle de l'information	Lecture de l'adversaire, calibrage du bluff	Révélation prématurée de la force du désir
Monopoly	Réalisme sur ses propres ressources	Recherche de tactiques asymétriques, changement des règles	Tentative de « surpasser » la partie plus forte
Petits chevaux	Comprendre que ce jeu ne mène pas au but en droit	Le dire clairement, même si le client ne veut pas l'entendre	Croyance que « la justice triomphera » d'elle-même

Septième partie : que faire en pratique

Si je devais réduire tout ce qui précède à quelques règles opérationnelles, cela donnerait ceci.

1. La première question n'est pas « avons-nous raison » mais « à quel jeu jouons-nous ». Avoir raison décide s'il vaut la peine de jouer. Le jeu décide *comment*. Sans réponse à la seconde question, la première est académique.

2. Le diagnostic du jeu est un travail d'équipe, pas une intuition. S'asseoir sur la situation avec un collègue, la regarder du point de vue de la partie adverse, formuler les alternatives. Le jeu auquel vous croyez jouer est souvent simplement celui que *vous voyez depuis votre angle*. J'ai déplié cette dynamique dans le texte sur la [psychologie des parties](#).

3. Chaque jeu a ses signaux et ses drapeaux rouges. La partie adverse se tait pendant des semaines ? Possiblement Monopoly (le temps joue pour elle). La partie adverse envoie immédiatement une lettre agressive ? Possiblement un poker à main faible. La partie adverse veut « décider sur le principe » ? Possiblement Petits chevaux — de son côté. Lire les signaux exige du calibrage, pas de la certitude.

4. Changer de jeu est une stratégie légitime. Si vous perdez au Monopoly, déplacez le jeu vers les échecs (position) ou le poker (information). Si le poker ne joue pas pour vous, déplacez-le vers les échecs (litige transparent sur la position). Si quelqu'un joue contre vous aux Petits chevaux (« la pression juste »), ne lui montrez pas à quoi ressemblent les vrais échecs — cela ne fait que l'effrayer.

5. Parfois, le meilleur coup est de ne pas jouer. C'est aussi une décision, pas une démission. Un client qui choisit de ne pas jouer un Monopoly qu'il ne peut pas se permettre gagne souvent plus que celui qui s'y lance dans l'espoir de tenir.

6. Et le plus important — cadrer le jeu de manière transparente avec le client. Un litige est une décision conjointe du client et de l'avocat. Pas une performance de l'avocat à laquelle le client assiste passivement. Un client qui comprend à quel jeu il joue et pourquoi est un co-décideur informé. Un client qui ne le comprend pas

est un otage.

Vous êtes face à un litige, à une transaction ou à une négociation et n'êtes pas certain à quel jeu vous jouez réellement ? Dans **notre pratique**, nous commençons généralement chaque affaire d'envergure par un diagnostic du jeu — pas par la rédaction d'une écriture. **Écrivez-nous** avant de vous engager dans une stratégie que vous ne choisiriez pas dans six mois.

Note finale

Quatre jeux. Quatre ensembles de règles. Quatre types de pensée. Et une question que nous nous posons dans notre pratique pour chaque affaire d'envergure, avant de faire quoi que ce soit :

À quel jeu jouons-nous ?

Si c'est aux échecs — nous préparons la position. Si c'est au poker — nous lisons l'adversaire et calibrons le signal. Si c'est au Monopoly — nous mesurons les forces et cherchons l'asymétrie qu'on peut retourner. Et si le client joue aux Petits chevaux — nous nous mettons d'accord avec lui pour dire que ce jeu particulier, en droit, ne vaut généralement pas la peine.

Et ensuite nous allons jouer — si possible ensemble et si possible au bon jeu.

Pour aller plus loin : sur **pourquoi la logique purement rationnelle-économique échoue totalement dans certains litiges**, voir le texte sur l'adversaire irrationnel. Sur **pourquoi l'avocat est souvent en deçà des couches que le droit n'atteint pas**, voir le texte sur le rôle du stratège des problèmes non juridiques. Pour une application pratique, je recommande **Ce que le procès et la négociation ont en commun**.

Lectures recommandées

- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally*. Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?* Journal of Personality and Social Psychology, 74(5), 1252–1265.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). *Extraneous Factors in Judicial Decisions*. PNAS, 108(17), 6889–6892.
- De Groot, A. D. (1946). *Het Denken van den Schaker*. Amsterdam University Press.
- Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed*. Times Books.
- Galanter, M. (1974). *Why the « Haves » Come Out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change*. Law & Society Review, 9(1), 95–160.
- Galanter, M. (2004). *The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts*. Journal of Empirical Legal Studies, 1(3), 459–570.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kotov, A. (1971). *Think Like a Grandmaster*. Batsford.
- Lerner, M. J. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. Plenum Press.
- Nash, J. F. (1950). *The Bargaining Problem*. *Econometrica*, 18(2), 155–162.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- Simon, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Thaler, R. H. (1980). *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Weinshall-Margel, K., & Shapard, J. (2011). *Overlooked Factors in the Analysis of Parole Decisions*. *PNAS*, 108(42), E833.

Ce texte est de la vulgarisation, non une étude académique. Les citations correspondent aux travaux d'origine ; l'application à la pratique du droit est l'interprétation de l'auteur et ne doit pas être confondue avec les positions des auteurs cités. Les chiffres statistiques sur la durée des litiges civils évoluent dans le temps ; pour les données actuelles, voir les annuaires statistiques du ministère tchèque de la Justice. Les exemples sont stylisés et ne décrivent pas des affaires de clients identifiables.

Échecs, poker, Monopoly — et Petits chevaux : quatre jeux que vous jouez au tribunal sans le savoir

Mgr. Jan Vytřisal · Publié 26/4/2026

<https://www.iustoria.cz/fr/blog/echecs-poker-monopoly-petits-chevaux-quatre-jeux-au-tribunal/>

Ce texte est protégé par le droit d'auteur. Le partage du document entier et non modifié est bienvenu ; la reprise d'extraits dans d'autres textes suppose la citation de la source. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.