



DU BLOG IUSTORIA

On ne négocie pas avec les terroristes : l'adversaire irrationnel est nuisible

La théorie des jeux classique présuppose un acteur rationnel. Mais que se passe-t-il quand, en face, quelqu'un cherche non à gagner, mais à vous détruire — quitte à se ruiner lui-même ? Une vulgarisation dense de ce que disent la théorie des jeux, la biologie de l'évolution et la psychologie clinique de l'adversaire irrationnel — et des stratégies qui restent quand Harvard ne suffit plus.

MGR. JAN VYTŘÍŠAL

25/4/2026 · 19 min de lecture

Dans l'un des premiers litiges un peu complexes que j'ai défendus, nous avons proposé à la partie adverse un accord économiquement bien plus avantageux que l'issue judiciaire probable. Mon client était prêt à payer plus que « ce qu'il risquait », simplement pour en finir. Logiquement, c'était un compromis qui offrait à l'autre côté un résultat supérieur à la moyenne et lui épargnait les coûts de la suite. Ils l'ont refusé. Pas seulement refusé — ils ont répliqué par une demande élargie à de nouveaux chefs incomparablement plus agressifs. Cinq ans de procédure, deux appels et deux pourvois plus tard, c'était fini : la partie adverse a obtenu moins que ce que nous lui avions offert au départ. *Et pourtant elle est convaincue, encore aujourd'hui, d'avoir gagné* — parce qu'elle nous « a fait courir les tribunaux pendant des années ».

Ce n'est pas une anomalie. C'est une catégorie entière de litiges que la doctrine harvardienne classique de la négociation explique mal. Dans le précédent texte sur [la psychologie et la tactique dans le contentieux](#), j'ai parcouru des concepts comme la BATNA, la négociation principielle, l'empathie tactique. Tous reposent sur le présupposé que la partie adverse est *un acteur rationnel doté d'intérêts*. Que se passe-t-il si ce présupposé tombe ? Si en face siège quelqu'un qui ne joue pas aux échecs, mais qui est prêt à fracasser l'échiquier contre le mur juste pour que vous ne puissiez plus jouer ?

Cet article traite de cela. De théorie des jeux avec adversaire irrationnel. De dark triad. d'altruistic punishment. De l'illusion des coûts irrécupérables sous stéroïdes. Et des stratégies qui demeurent quand l'école de Harvard ne suffit plus — voire quand la meilleure tactique est de cesser de jouer.

Première partie : le mythe de l'acteur rationnel

L'essentiel de la théorie standard de la négociation — Roger Fisher, William Ury, Robert Mnookin et consorts — suppose implicitement que la partie adverse se comporte à peu près selon *l'expected utility theory* : elle maximise l'utilité attendue. Elle réagit aux incitations. Si je sucre l'offre, elle cède. Si je lui inflige des coûts, elle se montre disposée à négocier. Cette prémisse remonte au modèle qui domine l'économie et la science politique de von Neumann et Morgenstern (*Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944) à Nash, Schelling et la *behavioral game theory* contemporaine.

Le problème : l'empirie la fait éclater à répétition.

De manière la plus tranchante, **Werner Güth** dans la célèbre expérience *An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining* (Güth, Schmittberger & Schwarze, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(4), 367–388, 1982). Dans le *jeu de l'ultimatum*, un joueur reçoit de l'argent et peut en proposer une fraction quelconque à l'autre. Le second peut accepter (chacun reçoit sa part) ou refuser (les deux repartent les mains vides). Strictement rationnellement, le second devrait accepter *toute* offre positive — un centime vaut plus que zéro. Réalité : les offres inférieures à 30 % sont massivement refusées. Les gens sont prêts à *renoncer à leur propre gain* pour punir quelqu'un qu'ils perçoivent comme injuste. **Irrationnel du point de vue de l'argent, profondément rationnel du point de vue de la norme sociale.**

Le phénomène est universel. Henrich, Boyd, Bowles et leurs collègues l'ont reproduit dans quatorze sociétés à petite échelle sur cinq continents (*In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies*, *American Economic Review*, 91(2), 73–78, 2001). Partout le même schéma : on sanctionne l'iniquité à ses propres frais. Évolutivement, ce trait a son utilité (il maintient la coopération à grande échelle), mais en contentieux il aboutit à ce que l'adversaire refuse une transaction qui le *favoriserait matériellement* — au seul motif de ne pas vous concéder « la victoire ».

Ernst Fehr et Simon Gächter ont prolongé cela par le concept d'**altruistic punishment** (*Altruistic Punishment in Humans*, *Nature*, 415(6868), 137–140, 2002). Les humains acceptent des coûts pour punir les défecteurs — et les modèles évolutifs montrent pourquoi cette disposition est génétiquement avantageuse pour le groupe (Boyd, Gintis, Bowles & Richerson, *The Evolution of Altruistic Punishment*, *PNAS*, 100(6), 3531–3535, 2003). En contentieux : si l'adversaire vous perçoit subjectivement comme défecteur — comme celui qui a rompu, nui, trompé, humilié —, il sera disposé à vous *punir à ses frais*. À cela s'ajoute la disposition individuelle : certains punissent volontiers et largement, d'autres à contrecœur.

La négociation standard suppose : « si nous améliorons l'offre, l'adversaire acceptera. » Mais quand l'adversaire ne joue pas pour de l'argent mais pour la punition, chaque « amélioration de l'offre » est lue comme la preuve que sa stratégie marche — et il devient **plus** agressif, pas plus conciliant.

Deuxième partie : Schelling et le paradoxe de la crédibilité

Cela paraît absurde : être *irrationnel* serait un atout de négociation ? Dans les années cinquante, **Thomas Schelling** l'a brillamment formulé dans *The Strategy of Conflict* (Harvard University Press, 1960), pour quoi il reçut en 2005 le prix Nobel d'économie.

Schelling a décrit ce qu'il nomme **commitment problem** : si je veux que l'adversaire cède, je dois le convaincre que moi je ne céderai pas. Mais si je suis rationnel, il sait que je céderai dès que le coût du maintien excédera le gain. Mon engagement rationnel n'est donc pas crédible. Qu'est-ce qui *est* crédible ? Ce qui détruit la possibilité ultérieure de céder. **Des ponts brûlés. La folie. Une démonstration publique de l'impossibilité de faire demi-tour.** L'image préférée de Schelling : deux conducteurs foncent l'un vers l'autre ; gagne celui qui *jette le volant par la fenêtre en premier*. Une fois le volant jeté, il ne peut plus dévier. L'autre doit dévier — sinon, c'est la mort des deux.

Cet enseignement explique nombre de phénomènes du contentieux qui paraissent insensés sous l'optique économique. Une partie adverse qui « se conduit comme une folle » jette, en un sens, **le volant par la fenêtre**. Elle communique : *je continue, quoi qu'il arrive*. Et le rationnel que vous êtes doit dévier. Si vous déviez, la partie « folle » obtient plus qu'elle n'aurait obtenu en négociation normale.

À noter : Richard Nixon et Henry Kissinger ont appelé cela, en pleine Guerre froide, la **madman theory** (Sagan & Suri, *The Madman Nuclear Alert: Secrecy, Signaling, and Safety in October 1969*, *International Security*, 27(4), 150–183, 2003). On n'a jamais été certain que c'était une vraie stratégie, mais le cadre théorique tient. Le

but n'est pas d'être fou — c'est d'être *crédiblement* fou. Et certains émettent ce signal authentiquement, parce qu'ils le sont vraiment.

Conclusion sobre : face à quelqu'un qui démontre crédiblement qu'il n'a rien à perdre, **la théorie des jeux classique conseille de céder**. La question pratique : quand est-ce vraiment le cas, et quand l'adversaire essaie-t-il seulement de nous le faire croire pour s'arracher un avantage ?

Troisième partie : qui rencontrons-nous — psychologie de l'adversaire destructeur

L'adversaire irrationnel n'est pas un type unique. La psychologie clinique et de la personnalité distingue assez bien les profils, et chacun appelle une stratégie différente.

La classification la mieux étudiée est le **dark triad**, introduit par **Delroy Paulhus et Kevin Williams** dans *The Dark Triad of Personality (Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563, 2002)*. Trois traits distincts mais qui se recoupent :

1. **Narcissisme** — grandiosité, besoin d'admiration, sentiment de droit. Le narcissique en litige supporte la perte de la face *plus mal que la perte d'argent*. Le litige lui sert de miroir. S'il y voit une image abîmée de lui-même, il poursuit jusqu'à ce que le miroir change — quitte à se ruiner sur le fond.
2. **Machiavélisme** — manipulation stratégique, regard instrumental sur autrui, disposition à tromper. Le machiavélien est *fonctionnellement rationnel*, mais sa fonction d'utilité inclut le plaisir de la manipulation elle-même. Négocier avec lui est possible, mais exige une vérification permanente et un test continu des motifs.
3. **Psychopathie subclinique** — absence d'empathie et de culpabilité, impulsivité, recherche du risque. **Robert Hare** dans *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us* (Pocket Books, 1993) en a tracé le portrait clinique ; **Paul Babiak et Robert Hare** dans *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work* (HarperBusiness, 2006), et **Martha Stout** dans *The Sociopath Next Door* (Broadway Books, 2005) — dans le contexte civil de l'entreprise et de la famille. Le psychopathe subclinique en contentieux n'éprouve pas la plupart des coûts psychologiques que nous tenons pour acquis. Les coûts que nous y mettons ne lui font pas barrage. Les coûts que nous lui imposons ne le dissuadent pas.

Kevin Williams et Delroy Paulhus ont ensuite étendu le cadre au **dark tetrad** en y ajoutant l'**everyday sadism** (Buckels, Jones & Paulhus, *Behavioral Confirmation of Everyday Sadism, Psychological Science, 24(11), 2201–2209, 2013*). Le sadique tire un plaisir effectif de la souffrance d'autrui — implication dévastatrice pour un litige : plus la douleur économique que vous croyez lui infliger est grande, *plus il est heureux*. L'incitation standard « revenez à la table sinon ça va continuer à faire mal » fonctionne en sens inverse.

Hors dark tetrad, d'autres profils croisés en pratique :

- **Traits borderline** — oscillation émotionnelle extrême, idéalisation virant en dévaluation, alliance de travail très difficile à stabiliser. Le *DSM-5* (American Psychiatric Association, 2013) en résume le tableau clinique ; en contentieux, le trait dominant est l'**instabilité des positions** — ce qui vaut aujourd'hui ne vaut plus demain, et bâtir une stratégie là-dessus est ardu.

- **Traits paranoïaques** — interprètent la communication ordinaire comme attaque, méfient même de l'explication rationnelle, cherchent le motif caché. **Aaron Beck** dans *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence* (HarperCollins, 1999) a décrit la structure cognitive de la pensée hostile et sa résistance aux preuves contradictoires.
- **Le « héros blessé »** — personnalité fonctionnellement neutre que tel événement a si profondément meurtri que l'identification à la place de victime est devenue partie du soi. **Roy Baumeister** dans *Evil: Inside Human Cruelty and Aggression* (W. H. Freeman, 1997) décrit comment la conscience d'avoir été lésé justifie une agression disproportionnée envers le coupable supposé.

Cette typologie ne sert pas à diagnostiquer l'adversaire — ce n'est pas le rôle de l'avocat, ni dans ses outils. Elle sert à **ne pas appliquer une stratégie unique à des types d'acteurs différents**. Ce qui marche sur un narcissique (sortie qui sauve la face, « offre généreuse ») ne marche pas sur un sadique. Ce qui marche sur un machiavélien (preuve convaincante que le tour sera démasqué) ne marche pas sur les traits borderline.

Type d'adversaire × stratégie efficace (vue simplifiée)

Type	Motivation centrale	Ce qui (ne) marche (pas)
Narcissique	Face, admiration, hiérarchie	Marche : sortie qui sauve la face, « offre généreuse ». Ne marche pas : humiliation.
Machiavélien	Avantage stratégique, le jeu	Marche : maîtrise de l'information, sécurisation contractuelle. Ne marche pas : bonne volonté.
Psychopathe subclinique	Risque, domination, absence de remords	Marche : barrières structurelles dures. Ne marche pas : appel émotionnel, promesses.
Sadique	Plaisir de la douleur d'autrui	Marche : isolement, réduction du contact. Ne marche pas : pression économique.
Traits borderline	Stabilisation des affects, peur de l'abandon	Marche : prévisibilité, cadre ferme. Ne marche pas : flexibilité.
Paranoïaque	Sécurité, contrôle de l'information	Marche : transparence formelle maximale. Ne marche pas : manœuvres voilées.
« Héros blessé »	Restitution, vengeance, narratif de victime	Marche : reconnaissance du tort. Ne marche pas : calcul utilitariste.

Quatrième partie : la spirale d'escalade et le coût irrécupérable sous stéroïdes

L'irrationalité n'est pas une constante. C'est une *trajectoire*. Beaucoup d'adversaires qui paraissent irrationnels aujourd'hui ne l'étaient pas au départ. L'escalade a sa dynamique, décrite chez **Dean Pruitt et Jeffrey Rubin** dans *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (avec S. H. Kim dès la 2^e éd., McGraw-Hill, 1986/1994).

Une logique d'escalade analogue est saisie par **Friedrich Glasl** dans son modèle à neuf degrés (*Konfliktmanagement*, 1980), que j'aborde plus longuement dans [l'article sur la psychologie des parties](#).

Mécanismes clés :

- **Reciprocal escalation** — chaque camp répond au dernier coup d'un cran plus dur. « Je n'ai fait que réagir à ce qu'il a fait. » En pratique, chaque échange remonte le niveau du conflit, jusqu'à ce que quelqu'un intervienne à dessein.
- **Commitment escalation** — *sunk-cost fallacy* (Arkes & Blumer, *The Psychology of Sunk Cost, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140, 1985). Plus l'adversaire a investi, plus il a psychologiquement besoin de continuer — sinon l'investissement aurait été « perdu ».
- **Identity fusion** — le litige fusionne avec l'identité avec le temps. **William Swann** et al. ont décrit l'*identity fusion* dans *Identity Fusion: The Interplay of Personal and Social Identities in Extreme Group Behavior (Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 441–456, 2012). Quand l'identité de l'adversaire se tisse à sa position dans le litige, abandonner la position revient à abandonner le soi.
- **Moralisation** — **Linda Skitka** a montré dans plusieurs travaux (notamment *The Psychology of Moral Conviction, Annual Review of Psychology*, 72, 347–366, 2021) que la conviction moralement cadrée résiste mieux au compromis que la conviction purement instrumentale. Une fois sa position cadrée moralement (« c'est la justice ! »), le compromis lui paraît trahir une valeur, non échanger sensément.

Ensemble, ces mécanismes produisent une **dépendance au conflit** — un état où l'adversaire a plus de raisons de continuer que d'arrêter, *indépendamment du calcul économique*. Dans cet état, la doctrine harvardienne classique échoue dans son ensemble.

Règle de pratique : si une offre claire qui avantage l'adversaire entraîne une position plus dure qu'auparavant, vous êtes très probablement en zone d'identity fusion ou de moralisation. La logique économique n'atteint pas cet espace.

Cinquième partie : la défense asymétrique — ce qui peut être légitimement entrepris

Quand la théorie des jeux standard ne suffit pas, qu'est-ce qui suffit ? Depuis la stratégie militaire, la négociation de crise du FBI et la sociologie du conflit converge un ensemble de recommandations partageant des traits. Appelons cela la **défense asymétrique**. Son principe : **ne pas jouer le jeu que l'adversaire vous propose** — en jouer un autre, qu'il n'est pas prêt à affronter.

Stratégie 1 : isolement structurel. Au lieu d'interagir directement, vous transitez par des canaux formels qui « déshydratent » sa dynamique destructrice. En contentieux : usage maximal de la formalité procédurale, élimination de la communication ad hoc, tout passe par l'écrit et, là où c'est utile, par le médiateur, l'expert ou le tribunal comme filtre. **William Ury** dans *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* (Bantam Books, 1991) appelle cela « **go to the balcony** » — sortir délibérément de la dynamique immédiate pour rejoindre une posture réflexive.

Stratégie 2 : asymétrie des coûts. Si l'adversaire joue sur les coûts (votre argent, votre temps, votre énergie émotionnelle), arrangez le scénario pour que chaque coup suivant lui coûte plus à *lui* qu'à vous. Mesure provisoire, sûreté, requête de procédure collective, sécurisation de l'exécution — autant d'outils qui changent la structure des coûts. Le but n'est pas « gagner vite » (souvent impossible), mais de **réorganiser l'économie du combat**. Effet dissuasif inclus : l'adversaire qui jouait sur votre épuisement perd de l'élan dès qu'il découvre que les coûts retombent surtout *sur lui* (Pruitt & Rubin, 1994).

Stratégie 3 : tit-for-tat avec pardon. Robert Axelrod dans le classique *The Evolution of Cooperation* (Basic Books, 1984) a montré que dans le dilemme du prisonnier itéré, la stratégie simple *tit-for-tat* gagne : commence par coopérer, répète ensuite le dernier coup de l'adversaire. L'extension ultérieure Pavlov / Win-Stay, Lose-Shift (Nowak & Sigmund, *A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game*, *Nature*, 364(6432), 56–58, 1993) ajoute un mécanisme de pardon des erreurs. En contentieux : refléter la dureté de l'adversaire, mais laisser ouverte la porte de la désescalade pour ne pas avoir à la regagner rituellement. Important : le tit-for-tat *ne marche pas* en jeu unique. Dans un litige qui est manifestement la dernière interaction (avant la fin définitive d'une relation par exemple), l'adversaire n'a pas davantage de raison de coopérer en finale ; le terrain pour le tit-for-tat se rétrécit.

Stratégie 4 : esquiver le coup que l'adversaire s'est préparé. Celle-ci tient de la logique du **judo** et de la tradition militaire chinoise (Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, V^e siècle av. J.-C., disponible en de nombreuses traductions). Si l'adversaire investit massivement dans un coup destiné à vous briser, *ne l'affrontez pas frontalement*. Sortez de la zone de contact et laissez son coup tomber dans le vide. Sur le plan juridique : ne réagissez pas à une écriture provocante là où ce n'est pas nécessaire ; demandez-vous plutôt *quelle ligne du litige est stratégique pour nous*, et défendez-la. Souvent, l'adversaire qui attendait un choc frontal s'essouffle quand il ne l'obtient pas.

Stratégie 5 : changer de terrain. Si l'adversaire joue destructivement sur un terrain (pression médiatique, attaques personnelles, procédures parallèles), il est parfois plus efficace de *neutraliser ce terrain entièrement*. Changer de juridiction. Changer de forum. Ramener l'affaire là où la discipline structurelle s'applique. Galula dans son classique *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Praeger, 1964) a montré, dans un autre contexte, que ce qui bat un adversaire asymétrique n'est pas d'abord la dureté, mais la *maîtrise du terrain*. Qui définit où le litige se joue façonne radicalement qui y gagne.

Stratégie 6 : la fatigue alliée, pas ennemie. Contre-intuitive. Dans tout long litige, l'adversaire fatigue avec le temps — même le profil dark-triad. L'irrationalité a sa réserve d'énergie. Question : *qui fatigue le premier* ? Si l'isolement structurel, l'asymétrie des coûts et le changement de terrain maintiennent votre charge basse et la sienne haute, le temps travaille pour vous. Sun Tzu : « Vaincre l'ennemi, c'est briser sa résolution. » En langage moderne : éroder sa capacité de financer, de se concentrer, de maintenir le récit.

Sixième partie : quand quitter le champ de bataille

Au cœur de tout cela, un nœud que l'avocat doit savoir trancher : **quand quitter le champ de bataille.**

Robert Mnookin y revient spécifiquement dans *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Simon & Schuster, 2010), que j'ai cité dans le manifeste sous un autre angle. Lisons-le ici autrement. Mnookin reconnaît qu'il existe des situations où *ne pas négocier* est la juste réponse : un cadre moral l'interdit, négocier légitimerait l'inacceptable, ou il n'existe pas de réelle contrepartie. Mais il décrit aussi *bien plus fréquemment* des cas où l'on refuse de négocier pour de mauvaises raisons — par insulte, ego, « principe ». Honnêteté radicale de Mnookin : *la majorité de ceux qui refusent de négocier devraient négocier. Et la majorité de ceux qui négocient avec le diable devraient partir.*

Le cadre pratique que j'utilise tient en trois questions :

1. **Cela converge-t-il ?** L'écart entre moi et l'adversaire se rapproche-t-il ou s'élargit-il dans le temps ? S'il s'élargit malgré des offres raisonnables, vous êtes dans une zone où la négociation standard n'opère plus. Ce n'est pas un motif d'arrêt — c'est un motif de *changer d'outils*.
2. **Suis-je seul ici ?** Si le client a autour de lui d'autres voix qui le poussent à continuer pour les mauvaises raisons (un avocat en arrière-plan qui souffle « bats-toi », un cadre qui veut gagner devant le board), une stratégie de non-affrontement a des chances limitées tant que ce « second banc » n'est pas dégagé.
3. **Quel est le prix de poursuivre vs celui d'arrêter ?** Pas seulement l'argent. Le temps du client, sa santé mentale, sa famille, sa capacité à se concentrer sur son métier. Le prix de poursuivre est *holistique*. Le prix d'arrêter est en général unique.

Une formule anglo-saxonne classique fait mouche mieux que toute théorie : « **Don't wrestle with a pig. You both get dirty, and the pig likes it.** » Lutter dans la boue avec un cochon ne se gagne pas. Le cochon adore. Et vous quitterez la lutte soit dégoûté, soit cochon vous-même — mais le cochon en ressort beaucoup plus tard, parce qu'il s'amuse, alors que vous, non.

La logique standard de la négociation se brise là où l'objectif premier de l'adversaire n'est *pas de gagner, mais de nuire*. Dans cette situation, une offre économiquement meilleure provoque une réponse plus agressive, non plus conciliante.

La défense asymétrique repose sur cinq fondations : isolement structurel, asymétrie des coûts, tit-for-tat avec pardon, esquive du frontal, et changement de terrain.

La capacité du client à reconnaître quand quitter le champ de bataille — et la disposition de l'avocat à le lui dire — finit par constituer un pouvoir de négociation plus grand que toute boîte à outils tactique.

Septième partie : éthique de l'isolement et des stratégies dures

Une dernière chose qu'on ne peut sauter. Les stratégies décrites — isolement structurel, asymétrie des coûts, esquive du frontal — fonctionnent justement *parce qu'elles sont dures. Leur dureté est légitime là où la voie standard a échoué et où l'adversaire, par sa conduite, a *basculé en zone irrationnelle*. Mais les mêmes outils, employés contre un acteur rationnel, sont illégitimes et professionnellement intenable.

Important pour le client qui demande : « Pouvons-nous donc jouer comme il joue ? » Réponse : *vous pouvez changer le terrain, vous ne pouvez pas adopter ses valeurs*. Dès que vous-même jouez pour nuire et non pour protéger, vous perdez la position éthique (et, en droit, la procédurale). La défense asymétrique n'est pas la vengeance. C'est une recalibration froide de la stratégie dans un monde où Harvard ne suffit pas.

Bertrand Russell a formulé une chose qu'on peut reprendre tel quel : « *Beaucoup de mal sur terre vient de ce que les gens raisonnables réagissent lentement et les fanatiques rapidement. Ce n'est pas un argument pour devenir fanatique vous-même. C'est un argument pour être moins lent.* »

Et encore Voss du précédent texte : l'empathie tactique sans intégrité tourne à la manipulation cynique. La défense asymétrique sans intégrité fait de vous ce que vous tentez de battre. La discipline consiste à *savoir où sont vos limites* — et à les tenir, même quand l'adversaire a franchi les siennes.

Pour conclure : si Harvard ne suffit pas, sortez les vieux livres

Quinze ans de pratique m'ont appris qu'il y a deux espèces de litige. La première est compétitive — des acteurs rationnels, soucieux du résultat plus que les uns des autres, cherchent un équilibre entre maximisation du gain et préservation de la relation. Là, Fisher, Ury, Mnookin, Voss tournent à plein régime. Ce sont 80 % des dossiers, et cette littérature mérite son statut d'étalon-or.

Et puis il y a la seconde. Celle où, en face, siège quelqu'un dont le calcul comporte une variable que Harvard n'a pas nommée. Quelqu'un qui est prêt à se ruiner pour vous emmener avec. Quelqu'un qui a bâti son identité sur le combat contre vous. Quelqu'un qui n'honore pas la réciprocité. Ce cas — parfois 5 %, parfois 20 % de la pratique selon le secteur — exige une bibliothèque tout autre. Schelling, Axelrod, Glasl, Pruitt, Mnookin (*Bargaining with the Devil*), Sun Tzu. Et beaucoup d'humilité devant le fait que la meilleure stratégie est parfois le départ.

Un client capable de se demander « dans quel type de litige suis-je au juste ? » a un coup d'avance sur ceux qui appliquent une doctrine à tout. Et un avocat qui sait poser cette question au client **fait pour lui plus que celui qui dépose la plus tranchante des assignations**.

Lectures connexes : sur la psychologie des parties (juge, client, avocat, adversaire), voir [Psychologie des parties](#). Sur le fait que le droit n'est pas la seule — ni souvent la bonne — voie, voir l'article compagnon sur la triage. Sur le fait qu'un adversaire irrationnel joue typiquement à un tout autre jeu que celui que vous croyez — Monopoly, où il n'est pas question d'arguments mais d'épuisement des ressources — voir le texte sur les quatre cadres opérationnels du litige. L'arrière-plan scientifique de la doctrine de négociation standard est dans [Les articles du code ne sont qu'un fondement : psychologie et tactique dans le contentieux](#). Pour un panorama pratique, je recommande [Toutes les batailles ne méritent pas d'être menées](#).

Vous faites face à quelqu'un que l'argument rationnel n'atteint pas, et chacune de vos offres conciliantes appelle une réponse plus dure ? Dans [notre cabinet](#), nous ne traitons pas ces situations en empilant les articles — nous recalibrons la stratégie. [Écrivez-nous](#) avant que vous ou votre équipe ne s'épuisiez.

Pour aller plus loin

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). *The Psychology of Sunk Cost*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124–140.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. HarperBusiness.
- Baumeister, R. F. (1997). *Evil: Inside Human Cruelty and Aggression*. W. H. Freeman.
- Beck, A. T. (1999). *Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence*. HarperCollins.
- Boyd, R., Gintis, H., Bowles, S., & Richerson, P. J. (2003). *The Evolution of Altruistic Punishment*. PNAS, 100(6), 3531–3535.
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). *Behavioral Confirmation of Everyday Sadism*. Psychological Science, 24(11), 2201–2209.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). *Altruistic Punishment in Humans*. Nature, 415(6868), 137–140.
- Galula, D. (1964). *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*. Praeger.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben.
- Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). *An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining*. Journal of Economic Behavior & Organization, 3(4), 367–388.
- Hare, R. D. (1993). *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. Pocket Books.
- Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., & McElreath, R. (2001). *In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies*. American Economic Review, 91(2), 73–78.
- Mnookin, R. H. (2010). *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. Simon & Schuster.
- Nowak, M. A., & Sigmund, K. (1993). *A Strategy of Win-Stay, Lose-Shift That Outperforms Tit-for-Tat in the Prisoner's Dilemma Game*. Nature, 364(6432), 56–58.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (1986/1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.
- Sagan, S. D., & Suri, J. (2003). *The Madman Nuclear Alert: Secrecy, Signaling, and Safety in October 1969*. International Security, 27(4), 150–183.

- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- Skitka, L. J. (2021). *The Psychology of Moral Conviction*. Annual Review of Psychology, 72, 347–366.
- Stout, M. (2005). *The Sociopath Next Door*. Broadway Books.
- Sun Tzu. *L'Art de la guerre* (V^e siècle av. J.-C. ; nombreuses traductions françaises et anglaises).
- Swann, W. B., Jetten, J., Gómez, Á., Whitehouse, H., & Bastian, B. (2012). *Identity Fusion: The Interplay of Personal and Social Identities in Extreme Group Behavior*. Perspectives on Psychological Science, 7(5), 441–456.
- Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.
- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

Cet article est une vulgarisation, non une étude clinique ou académique. La typologie dark triad / dark tetrad ne sert pas à diagnostiquer la partie adverse — ce n'est pas le rôle de l'avocat —, mais comme carte évitant d'appliquer une stratégie unique à des types d'acteurs différents. Les recommandations stratégiques s'appliquent dans le respect des règles déontologiques de l'avocat et de la discipline procédurale. Les citations sont fidèles aux travaux originaux ; leur application au contentieux civil est mon interprétation personnelle.

On ne négocie pas avec les terroristes : l'adversaire irrationnel est nuisible

Mgr. Jan Vytřísal · Publié 25/4/2026

<https://www.iustoria.cz/fr/blog/on-ne-negocie-pas-avec-les-terroristes-l-adversaire-irrationnel/>

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.