



DU BLOG IUSTORIA

Psychologie des parties : comment décide un juge, ce que chacun veut, ce qu'il ignore vouloir et ce qu'il dit vouloir

Le tribunal n'est pas une machine à justice, le client ne connaît pas vraiment ses propres intérêts, et c'est à elle-même que la partie adverse ment le plus. Une vulgarisation dense de ce que dit la recherche actuelle sur la psychologie de tous les acteurs d'un litige — de Danziger à Stone, Patton & Heen, en passant par Burton et Argyris.

MGR. JAN VYTRÍSAL

25/4/2026 · 20 min de lecture

Un client est arrivé avec une conviction ferme : « Je veux que le tribunal le punisse. » Au bout d'une heure d'entretien, autre chose est apparu : il voulait que la partie adverse reconnaisse qu'elle s'était trompée. Encore une heure plus tard, c'était autre chose : tout cela tournait autour de l'humiliation que cette affaire lui avait infligée la semaine précédente devant sa propre famille — et aucun jugement, à lui seul, ne refermerait cette plaie. Trois couches d'un même litige. Trois stratégies totalement différentes. Et le client était entré dans mon bureau persuadé qu'il ne voulait que la première.

Ce n'est pas un cas marginal. C'est *la règle*. La plupart des litiges que nous avons menés au cabinet ne reposaient pas sur ce que le client avait en tête en venant consulter. Elle reposait sur ce qui était *réellement* là et que nous devions encore découvrir ensemble. Et de l'autre côté de la table siège une partie adverse, exactement dans la même situation. Et au-dessus de tout cela trône un juge — qui, lui non plus, n'est pas une machine.

Dans le précédent texte sur [la psychologie et la tactique dans le contentieux](#), j'ai analysé comment l'économie comportementale et la théorie de la négociation modifient la manière de voir un procès. Cet article traite d'autre chose : de la question de savoir *qui exactement* décide dans un litige, et de ce qui se passe alors dans sa tête. Le juge. Le client. La partie adverse. Et — peut-être de façon surprenante — l'avocat lui-même. Lorsqu'on cesse de regarder chacun comme un acteur rationnel pour se demander *par quels processus* il parvient à sa conclusion, nos chances d'influer sur l'issue augmentent radicalement.

Première partie : le mythe du juge-machine

Dans les facultés de droit, on ne l'enseigne pas directement, mais le sous-texte est partout : le juge serait une *machine à appliquer*. On y verse des faits, il en sort un jugement selon les articles. La réalité est différente, et la littérature qui le confirme est étonnamment robuste.

En 2001, Chris Guthrie, Jeffrey Rachlinski et Andrew Wistrich publient *Inside the Judicial Mind* (*Cornell Law Review*, 86, 777). Ils soumettent à 167 juges fédéraux les exercices que Kahneman et Tversky utilisent classiquement pour démontrer les biais cognitifs. Le résultat est d'une cohérence désolante : les juges étaient sensibles à l'**ancrage**, au **biais rétrospectif**, à l'**heuristique de représentativité** et au **biais égocentrique** dans une mesure comparable à des profanes. Pas pire. Pas mieux non plus. Dans la suite *Heart Versus Head: Do Judges Follow the Law or Follow Their Feelings?* (*Texas Law Review*, 93, 855, 2015), Wistrich, Rachlinski et Guthrie montrent que même informés qu'une preuve est irrecevable et invités à l'ignorer, les juges *ne l'ignorent pas* — son effet persiste. La recherche est aujourd'hui suffisamment installée pour avoir sa propre sous-discipline : **judicial behavior research**.

L'étude isolée la plus connue de ce champ vient d'Israël. Shai Danziger, Jonathan Levav et Liora Avnaim-Pesso, dans *Extraneous Factors in Judicial Decisions* (*PNAS*, 108(17), 6889–6892, 2011), ont analysé 1 112 décisions de juges israéliens statuant sur des libérations conditionnelles. La probabilité d'une décision favorable approchait 65 % juste après un repas, et baissait vers zéro à mesure que le juge s'approchait de la pause suivante. Après la pause, elle remontait. Ce n'était donc pas la force de l'argument du détenu, mais *le temps écoulé depuis la dernière collation du juge* qui constituait l'un des plus forts prédicteurs de l'issue. La méthodologie pouvait — à raison — être discutée : Weinshall-Margel et Shapard ont proposé en 2011 dans *PNAS* une explication alternative par l'ordre

des audiences. Mais le phénomène de **decision fatigue** est, en lui-même, bien documenté en psychologie (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252, 1998).

Probabilité d'une décision favorable au cours de la journée d'audience (schématique, d'après Danziger et al., 2011)

Phase de la journée	Probabilité de décision favorable
Début de journée	≈ 65 %
Avant la première pause	≈ 0 %
Après la première pause	≈ 65 %
Avant le déjeuner	≈ 0 %
Après le déjeuner	≈ 65 %
En fin de journée	proche de 0 %

Que faut-il en tirer pour la pratique ? Des choses très pragmatiques. Le moment où votre dossier passe à l'audience compte. La longueur de cette journée compte. La complexité de l'affaire qui vient de passer juste avant vous compte (le juge a-t-il encore les ressources d'entrer dans le détail, ou roule-t-il sur l'inertie ?). Et bien sûr, *la forme de l'argument* qui frappe le plus fort compte — car un juge en état de fatigue se repose plus sur le **Système 1** (Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011) que sur le raisonnement analytique lent. Des écritures courtes, visuellement fortes, narrativement cohérentes ont, dans ces moments, un avantage hors de proportion sur un mur d'arguments.

Et voici le point le plus important : **le juge n'a pas que des biais, il a aussi ses propres intérêts**. L'aversion à la cassation (la littérature parle de **reversal aversion** ; cf. Choi, Gulati & Posner, *Professionals or Politicians: The Uncertain Empirical Case for an Elected Rather than Appointed Judiciary*, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 26(2), 290–336, 2010) varie d'un juge à l'autre. Certains tranchent de manière à garder « le bureau net » et le rôle apuré — ils valorisent les solutions qui ne font pas traîner l'audience. D'autres cherchent la valeur de précédent. D'autres encore sont sensibles à l'intérêt général, d'autres pas. Tout cela est de l'information qui détermine quel type d'écriture a du sens pour qui.

Celui qui pense « le tribunal tranchera selon le droit » a raison — mais seulement au sens où le droit définit le terrain. La décision sur ce terrain est produite par un cerveau humain concret dans des conditions concrètes. Et à ces conditions on peut légitimement répondre.

Deuxième partie : ce que veut le client — position, intérêt, besoin

Dans l'article-manifeste, j'ai mentionné la distinction de base **position vs intérêt** issue du Harvard Negotiation Project (Fisher, Ury & Patton, *Getting to Yes*, 1981/2011). Ici je veux aller plus loin, car le modèle « position / intérêt » à lui seul maintient encore le client à la surface.

Un cadre bien plus fin a été développé par **Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen** dans *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (Penguin, 1999, 2^e éd. 2010). Issu directement du Harvard Negotiation Project, il pose que toute conversation difficile — et tout litige — se déroule en réalité simultanément sur **trois couches** :

1. « **What happened** » **conversation** — ce qui s'est vraiment passé, qui a raison, qui est en faute. C'est la couche que le client articule en franchissant la porte du cabinet. « Je veux qu'ils paient cette facture. » « Je veux des excuses. » « Je veux qu'ils reconnaissent avoir violé le contrat. »
2. **Feelings conversation** — ce que les parties ressentent. Colère. Peur. Honte. Sentiment de trahison. Cette couche est systématiquement ignorée dans la pratique tchèque parce que les émotions « n'auraient pas leur place dans la salle d'audience ». Si, elles l'ont. Pas comme argument juridique — mais comme variable qui change *tout* : la disposition à transiger, les préférences temporelles, la disposition à témoigner, la disposition à accepter réellement un compromis économique.
3. **Identity conversation** — ce que le litige dit de qui je suis. « Si je cède, je suis faible. » « Si je ne me défends pas, les gens croiront que tout ce qu'on a dit sur moi est vrai. » « Si je perds, j'aurai déçu le père qui m'a légué l'entreprise. » C'est la couche où l'on tranche *vraiment*. La logique économique passe au second plan.

Le même problème, sous un angle différent, a été décrit par **John Burton** dans le cadre de sa **Human Needs Theory** (Burton, *Conflict: Resolution and Prevention*, St. Martin's Press, 1990). Sa thèse : derrière nombre de litiges réputés inextricables, il n'y a pas un conflit d'intérêts mais une menace pesant sur des **besoins humains fondamentaux** — reconnaissance, identité, sécurité, sens. Ces besoins ne se négocient pas. Les intérêts oui (de l'argent contre une concession, du temps contre des échéances, de la confidentialité contre une réduction de la créance). L'identité non. Si un litige est cadré comme une attaque de l'identité, aucune offre matérielle ne l'éteindra tant que rien ne bouge sur le plan identitaire.

Et plus profond encore, **Friedrich Glasl**, dans son modèle d'escalade du conflit (*Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Verlag Freies Geistesleben, 1980, plusieurs fois réédité). Glasl décrit **neuf degrés d'escalade** en trois phases :

Les degrés d'escalade de Glasl (simplifiés)

1. **Degrés 1–3 (zone gagnant-gagnant)** : durcissement des positions, polarisation, l'action remplace la parole. L'accord reste possible.
2. **Degrés 4–6 (zone gagnant-perdant)** : recherche de la sympathie de tiers, perte de la face, menaces. Une partie peut gagner, l'autre perdre.
3. **Degrés 7–9 (zone perdant-perdant)** : coups destructeurs limités, dévastation totale, plongée commune dans l'abîme. Gagner n'est plus à l'ordre du jour.

Ce qui rend Glasl fondamental pour l'avocat : **les tâches sont différentes à chaque degré**. Un litige de degré 2 se résout par recadrage. Un litige de degré 5 par la médiation. Un litige de degré 8 ne se résout que par la séparation des parties et le damage control. Qui apporte des outils de degré 2 dans une situation de degré 7 n'aboutira pas — quel que soit le bien-fondé juridique.

Troisième partie : ce que le client ne sait pas — espoused theory vs theory-in-use

C'est sur le troisième axe que cela devient vraiment intéressant — ce que le client *ignore de lui-même*. Dans la littérature managériale, Chris Argyris et Donald Schön, dans leur ouvrage fondateur *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (Jossey-Bass, 1974), nomment cette distance entre **espoused theory** (ce que les gens disent faire, quand on leur demande) et **theory-in-use** (ce qu'ils font effectivement, quand personne ne regarde et qu'ils n'ont pas le temps de rationaliser).

Dans un litige, l'écart se manifeste en permanence. Le client jure « vouloir un accord ». En réalité, il rejette tout accord qui le prive de la satisfaction morale. Le client affirme que « c'est une question d'argent ». Quand arrive une offre qui règle l'argent sans reconnaissance publique, il refuse. Le client dit « vouloir la paix, en avoir marre ». Quand on lui présente un accord qui veut dire la paix sans victoire, il se cabre à nouveau.

Thèse d'Argyris : les gens portent deux modèles parallèles de leur conduite. **Espoused theory : la version publiquement acceptable de soi**. **Theory-in-use : le système d'exploitation sur lequel on tourne réellement**. Cette dernière est en général façonnée par l'expérience précoce, l'identité, les valeurs héritées des parents, le trauma, ou un long rôle endossé dans la famille ou l'entreprise — et reste *typiquement inconsciente*.

Argyris et Schön ont développé pour cela la méthode du **double-loop learning** — la capacité à réfléchir non seulement aux actes mais aussi aux présupposés dont ils découlent (Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*, *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109, 1991). En pratique de l'avocat, cela signifie une seule chose : mon rôle n'est pas seulement de prendre l'instruction du client et de l'exécuter. Mon rôle est, avec lui, de comprendre *ce qu'il veut vraiment*. Ce n'est pas de la thérapie. C'est de la **diagnostic stratégique**. Si je l'omets, je risque de gagner un litige qui ne sauve pas le client — parce que j'ai joué pour un objectif que sa theory-in-use n'a jamais réellement assigné.

À une conclusion analogue, par un autre chemin, sont arrivés **Joseph Goldstein, Anna Freud et Albert Solnit** dans *Beyond the Best Interests of the Child* (Free Press, 1973), d'inspiration psychanalytique mais riche empiriquement. Leur observation classique : les parents qui divorcent se battent typiquement « pour l'intérêt de l'enfant » — alors que sous la surface, il s'agit souvent du deuil de l'autre, de la culpabilité ou de la colère contre l'ex. **Espoused** : « je veux qu'il ne lui manque rien ». **Theory-in-use** : « je veux que l'autre ressente ce que je ressens ». Si cet écart reste tu, aucun « accord centré sur l'enfant » ne tiendra.

Un client qui ignore le fossé entre ce qu'il dit vouloir et ce qu'il veut vraiment vous poussera à élaborer des stratégies pour le premier objectif, puis vous reprochera d'avoir manqué le second. Diagnostiquer ce fossé ^{*au départ*} est l'investissement le moins coûteux de tout le litige.

Quatrième partie : ce que le client *dit* vouloir — narratif et auto-distorsion

Entre ce que le client veut vraiment et ce qu'il dit vouloir s'intercale encore une couche : **le narratif** par lequel il se raconte sa propre histoire. Or un narratif n'est pas une description neutre. C'est une *construction*.

Le psychologue **Daniel L. Schacter**, dans *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers* (Houghton Mifflin, 2001), a systématiquement catalogué les déformations qu'opère la mémoire — *bias* (récriture sous l'effet des attitudes actuelles), *misattribution* (attribution erronée de la source), *suggestibility* (intégration d'une version étrangère dans la mémoire propre). Au bout de deux ans de procédure, le client se souvient de la réunion autrement qu'elle n'a eu lieu. Pas parce qu'il ment. Parce que **la mémoire est reconstruction, non re-jouement**. Elizabeth Loftus l'a magistralement démontré dans une série d'expériences réunies dans *Eyewitness Testimony* (Harvard University Press, 1979) et dans son travail ultérieur sur le **misinformation effect** (Loftus, *The Reality of Repressed Memories, American Psychologist*, 48(5), 518–537, 1993).

Deuxième couche — **erreur fondamentale d'attribution** (Lee Ross, *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings*, in : Berkowitz dir., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, Academic Press, 1977). Quand je commets une faute, j'y vois une conséquence des circonstances (« j'ai dû, je n'avais pas le choix »). Quand l'autre la commet, j'y vois une conséquence de sa nature (« il est manipulateur / malhonnête / mou »). Cette asymétrie s'enclenche automatiquement dans tout litige. Le client l'applique d'ordinaire à l'adversaire ; l'adversaire en fait autant en miroir. Et tous deux s'étonnent ensuite que leurs récits divergent à ce point — non par malveillance, mais parce que l'esprit humain produit ainsi des explications causales.

Troisième couche — **self-serving bias** (Miller & Ross, *Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?*, *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225, 1975). Je m'attribue les succès, j'externalise les échecs. Cette dynamique est particulièrement dangereuse en contentieux car elle *déforme ses propres perspectives*. Un client qui réussit généralise son succès et se convainc « ça va passer, c'est sûr ». Un client qui échoue accuse un tiers — juge, avocat, contexte économique — et refuse de revoir sa stratégie.

Et quatrième, peut-être la plus insidieuse — **biais de confirmation** (Wason, *On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task, Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140, 1960). On cherche la confirmation de son hypothèse, pas sa réfutation. Tout au long du litige, le client interprète chaque nouvelle information de façon à ce qu'elle s'accorde au récit « j'ai raison ». Si l'avocat ne maintient pas activement ce biais en bride, un angle mort stratégique se forme — celui dans lequel on perd des affaires pourtant gagnables.

Traitez la première description de l'affaire par le client comme une hypothèse de travail, pas comme des données.

Les vraies données sont dans les pièces, la chronologie, les courriels et dans ce que le client **n'a pas** dit.

Cherchez délibérément le contrefactuel — la version de l'adversaire. Si vous ne savez pas la formuler de manière au moins à demi défendable, votre modèle de la situation est incomplet.

Demandez périodiquement au client ce qui le conduirait à réviser sa position. S'il ne sait pas répondre, ce n'est pas un litige : c'est un duel d'identités. La stratégie doit être autre.

Cinquième partie : ce que veut l'adversaire — et pourquoi nous lui prêtons d'ordinaire le pire

Symétriquement, tout ce qui précède s'applique à la partie adverse. Avec une couche supplémentaire : l'**effet de diabolisation**, décrit par la psychologie sociale du conflit chez Jeffrey Rubin, Dean Pruitt et Sung Hee Kim dans *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (McGraw-Hill, 1986/1994). Dès qu'un conflit s'aggrave, la **représentation cognitive de l'adversaire se simplifie** — un acteur complexe avec ses propres motivations devient une caricature dont l'unique mobile est de nuire. Cette réduction est psychologiquement économique (elle permet une orientation rapide) et stratégiquement catastrophique (elle rend l'accord impossible).

Apparenté, le **réalisme naïf**, décrit par Ross et Ward (*Naive Realism in Everyday Life*, in : Brown, Reed & Turiel dir., *Values and Knowledge*, Lawrence Erlbaum, 1996). On suppose que sa propre perception du réel est fidèle, alors que celle de l'autre est déformée par l'idéologie, l'intérêt ou la mauvaise volonté. Le litige se déroule alors en réalités parallèles, dans chacune desquelles une partie est convaincue que l'autre « doit forcément voir la même chose ». Le plus souvent, non.

Travailler ce problème de façon constructive part de deux questions simples, formulées par Robert Mnookin dans *Beyond Winning* (2000) (cité dans le manifeste sous un autre angle) :

- **Pourquoi l'adversaire pourrait-il croire avoir raison ?** Sans sarcasme. Sérieusement. Si vous ne savez pas répondre, vous avez un angle mort.
- **Que signifie le même fait pour lui et pour nous ?** Un fait identique peut porter des significations radicalement différentes pour deux parties — stratégique, réputationnelle, identitaire. Même preuve, autre lecture.

J'en ajoute une troisième, tirée de l'expérience : **Qu'est-ce qui lui fait plus mal qu'on ne l'imagine ?** Bien des postures destructives de l'autre côté proviennent d'une blessure que notre regard ne capte pas — parce qu'elle a été infligée hors du cadre juridique. Quand on la repère, s'ouvre un espace que l'appareil juridique classique n'atteint pas du tout.

Sixième partie : ce que veut l'avocat — et pourquoi le client ne doit pas l'oublier

Cette partie m'expose, car elle touche à mon propre rôle. Si je décris les biais du juge, du client, de l'adversaire, l'honnêteté intellectuelle exige de décrire aussi ceux de l'avocat.

L'un des mieux documentés est l'**heuristique de disponibilité** (Tversky & Kahneman, *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*, *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232, 1973). Les avocats surestiment la probabilité des scénarios qu'ils ont eux-mêmes vécus. Si j'ai gagné trois ans durant des affaires sur un certain argument, je sous-estime inconsciemment le risque que la prochaine fois le tribunal tranche autrement. Si, à l'inverse, une perte récente est fraîche en tête, mon estimation du risque sur une affaire pourtant *gagnable* monte — non en raison des faits, mais en raison de ce qui me « vient » plus facilement à l'esprit.

Deuxième — l'**excès de confiance**. De la méta-analyse classique *Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980* (Lichtenstein, Fischhoff & Phillips, in : Kahneman, Slovic & Tversky dir., *Judgment under Uncertainty*, Cambridge University Press, 1982) aux travaux ultérieurs de Philip Tetlock (*Expert Political Judgment*, Princeton University Press, 2005), le constat est constant : les experts font davantage confiance à leurs prévisions que ce qui est justifié. Spécifiquement chez les avocats, l'étude **Goodman-Delahunty, Granhag, Hartwig & Loftus** *Insightful or Wishful: Lawyers' Ability to Predict Case Outcomes* (*Psychology, Public Policy, and Law*, 16(2), 133–157, 2010) le documente : les pronostics étaient nettement plus optimistes que les issues effectives.

Troisième — les **biais d'honoraires**. Un avocat à l'heure n'a pas les mêmes incitations qu'au forfait ou au résultat. Ce n'est pas une critique de l'économie des honoraires — sans elle, le contentieux n'existerait pas. C'est la reconnaissance honnête que **le mode de rémunération influe sur les stratégies proposées**. Un client qui ignore cette dynamique est en angle mort. Un client qui en est conscient peut interroger son avocat à ce sujet — et beaucoup se révèle dans la réponse.

Et quatrième — l'**identification au dossier**. Au bout de plusieurs mois de bataille intense, l'avocat perd la distance critique. Le litige devient personnel, l'adversaire un ennemi, la victoire une affaire d'honneur. Edgar Schein, dans le contexte du helping, parle de **contamination émotionnelle** (*Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koehler, 2009). La discipline professionnelle consiste à reconnaître cet état et à revenir à l'évaluation froide.

Acteur	Biais clé	Conséquence pour le litige
Juge	Decision fatigue, ancrage, biais rétrospectif	Le timing, le format et la structure des écritures pèsent autant que le contenu.
Client (espoused)	Narratif auto-déformé, biais de confirmation	Ce que le client dit vouloir n'est pas une boussole fiable pour la stratégie.
Client (theory-in-use)	Mobiles identitaires, émotion non articulée	Sans diagnostic de cette couche, on risque de gagner l'affaire et de perdre l'objectif.
Adversaire	Diabolisation, réalisme naïf	Notre image de ses motifs est systématiquement simplifiée.
Avocat	Disponibilité, excès de confiance, identification	L'expert se trompe aussi ; réfléchir sur soi est un devoir stratégique.

Septième partie : que faire en pratique — diagnostic avant action

Si je devais condenser tout cela en quelques points pratiques, ce serait ainsi.

1. Le premier entretien n'est pas un interrogatoire. Ne demandez pas « que s'est-il passé et que voulez-vous ». Vous obtenez la version espoused. Demandez : « que faudrait-il pour que vous *abandonniez* cette affaire ? » — vous saurez le seuil. « Que seriez-vous prêt à faire pour la *régler aujourd'hui* ? » — vous saurez le prix de l'iden-

tité. « À qui en avez-vous parlé et que vous a-t-on dit ? » — vous saurez quel narratif le client cultive autour de lui et qui le conforte dedans.

2. Cartographiez les trois couches Stone–Patton–Heen. Ce qui s'est passé (faits). Ce qui est ressenti (émotion). Ce que cela dit du client (identité). Si une couche manque au dossier, vous n'avez pas une carte ; vous avez un fragment.

3. Pratiquez l'avocat du diable actif. Sur le client et sur vous-même. Que dirait l'adversaire ? Que verrait-il dans les pièces que nous ne voyons pas ? Quel est *son* narratif — non celui qu'il *a*, mais celui qu'il *croit avoir* ?

4. Réinterrogez périodiquement l'objectif. Dans les longs litiges (au-delà de douze mois), l'objectif du client se déplace. Ce qui était au départ « je veux la justice » devient au bout d'un an « je veux que ce soit derrière moi », au bout de deux « je veux gagner même si j'y perds plus ». Sans confronter régulièrement la carte au terrain, on se perd.

5. Adressez-vous au juge comme à un humain, pas à une machine. Structurez vos écritures pour qu'elles fonctionnent même en état de fatigue. Points clés sur les deux premières pages. Ligne narrative à conduite visuelle. Pas d'« information dump » après lequel le Système 1 l'emporte et l'affaire se décide hors argument.

6. Ne faites pas de vous une exception. Réfléchissez vos propres biais aussi durement que ceux des autres. Idéalement avec un confrère habilité à vous contredire.

Pour conclure : un litige comme rencontre de cinq psychologies

Si l'on revient à la scène d'ouverture — ce client venu avec « je veux qu'il soit puni » et reparti avec la compréhension qu'il s'agissait d'une blessure publique devant la famille — on voit ce qui est en jeu. Un litige n'est pas un choc de faits. Ce n'est pas non plus seulement un choc d'intérêts. C'est **le déroulement simultané de cinq psychologies distinctes** — celle du juge, celle-du-client-tel-que-nous-le-voyons, celle-du-client-tel-qu'il-est-vraiment, celle de l'adversaire, et celle de l'avocat. Aucune n'est accessible au calcul froid tant qu'on n'en a pas saisi le caractère humain et les lois propres. Et aucune somme d'articles ne sauvera une stratégie qui en ignorerait une.

Ce n'est pas un argument contre le droit. C'est un argument *pour* un droit mûr — un droit qui sait où est le terrain et où sont les conditions pour qu'une partie y joue de manière sensée.

Lectures connexes : sur [la défaillance de la logique purement rationnelle-économique face à un adversaire irrationnel](#), voir l'article compagnon. Sur [le fait que le droit n'est pas le seul — souvent pas le bon — outil](#), voir le texte sur l'avocat stratège des problèmes non juridiques. Sur [pourquoi la plupart des litiges sont perdus en jouant au mauvais jeu](#) — échecs, poker, Monopoly ou Petits chevaux en droit — voir le texte sur les quatre cadres opérationnels du litige. L'arrière-plan scientifique de la négociation elle-même est dans [Les articles du code ne sont qu'un fondement : psychologie et tactique dans le contentieux](#). Pour l'application pratique, je recommande [Ce que le procès et la négociation ont en commun](#).

Vous faites face à un litige où vous savez formuler la demande, mais devinez qu'autre chose, plus complexe, se cache dessous ? Dans notre cabinet, tout litige conséquent commence par un diagnostic — pas par la rédaction d'une assignation. Écrivez-nous avant de vous être convaincu vous-même d'une stratégie que vous ne choisiriez plus dans six mois.

Pour aller plus loin

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review, 69(3), 99–109.
- 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.
- Burton, J. W. (1990). *Conflict: Resolution and Prevention*. St. Martin's Press.
- Choi, S. J., Gulati, M., & Posner, E. A. (2010). *Professionals or Politicians: The Uncertain Empirical Case for an Elected Rather than Appointed Judiciary*. Journal of Law, Economics, and Organization, 26(2), 290–336.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). *Extraneous Factors in Judicial Decisions*. PNAS, 108(17), 6889–6892.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981/2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin / Penguin.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben.
- Goldstein, J., Freud, A., & Solnit, A. J. (1973). *Beyond the Best Interests of the Child*. Free Press.
- Goodman-Delahunty, J., Granhag, P. A., Hartwig, M., & Loftus, E. F. (2010). *Insightful or Wishful: Lawyers' Ability to Predict Case Outcomes*. Psychology, Public Policy, and Law, 16(2), 133–157.
- Guthrie, C., Rachlinski, J. J., & Wistrich, A. J. (2001). *Inside the Judicial Mind*. Cornell Law Review, 86, 777.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. (1982). *Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980*. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 306–334). Cambridge University Press.
- Loftus, E. F. (1979). *Eyewitness Testimony*. Harvard University Press.
- Loftus, E. F. (1993). *The Reality of Repressed Memories*. American Psychologist, 48(5), 518–537.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). *Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?* Psychological Bulletin, 82(2), 213–225.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Harvard University Press.

- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (1986/1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.
- Ross, L. (1977). *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press.
- Ross, L., & Ward, A. (1996). *Naive Realism in Everyday Life*. In E. S. Reed, E. Turiel, & T. Brown (Eds.), *Values and Knowledge* (pp. 103–135). Lawrence Erlbaum.
- Schacter, D. L. (2001). *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers*. Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999/2010). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin.
- Tetlock, P. E. (2005). *Expert Political Judgment*. Princeton University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
- Wason, P. C. (1960). *On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task*. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140.
- Wistrich, A. J., Rachlinski, J. J., & Guthrie, C. (2015). *Heart Versus Head: Do Judges Follow the Law or Follow Their Feelings?* *Texas Law Review*, 93, 855.

Cet article est une vulgarisation, non une étude académique. Les citations sont fidèles aux travaux originaux ; l'application à la pratique avocate est mon interprétation personnelle et ne saurait être confondue avec la pensée des auteurs cités. Là où la recherche citée s'enracine dans une juridiction particulière (États-Unis, Israël, Allemagne le plus souvent), sa généralisation au contexte tchèque doit être maniée avec la prudence d'usage.

Psychologie des parties : comment décide un juge, ce que chacun veut, ce qu'il ignore vouloir et ce qu'il dit vouloir

Mgr. Jan Vytřisal · Publié 25/4/2026

<https://www.iustoria.cz/fr/blog/psychologie-des-parties-le-juge-et-les-interets-caches/>

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.