



DU BLOG IUSTORIA

Les articles du code ne sont qu'un fondement : psychologie et tactique dans le contentieux

Pourquoi les meilleurs avocats ne lisent pas seulement le code — un regard de vulgarisation scientifique sur ce que l'économie comportementale et l'École de négociation de Harvard nous apprennent sur la négociation, les biais cognitifs et la psychologie du litige.

MGR. JAN VYTRÍSAL

23/4/2026 · 18 min de lecture

Deux entreprises, deux litiges, deux ensembles de dispositions identiques. Le même juge. Des avocats formellement comparables. Des positions contractuelles en copies carbone l'une de l'autre. Résultat ? Un client repart avec 78 pour cent de ce qu'il voulait. L'autre avec 12 pour cent — et le sentiment d'« avoir perdu dans quelque chose que je ne comprends pas tout à fait ». Quiconque a mené des contentieux civils connaît cette scène. Peu de codes l'expliquent.

Après des années de pratique procédurale, je me suis fait à une thèse impopulaire : le droit substantiel est une condition nécessaire, pas suffisante. Qui n'a que les articles n'a que la grammaire. Gagner — ou plus exactement, obtenir de bons résultats pour un client — exige de savoir *parler* avec cette grammaire. Et parler, c'est de la psychologie, de la tactique, de la négociation, et une bonne dose de connaissance de soi.

Cet article est délibérément long et de vulgarisation scientifique. Je veux y tisser ensemble ce que des auteurs comme Daniel Kahneman, Amos Tversky, Roger Fisher, William Ury, Robert Cialdini, Robert Mnookin ou Chris Voss ont écrit ces cinq dernières décennies sur la négociation et le conflit. Pas de tours de magie — seulement des concepts qui m'ont sauvé en pratique plus souvent que la lecture d'un commentaire de plus.

Première partie : l'économie comportementale est arrivée jusque dans la salle d'audience

Commençons par ce qui a révolutionné les sciences sociales ces quatre dernières décennies. Daniel Kahneman et Amos Tversky, dans leurs travaux sur les heuristiques et les biais cognitifs (Tversky & Kahneman, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, 1974), ont montré que la décision humaine s'écarte systématiquement du modèle rationnel. Quelques années plus tard ils formulaient la **théorie des perspectives** (*Prospect Theory*, *Econometrica*, 1979), qui explique pourquoi les gens se comportent autrement dans le domaine de la perte que dans celui du gain.

L'enseignement clé pour le litige : **l'aversion à la perte est environ deux fois plus forte que le désir d'un gain équivalent**. Un litige équivalent portant sur cent mille se joue dans un registre psychologique différent côté défendeur (qui perd) et côté demandeur (qui gagne). Kahneman l'a résumé systématiquement dans *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011) : devant l'attente d'une perte, on prend plus de risques — même quand le calcul rationnel commande de reculer.

L'implication pratique est fondamentale. Le défendeur face à une perte est psychologiquement plus disposé à se lancer dans un litige coûteux, même quand l'arithmétique joue contre lui. Le demandeur face à un gain, au contraire, est typiquement plus averse au risque. Cela crée une asymétrie que l'analyse juridique classique n'intègre pas — et qu'un négociateur expérimenté exploite.

La seconde grande découverte est l'**effet de dotation (endowment effect)** (Thaler, *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1980) : ce que nous possédons, nous le valorisons plus que ce que nous serions prêts à payer pour l'acquérir. En droit : une créance que le client « possède »

mentalement est plus difficile à abandonner qu'une créance qu'il devrait conquérir. C'est précisément pour cela que la question préalable « combien serais-je prêt à payer pour acquérir cette créance ? » est si saine — elle ramène l'évaluation à un plan que l'effet de dotation déforme.

Richard Thaler et Cass Sunstein ont étendu le sujet dans *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (Yale University Press, 2008), à savoir comment l'architecture du choix influence le résultat. Pour l'avocat cela signifie : **la manière dont vous présentez un choix à la partie adverse modifie sa décision aussi fortement que le contenu de ce choix**. Trois formulations différentes d'une offre peuvent susciter trois réactions différentes — alors qu'elles offrent la même chose en apparence.

Pointe : la plupart des contentieux civils seraient plus courts et moins coûteux si les avocats étaient tenus d'étudier l'économie comportementale au lieu de la classer comme « discipline molle pour psychologues ».

Deuxième partie : l'ancrage dans les salles d'audience et à la table de négociation

L'effet le mieux documenté de ce champ est l'**effet d'ancrage**. Tversky et Kahneman l'ont décrit dès 1974 : dès qu'un nombre est mentionné dans le processus de décision, il influence les estimations ultérieures, même s'il est en lui-même totalement non pertinent.

Dans le contexte juridique, la démonstration la plus tranchante vient de Birte Englich et Thomas Mussweiler. Dans *Sentencing under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom* (*Journal of Applied Social Psychology*, 2001) ils ont montré que la réquisition du procureur influence la peine proposée par le juge. Dans une expérience de suivi, *Playing Dice with Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making* (Englich, Mussweiler & Strack, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2006), ils ont prouvé une thèse encore plus forte : **même un nombre généré au hasard (un jet de dés) influençait la peine proposée par des juges expérimentés**. Les juges qui recevaient un ancrage plus élevé proposaient une peine plus élevée. Statistiquement significatif. Sans qu'ils en aient conscience.

Cela a des implications fondamentales pour le contentieux civil :

- la prétention pécuniaire de la requête porte un ancrage pour la réduction éventuelle par le tribunal,
- la première proposition de transaction fixe l'éventail dans lequel se déroule la négociation,
- une expertise à fourchette plus haute influence la conclusion finale,
- même la rhétorique argumentative (« dans des cas comparables, les tribunaux ont alloué cinq millions ») agit comme ancrage.

Conséquence pratique : qui met en jeu le premier chiffre, avec au moins une justification minimale, gagne un avantage psychologique. À l'inverse, celui qui « ne veut pas surévaluer et donc commence bas » se coupe lui-même la branche de négociation.

Troisième partie : l'École de Harvard — BATNA et négociation raisonnée

En 1981 paraissait un livre qui a transformé la négociation moderne : Roger Fisher et William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Houghton Mifflin, 1981 ; dans des éditions ultérieures aussi avec Bruce Patton). Du Harvard Negotiation Project est née la **négociation raisonnée (principled negotiation)** avec plusieurs piliers :

1. **Séparer les personnes du problème.** Attaquer une position n'est pas attaquer une personne.
2. **Se concentrer sur les intérêts, pas les positions.** « Je veux deux millions » est une position. L'intérêt réel peut être « je veux que mon entreprise survive l'année prochaine ».
3. **Chercher des options de gain mutuel.** La plupart des litiges ont plus de dimensions qu'il n'y paraît.
4. **Insister sur des critères objectifs.** Pas « je veux », mais « voici comment cela se fait dans le secteur ».

Et le concept le plus important du livre : **BATNA — Best Alternative to a Negotiated Agreement**. Votre pouvoir de négociation n'est pas ce que vous voulez ; c'est ce qui se produit si aucun accord n'est trouvé. Un client doté d'une alternative forte négocie sereinement. Un client sans alternative est un otage.

Robert Mnookin, Scott Peppet et Andrew Tulumello ont développé ces principes pour le contexte juridique dans *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Harvard University Press, 2000). Leur thèse centrale : la négociation en droit se déploie sur trois niveaux simultanés — **distributif** (qui obtient quelle part), **intégratif** (comment agrandir le gâteau commun) et **relationnel** (comment préserver la capacité à coopérer ultérieurement). L'avocat expérimenté reconnaît et alterne entre les trois. Le débutant reste exclusivement sur le premier.

Howard Raiffa, dans le classique *The Art and Science of Negotiation* (Harvard University Press, 1982), a formalisé mathématiquement cette approche — et a paradoxalement prouvé à quel point les résultats des négociations dépendent peu de la « force de l'argument » et beaucoup de la préparation structurelle.

Avant d'entrer en négociation, connaissez votre BATNA si concrètement que vous puissiez en parler en chiffres et en mois. Sans elle, vous êtes un otage.

Si vous négociez à partir de « je veux 100 % », vous perdez. Cherchez les intérêts — les vôtres et ceux de la partie adverse. Souvent il s'avère que 100 % de ce que vous voulez n'est pas ce dont vous avez réellement besoin.

La plupart des litiges civils ont au moins une dimension intégrative cachée (calendrier d'exécution, paiement par tranches, déclaration publique, références, confidentialité) que la lecture purement distributive ignore.

Quatrième partie : les six principes de l'influence selon Cialdini

Aucun texte de vulgarisation sur la négociation ne peut faire l'impasse sur Robert Cialdini. *Influence: The Psychology of Persuasion* (William Morrow, 1984 ; révisé 2006) a distillé des décennies de recherche en psychologie sociale en **six principes d'influence** : réciprocité, engagement & cohérence, preuve sociale, autorité, sympathie, rareté. Il a ajouté un septième — *unity* — dans *Pre-Suasion* (Simon & Schuster, 2016).

Pour le contexte juridique, trois exemples omniprésents en pratique :

Réciprocité dans la procédure. Une petite concession de l'avocat crée une pression psychologique de réciprocité chez la partie adverse. Ce n'est pas un hasard si les négociateurs expérimentés apprennent à offrir quelque chose d'insignifiant pour obtenir quelque chose de substantiel. Sans préparation, on réciproque facilement là où il ne fallait pas.

Engagement & cohérence dans l'échange écrit. Dès que la partie adverse a écrit quelque chose — par exemple dans la correspondance précontentieuse — elle résiste psychologiquement à un revirement. C'est pourquoi les positions que prend la partie adverse **par écrit** dans la phase initiale comptent tant. C'est là que se décide la marge de la négociation ultérieure.

Autorité dans l'administration de la preuve. Une expertise pèse non seulement par son contenu mais par l'autorité de son auteur. Qui a les meilleurs experts n'a pas seulement les meilleurs faits — il a aussi le meilleur ancrage pour le tribunal.

Une critique intéressante est venue de **Daniel Pink** dans *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others* (Riverhead Books, 2012). Pink a montré que le « pouvoir de persuasion » traditionnel (fondé sur l'asymétrie d'information) s'affaiblit à l'ère numérique. Ce qui marche désormais, c'est l'« attunement » (se caler sur l'autre partie), la « buoyancy » (résilience après le rejet) et la « clarity » (capacité à trouver le vrai problème). Pour le contentieux civil : moins d'arguments astucieux, plus d'empathie et d'analyse structurelle.

Cinquième partie : tactical empathy — Chris Voss et le FBI

Une référence relativement nouvelle chez les avocats est Chris Voss, ancien chef négociateur du FBI pour les enlèvements internationaux. Dans *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It* (Harper Business, 2016), il résume des techniques que le FBI utilise depuis des décennies dans la négociation de crise. Certaines sont controversées chez les avocats (Voss rejette explicitement le « partage de la différence » comme paresse) — mais plusieurs sont remarquablement efficaces dans un contentieux :

- **Mirroring.** Répéter les un à trois derniers mots de la partie adverse avec une intonation interrogative. C'est simple en apparence, mais l'effet est surprenant — l'autre développe sa pensée et révèle souvent des motifs qu'elle aurait sinon dissimulés.
- **Labeling.** Nommer l'émotion que l'on perçoit chez la partie adverse : « On dirait que vous craignez que cet accord ne soit pas tenable. » Thèse de Voss : une émotion nommée perd en intensité.
- **Questions « no-oriented ».** Au lieu de « êtes-vous d'accord ? », formuler de manière à ce que la partie adverse puisse dire « non » sans clore la conversation. « Serait-ce une erreur si nous... ? » Les gens se sentent plus en sécurité quand ils peuvent dire non.
- **Calibrated questions.** Des questions ouvertes commençant par « comment » ou « quoi », qui font entrer la partie adverse dans la solution. « Comment doit-on procéder pour que cela fonctionne pour vous ? »

Pour la pratique avocate, l'important est que les techniques de Voss **demandent entraînement et précision**. Mal employé, le mirroring sonne comme de la manipulation. Mal employé, le labeling sonne comme de la psychologie de comptoir. Bien employées, elles améliorent radicalement la qualité des informations que vous obtenez de la

partie adverse — ce qui, en contentieux civil, vaut plus que la plupart des artifices rhétoriques.

Sixième partie : quand l'ego bat la stratégie — reactive devaluation et coût irrécupérable

L'un des effets les mieux documentés de la littérature sur la négociation s'appelle **reactive devaluation** — la dévalorisation d'une proposition simplement parce qu'elle vient de l'adversaire. Lee Ross, psychologue social de Stanford, l'a décrite dans *Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution* (in : Arrow, Mnookin, Ross, Tversky & Wilson dir., *Barriers to Conflict Resolution*, W. W. Norton, 1995). La même proposition est jugée plus positivement quand elle vient d'un tiers neutre que quand elle vient d'un adversaire.

Deux implications pratiques :

1. **La médiation fonctionne** pour une raison — elle neutralise la reactive devaluation. Une proposition que la partie adverse balaie quand elle vient de l'avocat peut être acceptée si un médiateur la reformule.
2. Si vous voulez que la partie adverse accepte votre proposition, parfois vous ne pouvez pas la formuler vous-même. Laissez-la « émerger » de la discussion commune, ou attendez que la partie adverse la propose comme sa propre idée — même si c'est une manipulation, cela conduit à l'accord.

Le second grand ennemi d'un litige raisonnable est le **biais des coûts irrécupérables (sunk cost fallacy)**. Le temps, l'argent et les émotions investis créent une pression psychologique pour continuer — même quand le calcul rationnel dit stop. Hal Arkes et Catherine Blumer l'ont décrit dans *The Psychology of Sunk Cost (Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1985)*. J'en ai vu beaucoup d'exemples dans des litiges longs : un client qui a déjà investi trois millions en frais refuse une transaction à 50 % qui lui rendrait deux millions. Parce qu'« on a trop mis pour reculer maintenant ». Logiquement absurde. Psychologiquement un piège bien réel.

Max Bazerman et Margaret Neale, dans le classique *Negotiating Rationally* (Free Press, 1992), ont cartographié toute la palette de ces biais — escalade de l'engagement, excès de confiance, « gâteau fixe mythique », cadrage — spécifiquement pour la négociation. Bazerman et Deepak Malhotra ont étendu le sujet dans *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (Bantam, 2007). Conclusion : **la plupart des erreurs de négociation ne viennent pas d'un manque d'information, mais de la façon dont notre propre esprit traite l'information dont il dispose.**

Concepts clés en un coup d'œil

Neuf concepts des sciences comportementales qui changent la stratégie en contentieux civil — qui les a énoncés et comment ils opèrent en pratique

Concept	Auteur / source	Application en contentieux civil
Aversion à la perte	Tversky & Kahneman, 1979	Le défendeur prend plus de risques que le demandeur — affecte stratégie et calendrier.
Effet de dotation	Thaler, 1980	Le client valorise « sa » créance plus que ce qu'il paierait pour l'acquérir.
Ancrage	Tversky & Kahneman, 1974 ; Englich & Mussweiler, 2001/2006	Le premier chiffre (prétention, transaction, expertise) façonne tribunal et adversaire.
BATNA	Fisher & Ury, 1981	Sans connaître votre alternative à l'accord, on ne peut négocier sensément.
Trois niveaux de négociation	Mnookin, Peppet & Tulumello, 2000	Distributif / intégratif / relationnel — les trois en même temps.
Six principes d'influence	Cialdini, 1984	Réciprocité, autorité, preuve sociale et autres — y compris dans les écritures.
Tactical empathy	Voss, 2016	Mirroring, labeling, no-oriented questions améliorent la qualité d'information.
Reactive devaluation	Ross, 1995	La proposition de l'adversaire est systématiquement sous-évaluée — un argument pour la médiation.
Coûts irrécupérables	Arkes & Blumer, 1985	Les frais investis poussent à poursuivre un litige qui n'a plus de sens.

Septième partie : quand négocier avec le diable, quand non

En 2010, Robert Mnookin a publié un autre ouvrage majeur — *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (Simon & Schuster, 2010). La question du sous-titre est centrale pour tout avocat. Mnookin propose quatre critères :

1. Quels sont les intérêts des parties ?
2. Quelles sont les alternatives à l'accord ?
3. Quelle est la prévision coût-bénéfice des différents scénarios ?
4. Quelle est la dimension morale de la décision (légitimité de l'accord, impact sur les tiers) ?

Ce n'est qu'après avoir répondu à ces quatre questions que l'on peut dire si un accord a du sens. En pratique, on s'arrête souvent à la troisième — et l'on manque que la deuxième (les vraies alternatives) a été mal évaluée, ou que la quatrième (légitimité de la partie adverse) intervient si fort que l'arithmétique rationnelle ne tient plus.

William Ury a élargi le sujet dans *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations* (Bantam Books, 1991) et dans *The Power of a Positive No* (Bantam, 2007). Sa thèse : la capacité à dire « non » avec discipline, sans agressivité, en ouvrant un espace pour une alternative, est une compétence de négociation qui fait défaut à 90 % des professionnels. Avocats inclus.

Limites éthiques — où finit la tactique et où commence la manipulation

Cette question mérite sa propre discussion. Tactical empathy, mirroring, labeling, ancrage — autant de techniques qui ont leur place dans la négociation professionnelle. La frontière entre tactique et manipulation n'est pas nette, mais quelques critères tiennent :

- **Vérité de l'information.** Vous pouvez taire ce que vous savez. Vous ne pouvez pas affirmer ce qui est faux. C'est la différence entre une position de négociation cachée et la fraude.
- **Respect du consentement rationnel.** Vous pouvez présenter un choix de manière à ce que l'autre voie ses conséquences. Vous ne pouvez pas exploiter un état affectif ou une asymétrie d'information pour obtenir un accord qu'une partie informée n'aurait pas donné.
- **Intérêt du client versus intérêt de l'adversaire.** La déontologie (tchèque comme anglo-américaine) crée en principe un devoir fiduciaire envers son propre client, pas envers l'adversaire. Mais cela n'est pas non plus une licence d'agir sans limite — l'obligation éthique de « candor toward the tribunal » des ABA Model Rules montre que même la pratique américaine, par ailleurs très adversariale, trace une ligne.

Pour la pratique tchèque, **Roger Fisher** a sans doute le mieux saisi la dimension éthique avec sa distinction entre « hard bargainer » et « principled negotiator » : le premier voit l'autre comme un adversaire, le second comme un co-créateur de la solution. Les deux peuvent gagner un litige donné. Le second gagne en plus la réputation, les relations de long terme et l'intégrité professionnelle.

La pire chose qu'un avocat puisse se faire, c'est d'apprendre des techniques de négociation sans ancrage éthique parallèle. Voss prévient lui-même dans son livre : la tactical empathy sans intégrité devient manipulation cynique — et cela revient, professionnellement comme personnellement.

Conclusion : les articles comme grammaire, la négociation comme langue

En revenant à la scène d'ouverture — deux entreprises, deux ensembles d'articles identiques, des résultats très différents — la réponse est précisément dans ce que nous venons de voir. Il ne s'agit pas de qui avait « le meilleur dossier juridique ». Il s'agit de qui :

- connaissait sa BATNA,
- a correctement chronométré le premier ancrage,

- voyait les trois niveaux de négociation à la fois,
- savait quand se taire et laisser parler la partie adverse,
- n'a pas cédé à la reactive devaluation et au coût irrécupérable,
- et avait la discipline éthique de ne pas franchir la ligne, même s'il l'aurait pu.

Ce n'est pas une vision molle, alternative, du droit. C'est le noyau dur de ce que signifie aujourd'hui faire du contentieux de haut niveau. **Les articles sont la grammaire** — sans eux, aucune phrase n'a de sens. Mais la véritable langue du litige s'écrit en tactique, psychologie et empathie. Et cette langue ne s'apprend pas en lisant des commentaires. Elle s'apprend en travaillant avec les gens, en lisant les sciences comportementales et — sans romantisme — par ses propres erreurs, réfléchies au fil du temps.

Ce texte ouvre une série de textes de vulgarisation scientifique connexes : sur **qui décide réellement dans un litige et ce qui se passe dans les têtes** (fatigue décisionnelle du juge, theory-in-use, effet de démonisation) ; sur **que faire quand la partie adverse est inaccessible à l'argument rationnel** (adversaire irrationnel, dark triad, défense asymétrique) ; sur **quand la voie juridique n'est pas la bonne voie du tout** (therapeutic jurisprudence et triage du problème) ; et sur **pourquoi la plupart des litiges sont perdus en jouant au mauvais jeu** (échecs, poker, Monopoly et Petits chevaux en droit).

Pour les applications pratiques : sur **ce que le procès et la négociation commerciale ont en commun**, j'ai écrit comme application pratique des mêmes idées ; **Toutes les batailles ne méritent pas d'être menées** est la BATNA sous un autre angle ; **Quand aller au tribunal et quand opter pour la médiation** traite le choix du forum comme une décision de négociation ; et **Ce que vous pouvez demander dans un procès civil** ajoute la perspective procédurale sur la manière de répondre à l'ancrage et aux coûts irrécupérables au cours même de l'instance.

Vous faites face à un litige ou à une négociation où les articles sont clairs mais la stratégie ne l'est pas ? Dans notre **pratique contentieuse**, chaque dossier majeur commence par une analyse psychologique et stratégique — pas par la rédaction d'écritures. **Écrivez-nous**, idéalement avant d'avoir mis le premier chiffre dans la correspondance.

Bibliographie recommandée

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). *The Psychology of Sunk Cost*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124–140.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating Rationally*. Free Press.
- Cialdini, R. B. (1984/2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. William Morrow / Harper Business.
- Cialdini, R. B. (2016). *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. Simon & Schuster.
- Englich, B., & Mussweiler, T. (2001). *Sentencing under Uncertainty: Anchoring Effects in the Courtroom*. Journal of Applied Social Psychology, 31(7), 1535–1551.

- Englich, B., Mussweiler, T., & Strack, F. (2006). *Playing Dice with Criminal Sentences: The Influence of Irrelevant Anchors on Experts' Judicial Decision Making*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(2), 188–200.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981/2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin / Penguin.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation Genius*. Bantam.
- Mnookin, R. H. (2010). *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. Simon & Schuster.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Harvard University Press.
- Pink, D. H. (2012). *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others*. Riverhead Books.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Harvard University Press.
- Ross, L. (1995). *Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution*. In K. Arrow, R. Mnookin, L. Ross, A. Tversky, & R. Wilson (Eds.), *Barriers to Conflict Resolution* (pp. 26–42). W. W. Norton.
- Thaler, R. H. (1980). *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.
- Ury, W. (2007). *The Power of a Positive No*. Bantam.
- Voss, C., & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. Harper Business.

Cet article est une vulgarisation, pas un travail académique. Les citations sont fidèles aux ouvrages originaux ; l'interprétation pour la pratique juridique est la mienne et ne doit pas être confondue avec les vues des auteurs cités. Si un concept vous intéresse, allez à la source primaire — c'est aussi cela, la différence entre la surface de la négociation et une compréhension profonde.

Les articles du code ne sont qu'un fondement : psychologie et tactique dans le contentieux

Mgr. Jan Vytřísal · Publié 23/4/2026

<https://www.iustoria.cz/fr/blog/psychologie-et-tactique-dans-le-contentieux/>

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.