

DE
SUN TZU À
STEVE JOBS

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



BRUNO JARROSSON

DE
SUN TZU À
STEVE JOBS

UNE HISTOIRE
DE LA STRATÉGIE

DUNOD



La stratégie en vidéo

En complément de chaque chapitre, retrouvez l'auteur en vidéo *via* le QR code ci-contre ou à l'adresse :

<https://goo.gl/zqU2ll>

Couverture : Misteratomic

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074352-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---------------------------------|---|
| Introduction antinomique | 1 |
|---------------------------------|---|

PARTIE I

LA TRADITION MILITAIRE

| | |
|--|----|
| 1 Le flirt avec le fantôme | 7 |
| Hamlet et son fantôme | 7 |
| Le fantôme de l'avenir | 9 |
| Premier biais : écouter le fantôme | 10 |
| Deuxième biais : surestimer le fantôme | 11 |
| Troisième biais : parler au fantôme | 12 |
| L' <i>hubris</i> ou l'erreur sans péché | 13 |
| L'Ecclésiaste et le mépris du fantôme | 15 |
| Vouloir et inventer | 17 |
| 2 Sun Tzu ou l'invitation à la ruse | 19 |
| Contre les hasards de la guerre | 19 |
| « Prendre les possessions de l'adversaire en entier » | 20 |
| Le <i>shi</i> et l'effet de levier | 21 |
| Ruse et tromperie | 22 |
| L'harmonie | 23 |
| Définir la stratégie par ses premiers principes | 25 |
| 3 Machiavel ou la séparation du vrai et du bien | 27 |
| La vertu et la <i>virtu</i> | 27 |
| Le malentendu machiavélien | 28 |
| Machiavel et la naïveté platonicienne | 30 |

| | |
|--|----|
| Au début était la force | 32 |
| Spinoza et Diderot face à Machiavel | 35 |
| 4 Clausewitz ou la fausse modernité | 37 |
| Clausewitz en son temps | 37 |
| La Grande Guerre et Clausewitz | 38 |
| Les notions-clés de Clausewitz | 41 |
| La montée aux extrêmes | 43 |
| Clausewitz contre l'humanisme | 45 |
| La continuation de la politique | 47 |
| 5 Basil Liddell Hart ou l'humanisme stratégique | 49 |
| Les généraux allemands parlent | 49 |
| Un officier contre Clausewitz | 50 |
| L'approche indirecte | 51 |
| Le paradoxe de la stratégie | 53 |
| La grande stratégie | 55 |
| 6 Stratégie militaire et stratégie d'entreprise | 59 |
| L'information | 59 |
| La liberté de manœuvre | 60 |
| La concentration des efforts | 63 |
| Première différence : destruction ou production de valeur ? | 64 |
| Deuxième différence : la coopération | 66 |
| Troisième différence : soumission ou autonomie ? | 67 |
| La décision | 68 |

PARTIE II

LA STRATÉGIE DU CONFLIT

| | |
|--|----|
| 7 Négociation et théorie des jeux | 73 |
| Le paradoxe de Newcomb : testez votre philosophie | 73 |
| Un bon négociateur ne dispose pas forcément de marge de manœuvre | 77 |
| Pour négocier, il n'est pas indispensable d'être bête. Mais ça peut aider | 78 |

| | |
|---|-----------|
| Le négociateur doit manier la casuistique | 79 |
| Des promesses, toujours des promesses | 80 |
| Un placement à - 70 % sur trente secondes | 80 |
| Stratégie, jeu et négociation | 81 |
| 8 Le dilemme du prisonnier et la stratégie du conflit | 83 |
| La poule mouillée ou l'art de se suicider jeune pour profiter de la mort | 83 |
| L'erreur de Nikita Khrouchtchev, afin que nul n'en ignore | 84 |
| Le brouillard du joueur incertain | 86 |
| Le dilemme du prisonnier et la coopération | 87 |
| Pratique de la coopération | 88 |
| Le problème des bureaucraties est-il l'intelligence de ceux qui les composent ? | 90 |
| 9 Le génie du stratège : cognition et stratégie | 93 |
| Herbert Simon et la rationalité limitée | 93 |
| Système 1 / Système 2 : les deux vitesses de la pensée | 95 |
| Les biais cognitifs | 97 |
| Les principes de l'école cognitive | 100 |
| Critique de la critique de l'école cognitive | 101 |

PARTIE III

STRATÉGIE ET RICHESSE

| | |
|---|------------|
| 10 La stratégie comme richesse des nations | 107 |
| La question de la richesse des nations | 107 |
| Division du travail et effets d'échelle | 109 |
| La plus belle idée du xx ^e siècle | 112 |
| Vertus et tourments de la concurrence | 112 |
| Sa majesté le capital productif | 114 |
| 11 Force et faiblesse, le jeu et le joueur | 117 |
| La matrice SWOT | 117 |
| Forces et faiblesses des notions de force et de faiblesse | 118 |
| 8 juillet 2014 : Allemagne 7 – Brésil 1 | 120 |

| | |
|---|-----|
| Le facteur clé de succès et l'objectivité du jeu | 121 |
| Objectivité du jeu et subjectivité du joueur | 122 |
| Opportunité de la menace et menace de l'opportunité | 123 |
| 12 Les points aveugles de la stratégie | 127 |
| Quand la stratégie militaire tombe au plus bas | 127 |
| Points aveugles et angles morts dans la stratégie des entreprises | 129 |
| Premier débat : réalisme et idéalisme | 132 |
| Deuxième débat : directe ou indirecte, la stratégie | 133 |
| Tableau des erreurs | 134 |
| L'enjeu des enjeux | 135 |

PARTIE IV

LES ÉCOLES STRATÉGIQUES ET LEURS POSTULATS

| | |
|---|-----|
| 13 La stratégie réduite à un processus visionnaire | 141 |
| Prévision et vision | 141 |
| Schumpeter et l'entrepreneur | 143 |
| Le leader visionnaire | 145 |
| Vision ou pensée lente | 146 |
| Entreprise bureaucratique et entreprise entrepreneuriale | 146 |
| Postulats et critiques du processus visionnaire | 147 |
| 14 La stratégie comme apprentissage | 149 |
| Les mouches et les abeilles | 149 |
| Les stratégies émergentes | 150 |
| Stratégie et conduite du changement | 152 |
| Les principes de l'apprentissage | 154 |
| Limites et critiques | 156 |
| 15 Les postulats de l'école de la conception | 159 |
| Séparation de la formulation et de la mise en œuvre | 159 |
| Pas de flexibilité sur la rigidité | 161 |
| Les principes de la conception | 163 |

| | |
|--|-----|
| Discours de la méthode : critiques et limites | 166 |
| Le doute, toujours le doute | 167 |
| 16 L'avantage concurrentiel | 169 |
| Michael Porter et l'avantage défendable | 169 |
| Les stratégies génériques : coûts et différenciation | 170 |
| L'environnement comme menace | 172 |
| La chaîne de valeur | 175 |
| Le refuge dans le quantitatif et le calcul | 176 |
| L'école du positionnement et ses limites | 177 |
| Interlude en quatre cases | 181 |

PARTIE V

LA STRATÉGIE EN BRAS DE CHEMISE

| | |
|---|-----|
| 17 La logique du dragueur : bien faire son métier et faire le bon métier | 187 |
| Les trois modèles de stratège | 187 |
| Les mains dans la boue | 188 |
| SWOT : l'esprit et la matière | 189 |
| La grille BCG et les effets d'échelle | 191 |
| Bien faire son métier et faire le bon métier | 192 |
| La logique du dragueur | 194 |
| La grille attraits-atouts | 195 |
| Effets d'échelle et potentiels de différenciation | 196 |
| Positionnement et grille des métiers | 199 |
| La grille des métiers, sa vie, son œuvre | 200 |
| 18 Les rapports de forces | 201 |
| Pourquoi existe-t-il des entreprises ? | 201 |
| L'art de se défendre | 202 |
| Concentration relative | 203 |
| Spécificité et différenciation | 204 |
| « Tu sais bien qu'il n'aime pas les marques » | 205 |
| Le coup du coût de transfert | 206 |

| | |
|---|-----|
| 19 Valeur de la matière et valeur de l'information | 209 |
| La valeur de l'information | 209 |
| Les trois temps de l'économie | 211 |
| Valeur mesurée et valeur d'usage | 213 |
| La disponibilité technique et la loi de Gabor | 214 |
| Le natif et l'immigré | 215 |
| Économie industrielle et économie de l'information | 217 |
| 20 La révolution des <i>business models</i> | 221 |
| Vous avez dit <i>business model</i> ? | 221 |
| La longue traîne | 222 |
| Effet de désintermédiation | 224 |
| Effet de dévalorisation | 225 |
| La grille des <i>business models</i> | 226 |
| Le dilemme du métier dévalorisé | 228 |
| Stratégie et grille des <i>business models</i> | 229 |
| Conclusion sur les subtils et les crustacés | 233 |
| Quelques repères bibliographiques | 237 |
| Index des notions | 239 |
| Index des noms propres | 241 |

INTRODUCTION ANTINOMIQUE

« À la naissance, le nain est normal.
C'est en grandissant qu'il rapetisse. »

Gracchus Cassar

La stratégie est une discipline obscure. Il est difficile de savoir ce qu'elle est ; aucune définition complète, consistante et finie ne s'impose. Ses domaines d'application sont également mal définis : la guerre, bien sûr, l'entreprise, sans doute, l'organisation, la géopolitique modèle *Mémoires* d'Henry Kissinger (4 500 pages, toutes intelligentes hélas) – on parle alors de « grande stratégie » – mais aussi les choix individuels : il existe des stratégies de vie. Protée qui ne cesse de se métamorphoser, la stratégie ne finirait-elle pas nulle part à force d'être partout ?

Ce livre, qui se donne l'ambition – peut-être ridicule, sûrement écrasante – de parler de l'histoire des ou plutôt de théories stratégiques, ne propose donc pas de définition de la stratégie. Concept abscons, on ne le dégagera du brouillard qu'en situation. Prétendre être exhaustif sur cette histoire, ce serait ajouter l'arrogance insupportable – pléonasme – au plus pédant ridicule.

En situation, c'est-à-dire en explicitant quelques paradoxes et antinomies qui sont les molécules de base de la stratégie et à ce titre doivent être analysées plutôt qu'envoyées sous le tapis avec la poussière.

Première antinomie : celle des fins et des moyens. Dès qu'il y a finalité, se pose une question stratégique : quels moyens articuler pour atteindre cette finalité ? Comment faire en sorte que ça marche, tout simplement ? Comment réussir plutôt qu'échouer ? La stratégie serait donc articulation des moyens et des fins mais commencerait quand on pose la finalité. Certes, mais il y a bien antinomie, car la vie est faite d'un commerce avec les moyens plutôt qu'avec les fins. Nous passons notre vie à cheminer vers nos objectifs, pas à les atteindre. La stratégie qui se pose comme un réalisme des moyens

commence par un saut hors du réel en posant une finalité qui n'est pas encore réelle.

Deuxième antinomie : celle de la modestie et de l'arrogance. Il est bien arrogant de vouloir s'approprier l'avenir en définissant des finalités. Depuis quelques siècles – depuis le XVIII^e plus précisément – l'homme occidental s'est donné pour objectif de dominer la nature par son savoir et sa technique. Objectif ambitieux et non dénué d'effet puisque la vie et le monde n'ont jamais autant changé. Mais la raison humaine se substituant à la divinité et se posant comme la mesure de toute chose est aussi devenue dominante, presque arrogante. Pourtant, le déploiement d'une stratégie ne cesse de nous renvoyer à nos limites : connaissance limitée et capacité de prévoir limitée. Voici ce qu'écrivait le grand Newton dont la magistrale théorie de la gravitation mit sur le pas de tir la raison arrogante : « Je ne sais ce que j'ai pu paraître aux yeux du monde, mais selon moi il me semble n'avoir été qu'un enfant jouant sur la grève, heureux d'avoir trouvé, par chance, un plus beau coquillage ou un galet plus lisse, alors que le grand océan de la vérité demeure encore inconnu devant moi. » Quel abîme entre notre prétention de savoir et pouvoir et notre capacité à le faire ! La stratégie habite cet abîme. « Le chapeau de la cime est tombé dans l'abîme », comme on disait à l'école primaire pour faire entrer aux forceps dans des têtes aussi rétives que blondes l'usage de l'accent circonflexe.

Troisième antinomie fille de la précédente : l'incertitude au cœur de la certitude. On attend du stratège qu'il nous vende des certitudes de réussite rectiligne alors qu'il vit en pleine incertitude et slalome entre échecs et demi-succès en modifiant sa trajectoire. L'esprit moderne aime les certitudes mais la vie ne lui en montre guère le déroulé. Et la stratégie ne donne pas de réponse certaine sur la réduction des incertitudes. Il est certain qu'une stratégie va peut-être réussir. La frontière entre certitude et incertitude est elle-même incertaine. La certitude se retrouve bien nue au milieu du « brouillard de la guerre ».

Quatrième antinomie : la pensée et l'action. Qu'est-ce que la stratégie, sinon de mettre de la pensée dans l'action ? Ou de matérialiser ses pensées en action ? Penser est une ascèse de lenteur et de prise de recul, agir suppose la vitesse d'exécution et l'ancrage immédiat dans le réel. Ce ne sont pas les mêmes façons d'entrer en rapport avec le monde. D'ailleurs, les hommes d'action sont rarement des hommes de pensée et réciproquement. Platon a conclu sa théorie du philosophe-roi en prison à Syracuse. Le roi Denys I^{er} – à deux doigts de le faire exécuter – le vendit comme esclave. Depuis, la

théorie du philosophe-roi n'a pas bonne presse, ni du côté du philosophe, ni du côté de l'homme de pouvoir. Pourtant, la stratégie réunit bien ces deux domaines, la pensée et l'action.

Cinquième antinomie : réconcilier le présent et l'avenir. La stratégie se fait dans le présent et vise à structurer l'avenir. Il s'agit donc de prendre en compte l'avenir dans le présent, de saupoudrer de l'avenir dans le présent. Bel objectif de réconcilier l'avenir avec le présent – ce que l'on appelle anticiper – mais objectif peut-être vain. Le présent est, l'avenir n'est pas puisqu'il n'est pas encore et que ce qui n'est pas encore n'est pas. Comme le remarquait saint Augustin, ce qui sépare le présent de l'avenir est donc la barrière ontologique la plus infranchissable qui soit, celle qui sépare l'être du non-être. Après tout, pourquoi se soucier de l'avenir puisque je ne vivrai que du présent, jamais d'avenir ? La vie est un commerce avec le présent, pas avec l'avenir, c'est même cela son cadeau, son présent. Ceci n'est pas qu'un jeu d'esprit avec lequel le philosophe pré-socratique Parménide stupéfiait ses contemporains il y a 2 500 ans, mais résume aussi l'obscurité et peut-être la noblesse de la stratégie. En nous projetant dans l'avenir, la stratégie – comme la morale et la religion d'ailleurs – nous sort de la condition animale et nous humanise par la culture. La stratégie est une des formes que prend l'humanisme.

Un ornithologue veut observer un oiseau qui ne chante que la nuit, dans l'obscurité. Le jour, l'ornithologue peut le voir, la nuit, il peut l'entendre. Mais il ne peut pas le voir chanter. Il a une connaissance de l'oiseau, mais une connaissance qui se construit par le principe de complémentarité cher à la physique moderne. Principe énoncé par les physiciens Niels Bohr et Werner Heisenberg et qui choqua tant Einstein, le dernier physicien classique engoncé dans une vision déterministe de la science.

Juchée sur ces cinq antinomies, la stratégie ne saurait relever d'une théorisation unifiée et définitive. On ne peut l'aborder que partiellement, à travers des situations, des auteurs, des théorisations. Et la connaître par complémentarité. C'est l'objet des vingt chapitres qui suivent puisque quand le vingt est tiré, il faut le lire. Vingt angles, vingt partis pris discutables et non exhaustifs bien sûr. On pourra toujours critiquer les absences et les manques, sans aucun doute et sans qu'il y ait à répondre sinon qu'en effet les manques manquent. On pourra critiquer cette sélection contestable par nature.

Espérons que par complémentarité, il en sortira une image incomplète, « ornithologique » mais réelle de la stratégie, cet étrange oiseau qui ne

chante que la nuit, une nuit épaissie du désespérant brouillard de l'incertitude. C'est la nuit qu'il faut croire en la lumière.

Présence, absence, ce qui est et ce qui n'est pas. Présence dans l'absence ou absence dans la présence.

Un homme vient voir un psychanalyste et lui dit :

– Docteur, j'ai un très gros problème.

– Oui, et quel est ce problème ?

– Ma femme se prend pour moi.

Le docteur est un peu déconcerté.

– Certes c'est un très gros problème, mais il vaudrait sans doute mieux que ce soit votre femme qui vienne me voir.

– Mais je suis là docteur, répond le monsieur.

PARTIE I

LA TRADITION MILITAIRE

Chapitre 1

LE FLIRT AVEC LE FANTÔME

« Si haut qu'on monte, on finit toujours par des cendres. »

Henri Rochefort



Hamlet a tout faux en stratégie

Retrouvez l'auteur dans une vidéo complémentaire,
via le QR code ci-contre ou à l'adresse :
<https://goo.gl/V0J47S>

HAMLET ET SON FANTÔME

L'histoire singulière d'Hamlet ne commence pas à la mort de son père mais quand le fantôme du défunt roi vient lui faire quelques confidences. Et ce que raconte le fantôme est bien de nature à bouleverser la vie la plus assise. Le défunt roi affirme qu'il a été tué par son propre frère Claudius qui, après lui avoir ôté la vie, a épousé sa femme Gertrude – la mère d'Hamlet – et s'est emparé de la couronne. Plutôt moche comme histoire.

Bien sûr, Hamlet pourrait penser que les fantômes n'existent pas, qu'il est victime d'une illusion. Mais il a vu et entendu le fantôme, il lui a parlé. Dans ces conditions, peut-il être sûr que le fantôme n'existe pas ? La question resterait du domaine de la théorie si le fantôme du défunt roi ne faisait à Hamlet une requête tout à fait pratique. Il lui demande de tuer Claudius et de devenir roi à sa place. Il ajoute – précision importante – que Gertrude ignore tout du complot et il demande au preux Hamlet de ne pas faire de reproches à sa mère. Comme disait Jean-Pierre Raffarin : « La route est droite mais la pente est raide. » Une phrase qui convient mieux au TGV qu'à un ministre, fût-il le premier. Mais revenons au royaume de Danemark où il y aurait bel et bien quelque chose de pourri.

Enfin si les fantômes existaient.

Hamlet va entamer un flirt avec le fantôme de son père. Il s'agit d'un simple flirt car il ne tue pas Claudius. Il cherche plutôt à vérifier si ce qu'a dit le fantôme est vrai. Il doute de la réalité du fantôme et de la vérité de ses révélations. La façon dont Hamlet s'y prend pour amener Claudius à avouer le fait passer pour un bizarre et inquiète sa mère. Plus je sais ce que les autres ignorent, moins je suis compris.

Le flirt avec le fantôme atteint son acmé quand Gertrude et Hamlet s'expliquent. Ou plutôt, essaient de s'expliquer car le malentendu entre eux semble plutôt s'épaissir. Gertrude reproche à Hamlet son comportement, le traite de fou. Hamlet, qui n'en peut mais, fait ce que le fantôme lui a demandé d'éviter : il reproche à Gertrude d'avoir épousé Claudius. C'est alors que le fantôme s'invite dans la discussion. Il apparaît et rappelle à Hamlet sa demande de ne pas s'en prendre à Gertrude.

Le moment est crucial, on va enfin savoir si ce fantôme est réel ou pas.

Coup de chance pour Hamlet qui va enfin pouvoir prouver à sa mère qu'il n'est pas fou, que les fantômes existent bel et bien. Hamlet s'adresse à Gertrude :

HAMLET

Tenez, regardez, là ! Voyez comme il se dérobe. Mon père, vêtu comme de son vivant ! Regardez, le voilà justement qui franchit le portail.

Sort le spectre.

LA REINE

Tout cela est forgé par votre cerveau : le délire a le don de ces créations fantastiques.

Enfin, il peut justifier sa stratégie et son comportement par une réalité singulière et contraignante. Mais là, coup de théâtre, puisqu'on est au théâtre et coup de poignard dans le dos pour Hamlet puisque c'est dans le sang que le drame se dénoue : Gertrude ne voit pas de fantôme et le fait que son fils lui dise voir un fantôme là où elle n'en voit pas la renforce dans l'idée que, décidément, son fils est fou. Le pauvre garçon.

Le texte ne précise pas en effet si Gertrude ne voit pas de fantôme ou si elle voit le fantôme et préfère le nier. Car Gertrude a épousé Claudius, l'assassin de son premier mari, et l'a conduit sur le trône. La révélation de la vérité sur Claudius le fratricide lui ferait tout perdre – mari et trône – et jetterait sur ses actions passées un sens nouveau et abject. Il se peut donc que Gertrude ait décidé de ne pas savoir et préfère attribuer cette histoire à la folie de son fils.

Ou, autre interprétation, Gertrude qui a agi de bonne foi est encore de bonne foi. Elle ne voit pas de fantôme et elle croit à la folie d'Hamlet. Comment savoir avec les fantômes ? Existents-ils ? Qui les voit et qui ne les voit pas ? Ceux qui les voient sont-ils victimes d'une illusion, de folie ou au contraire sont-ils plus en phase avec une réalité subtile ?

Cette situation étrange illustre les points suivants :

- Notre réalité est habitée de fantômes, c'est-à-dire de croyances qu'il est difficile de faire partager.
- La stratégie est issue d'une certaine idée de la réalité.
- Il n'y a de stratégie partagée que s'il y a accord sur ce qu'est la réalité, c'est-à-dire sur les perceptions assimilées (Gertrude voit-elle ou pas le fantôme ?) et sur les jugements issus de ces perceptions.

La relation d'Hamlet avec son fantôme est un flirt secret. Ce flirt lui inspire des émotions violentes, des croyances saisissantes et finalement des actes désespérés. Mais il s'agit d'un flirt secret, d'une expérience impossible à partager, qui donne d'Hamlet l'image d'un piètre stratège. Un petit stratège qui avance d'échecs en échecs.

LE FANTÔME DE L'AVENIR

La stratégie a pour objet de réconcilier le présent et l'avenir. Il s'agit de tenir compte de l'avenir dans les décisions présentes. Mais comme l'a fait remarquer Saint Augustin, il n'existe pas d'avenir, il n'existe qu'une idée de l'avenir dans le présent. Le présent de l'avenir est une idée. Comme le fantôme du père d'Hamlet n'est pas le père d'Hamlet – son existence est récusée par Gertrude – le présent de l'avenir n'est pas l'avenir. Il n'en est que l'idée subjective, le fantôme. Le stratège agit comme Hamlet, il se fonde sur les dires d'un fantôme et agit comme si ce fantôme était une réalité objective que chacun devrait reconnaître et partager.

Hamlet ne peut pas réconcilier le fantôme de son père avec sa mère. Car c'est son fantôme à lui, qu'il est seul à voir. Les fantômes ne vivent pas en société, ils ne font que des apparitions subreptices, à usage privé. De fait, le fantôme, loin de réconcilier Hamlet avec lui-même, l'a fâché avec sa mère. Depuis que le fantôme lui a parlé, Hamlet a une stratégie. Il devrait se sentir mieux puisqu'il sait où il va, ce qu'il fait et pourquoi il le fait. Mais la pièce nous montre l'inverse. Hamlet a une stratégie claire mais il est néanmoins

tenaillé par le doute. Il invente même pour la circonstance le doute existentiel. Ce n'est vraiment pas de chance.

C'est qu'Hamlet sait bien qu'il agit comme si le fantôme était réel alors qu'il ignore si ce fantôme existe ou pas. « Être ou ne pas être ? » Certes, mais c'est d'abord au fantôme que la question s'applique ou s'adresse. Hamlet n'est-il pas victime de sa folie ? N'est-il pas tout simplement un fou qui aurait le privilège de contempler sa folie de l'extérieur, sous la forme d'un fantôme ; de lui parler et d'essayer de négocier avec elle ?

Hamlet agit comme si le fantôme était sa solution, mais n'est-ce pas plutôt son problème ? Et quand bien même le fantôme existerait, n'est-ce pas folie de faire appel à son témoignage ? Hamlet n'est-il pas naïf de vouloir traiter le fantôme comme un personnage réel de la pièce ?

Car finalement, la réaction de Gertrude lui montre que la réalité ou la non-réalité du fantôme n'est pas pour lui la question essentielle, contrairement à ce qu'il croit. La réaction de sa mère lui montre qu'il ne saura jamais si le fantôme existe. Il ne le saura jamais : il y a là un savoir inaccessible. Mais sur la scène du monde, dans le jeu de ses rapports aux autres, tout se passera toujours comme si le fantôme n'existait pas. Hamlet devra jouer son rôle sans l'aide du fantôme. Ce qu'il découvre avec une certaine angoisse.

PREMIER BIAIS : ÉCOUTER LE FANTÔME

L'apparition du fantôme est si singulière pour Hamlet qu'il l'écoute. Ce n'est pas tous les jours qu'un fantôme vient vous parler. Moins encore le fantôme de votre père. Et moins encore pour dénoncer un meurtre et réclamer vengeance. Comment Hamlet pourrait-il négliger un message porteur d'un sens aussi singulier et aussi fort ? La vie d'Hamlet bascule, elle ne peut que basculer. L'appel est trop précis, trop clair, trop singulier pour être négligé.

Du coup, Hamlet oublie la question de l'objectif, du vrai. Il ne se demande pas – pas assez – si ce que dit le fantôme est vrai. Il ne se demande pas quels sont les faits observables qui pourraient étayer ou contredire ce que prétend le fantôme. Il fonce tête baissée. Certes, il agit pour savoir en essayant d'amener Claudius à se trahir. Mais il fonce justement, et ce faisant il perturbe le réel avant de l'observer. Il agit comme si tout était vrai sans savoir si c'est vrai.

Il intoxique lui-même sa réalité, il pose le piège dans lequel il va tomber.

Ce n'est pas tous les jours qu'en stratégie nous pouvons avoir une vision de l'avenir qui donne sens à nos actions présentes. Ce n'est pas tous les jours