

# VI/ *Logique de la soutenance*

**La soutenance n'est pas  
un pensum.**

**Pour y parvenir, elle doit :**

- **se faire sans lire de notes**
- **être courte (synthétique)**
- **s'adresser au public**

*Ne pas oublier*

## **La soutenance consacre votre travail**

Tous les travaux que vous mènerez, en première comme en seconde année, s'achèveront par une présentation orale.

Lorsqu'il s'agira, en seconde année, de votre rapport de stage, elle se fera même en présence du maître de stage.

**Ces présentations sont publiques** ou ont vocation à l'être.

**Elles sont notées !** Leur évaluation compte en général pour la moitié de l'évaluation finale et donc autant que l'écrit. Elles ne sont donc pas à négliger.

**Elles affichent les résultats** de votre recherche. Leur organisation doit donc être rétrospective - c'est un compte-rendu de recherche ; mais surtout logique.

**Elles affichent vos compétences :** s'y révéleront vos acquis de l'année en matière de communication professionnelle.

## **Table des matières**

La soutenance consacre votre travail	1
La logique de la soutenance	2
Quatre précautions à prendre :	3
Elle a une cohérence	4
Les deux outils de la soutenance	6
Le Poster	7

## La logique de la soutenance

### C'est une présentation

L'intitulé même des fichiers Powerpoint est intéressant.

Présentation (voir encadré) c'est rendre présent, c'est actualiser. Au même titre que lorsqu'on se présente on ne dit pas tout de soi, mais ce qui semble essentiel et vous valorise, de même votre soutenance ne doit pas tout dire ni refaire la totalité du parcours de votre travail de recherche.

2 Elle s'appuie, en partant de la fin, c'est-à-dire des résultats, sur quelques points que vous analyserez, justifierez, illustrerez.

En bref, votre soutenance n'est pas celle du mémoire écrit mais de votre sujet. Ce qui signifie qu'elle ne doit pas tout redire; pas forcément dans le même ordre ni nécessairement avec le même destinataire.

### Elle a un objectif et deux conséquences

La mise en évidence de votre travail implique concision et ordre. Mais c'est bien avec l'idée à la fois d'être évalué (même si la notation est un objectif externe à votre travail) et d'être reconnu dans vos compétences de communication.

La présentation est donc un faire-valoir autant qu'un faire-savoir. Une mise à plat de votre savoir et de votre savoir-faire.

### Elle a un destinataire ... en réalité trois

Comme toujours la question du destinataire est importante. Elle est pourtant compliquée ici par la dimension universitaire de votre travail.

Sur le site [cnrtl.fr](http://cnrtl.fr)

- Action, fait de soumettre quelque chose au jugement de l'autorité compétente.** [*Les apprentis pouvaient*] accéder à la maîtrise après la présentation d'un chef-d'oeuvre à un jury (Grandjean, Orfèvre. XIXes., 1962, p.25). Les titres de docteur sont conférés après la soutenance d'une thèse ou la présentation en soutenance d'un ensemble de travaux scientifiques originaux (Loi orient. Enseign. sup., 1968, p.13).
- Action, fait de rendre quelque chose présent à l'esprit de quelqu'un en le formulant, en l'exposant, en le commentant.** Présentation d'un argument, d'un résultat, d'une théorie; présentation d'un rapport; présentation d'une motion. Depuis la présentation du projet de loi par le garde des sceaux, M. le comte de Peyronnet, il n'y a pas de mauvaise plaisanterie qu'ils ne fassent sur ce personnage (Delécluze, Journal, 1827, p.393). Une simple nuance dans la présentation des faits risquait d'influer sur l'opinion du commandement suprême, partant sur ses décisions éventuelles (Romains, Hommes bonne vol., 1938, p.44). Une loi organique doit régler le mode de présentation du budget (constitution, art.16) (Vedel, Dr. constit., 1949, p.494).
- Présentation de qqn (dans un lieu de culte).** Fait d'amener quelqu'un, fait de venir dans un lieu de culte pour marquer son entrée dans la communauté des fidèles, son accession à une dignité. Le consentement du sous-diacre futur ne résultait pas de sa simple présentation à l'église sous les yeux de l'évêque: (...) un pas fait en avant était le signe irrévocable de la volonté et le lien perpétuel (Sainte-Beuve, Volupté, t.2, 1834, p.224).

3

- Le premier destinataire, essentiel, est celui à qui s'adresse votre travail de recherche. Dans la mesure où celui-ci est supposé être une aide à la décision, par exemple, il faut évidemment ajuster son propos à son horizon d'attente et de connaissance.
- Le second est constitué par les enseignants (de communication et d'économie d'entreprise) qui ont la charge de vous évaluer. Il faut donc jouer ici moins sur la connaissance que sur la reconnaissance et répondre aux attentes définies.
- Le troisième est constitué par le public - vos camarades - qui ne sont pas spécialistes de votre sujet, par définition, et à qui vous devrez en conséquence faciliter la compréhension de votre travail, de ses résultats. Votre présentation devra ainsi s'ajuster sur l'horizon du naïf.

Il peut sembler compliqué d'ajuster sa performance sur trois destinataires qui n'ont pas les mêmes attentes. En réalité, non !

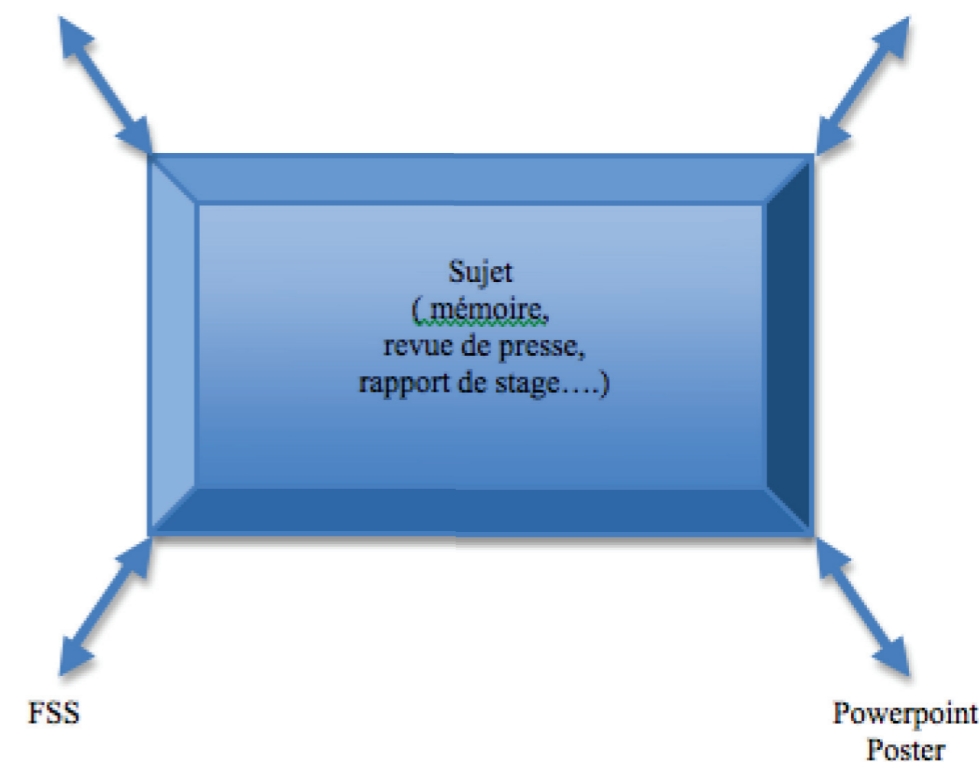
### Quatre précautions à prendre :

- ajuster son discours sur celui qui en sait le moins : ceci vous obligera à être clair . Un bon communicant rend simples les questions difficiles ; un mauvais, difficiles même les questions simples.
- Regarder le public, tout le temps, nouer la relation passe ici par le regard au moins autant que par le discours
- Être concis : ce qui vous obligera à la reformulation synthétique et vous interdira de lasser le public.
- Scénariser votre intervention

### Cohérence entre soutenance et supports

Dossier écrit avec réseau de titre et annexes

Présentation orale (10 à 15 mn)



en distribuant les temps de parole. N'oubliez jamais que ce travail est un travail de groupe. L'alternance des différents intervenants allègera la présentation en la rendant plus dynamique.

### Elle a une cohérence

C'est à dire un plan. C'est à dire un chemin. C'est à dire une problématique. Ne l'oubliez pas, si en communication l'essentiel c'est le destinataire, tout aussi importante est la destination.

Où allez vous ? Quel est le point d'arrivée de votre démonstration qui lui donne sa signification? C'est à partir de cette destination que vous construirez le parcours de votre présentation.

4

La cohérence de cette dernière (voir schéma ci dessus) est donc **logique, et non chronologique**. Vous ne devez procéder ni selon l'ordre de votre recherche, ni selon l'ordre chronologique avec lequel les phénomènes se présentent.

Partez de la fin, des résultats. Votre travail doit pouvoir se résumer en quelques phrases : ce sera d'ailleurs l'objet de l'abstract. Partez de ces phrases qui construiront le parcours de votre soutenance.

**Ce que vous devez comprendre** : la soutenance n'est pas celle du dossier écrit mais de votre sujet. C'est lui qui est au centre. Votre sujet se déclinera de plusieurs manières qui seront toutes des reformulations de ce sujet :

1. un *mémoire ou un rapport* qui sera détaillé, démonstratif et conclusif
2. une *fiche synoptique de synthèse* qui reformulera sur une seule page sujet, résultats de recherche et étapes de démonstration
3. une *présentation orale* qui mettra l'accent sur les points essentiels de votre travail et le valorisera
4. une *série de diapositives* Powerpoint qui servira d'appui (jalons, catalyses selon les cas) à votre propos et le rendra donc plus aisé à appréhender
5. un *poster* utilisé au début et au cours de chaque étape, pour jalonner le discours.

## Quelques trucs pour réussir sa soutenance

### 1. Faites comme si vos destinataires n'avaient pas lu le mémoire.

*Votre présentation aura alors pour mission de donner envie (besoin?) de le lire pour approfondir la connaissance que vous offrez. Ne l'oubliez pas : c'est ce qui se passent lorsqu'une institution commande un rapport. La cérémonie de remise de ce rapport par le président de la commission consiste précisément à en dégager les points essentiels, que l'on veut souligner, les points d'originalité sur lesquels on veut insister, à un récipiendaire qui par définition n'a pas encore lu le rapport.*

### 2. Alternez des interventions courtes

*Vous avez trop tendance à vous répartir les temps de parole selon les parties que vous aurez rédigées. Sans nécessairement bien connaître le propos de votre camarade. La dynamique est mieux assurée par des interventions multiples et courtes qui vous évitent en sus de vous retrouver planté devant le public à n'avoir plus rien à dire ou faire.*

### 3. Soignez la dynamique de groupe :

*vous devez être capable de suppléer les défaillances de l'autre, de le remplacer au débotté. Maîtrisez donc aussi les interventions des autres*

### 4. Regardez le public :

*la tentation est forte de surveiller ce qui s'affiche au mur et donc de nous tourner le dos. Résistez-y ! Fixez successivement des membres du public : vous nouerez ainsi mieux le contact*

### 5. Ne parlez pas trop vite :

*le stress a toujours tendance à vous faire prendre des allures de locomotives en folie ! Parler lentement c'est à la fois s'éviter de bafouiller et s'autoriser à une parole aux intonations plus naturelles*

### 1. Commencer sa soutenance par

*donc et la terminer par voilà ! Donc est déjà la conséquence d'un antécédant. Voilà est ce qu'on peut trouver de pire qui donne l'impression d'une absence d'objectif, d'un manque de destination. Cela a un côté eau de boudin rédbibitoire !*

### 2. Parler avec vos camarades pendant l'intervention d'un autre

*Il n'y a rien de mieux pour casser la cohésion du groupe. Ne donnez pas l'impression de vous ennuyer ou de vous désintéresser, vous y entraînez votre public.*

### 3. Laisser votre camarade s'embrouiller :

*tous vous pouvez connaître une défaillance. Se mettre en position de ne pas pouvoir aider l'autre parce que l'on ne connaîtrait pas son propos est la pire des images que vous puissiez offrir.*

### 4. Lire les diapositives :

*nous aussi nous savons lire ! Si elles n'ont d'autre contenu que votre propos, c'est qu'elles sont inutiles*

### 5. Se mettre devant l'écran :

*il faut donc aussi que vous scénarisiez vos positions. Il y a sans doute un vrai travail de mise en scène à préparer qui tienne compte de la disposition des lieux, de l'exiguïté de l'espace entre l'écran et les tables occupées par le public*

### 6. Parler trop doucement :

*ce n'est pas au public de faire l'effort de vous écouter, c'est à vous de vous imposer. Votre propos doit être audible dans le fond de la salle même si c'est une grande salle.*

### 7. Tenir une feuille dans les mains

*: les soutenances se sont sans note. Même si vous les regardez pas, elle vous embarrasseront*

### 8. Apprendre son intervention par cœur

Chacun de ces supports a sa place dans le dispositif. Ils se complètent et ne se substituent pas l'un à l'autre.

La fiche synoptique, outre sa fonction d'archivage, doit permettre au jury de se faire d'emblée une idée de ce qui va être traité, et se souvenir de quels écueils et sujet il s'agit.

Le poster est le jalon par excellence. Moins un plan qu'un support rappelant initialement et à chaque grande bifurcation de votre soutenance le sujet, les résultats et la démarche; permettant en outre au jury de savoir où l'on en est !

Les diapositives sont de vraies catalyses : elles doivent compléter votre propos ou être complétées par lui. Elles sont, par le truchement de mots clés, de graphiques et histogrammes, de schémas de circulation, de représentations iconiques... le moyen par lequel vous rendrez la compréhension plus aisée, Ce sont des *facilitateurs* autant pour le public ... que pour vous. Elles peuvent parfaitement devenir des béquilles pour des mémoires défaillantes ou des informations difficilement mémorisables. Ce pourquoi vous n'avez pas besoin de notes papier.

Bien entendu vous aurez l'impression de vous répéter. C'est normal et fait pour ! A vous de trouver le niveau de synthèse qui autorisera la dynamique entre ces différents supports.

Oui ! nous sommes dans la reformulation ! Nous l'avons expliqué dans nos TD : communiquer c'est reformuler. ( voir notamment l'importance de la redondance selon L Sfez - texte ci dessous )

5

## Ce qu'il ne faut surtout pas faire

## Les deux outils de la soutenance

### Les diapositives Powerpoint

Le logiciel ne pose pas de gros problèmes techniques. Il se maîtrise en moins d'une heure. Pour éviter les reproches que l'on commence à adresser à la communication Powerpoint<sup>1</sup> il y a quelques précautions à prendre et un objectif à se donner.

#### Un objectif simple : épauler le discours

Les diapositives ne sont pas des substituts au discours : elles viennent l'expliquer, l'illustrer, l'exemplifier. Bref en faciliter l'approche. Elles sont donc, de fait, des appuis .

Deux cas de figure : soit votre discours dit le noyau et la diapositive se charge de la catalyse. Soit c'est l'inverse. L'un doit compléter l'autre ! Jamais se parasiter donc jamais être identiques.

#### Des précautions :

- limiter le nombre de mots (donc jamais de phrases rédigées mais des mots clés)
- éviter les flèches sauf cas de schémas de circulation : la disposition de l'information dans l'espace de la diapositive doit refléter les liens logiques, les relations, les raisonnements.
- éviter le trop grand nombre de diapositives : ceci risquerait de vous gêner
- imprimez vos diapositives en 6 par page : posée sur la table ceci vous permettra éventuellement de relancer la machine à mémoire en cas de défaillance.
- tester le diaporama avant la soutenance et vérifier ainsi que tout fonctionne

Ne l'oubliez pas :  **votre propos doit être visible avant d'être lisible**

<sup>1</sup> voir interview ci dessous

## Quelques trucs pour réussir ses diapositives

1. **Pas plus d'une quinzaine de mots :** *faute de quoi la diapo parasitera le discours. Le public ne peut à la fois vous lire et vous entendre*
2. **Privilégiez les outils icôniques:** *tout ce qui pourra réduire le nombre de mots est bon à prendre. Graphiques, histogramme, logos, schéma de circulation, images etc.*
3. **Abusez des mots clés :** *surtout pas de phrases construites. Supprimez chaque fois que c'est possible les articles etc .*
4. **Déchargez vous des chiffres:** *tout ce qui est difficilement mémorisable ou pénible à dire, reportez-le sur les diapositives.*
5. **Soignez la mise en page :** *la juxtaposition par exemple de deux zones de texte équivalent à une mise en évidence d'un raisonnement*
6. **Évitez les effets :** *ils vous génèrent plus qu'autre chose. Vous ne devez pas avoir à attendre qu'un texte apparaisse pour parler.*
7. **Méfiez vous des jeux de couleurs:** *ce qui généralement apparaît sur l'ordinateur sera très différent de ce qui sera projeté. Privilégiez les fond clairs ou pastel. Evitez les fonds sombres !*
8. **Utilisez les modèles:** *le plus souvent ils vous suggèrent des tailles de caractères adéquates.*
9. **Soignez la visibilité :** *n'oubliez pas que vos diapositives doivent être lisibles même du fond d'une grande salle.*
10. **Utilisez les liens hypertexte :** *notamment pour renvoyer vers un site Web, un fichier Excel etc ...*

1. **Servez vous du poster comme de l'abstract !** *vous présenterez ainsi vos conclusions et les étapes en balayant du geste votre poster. Vous vous éviterez en même temps les donc intempestifs ! Ne dites pas : «je vais vous parler de»... montrez-le*
2. **Reproduisez-le autant de fois qu'il y a d'étapes :** *jouez en même temps sur les couleurs comme pour les liens hypertextes visités. Ceci permettra au public de se repérer dans l'avancement de la soutenance*
3. **Évitez les mots inutiles :** *exemple n'écrivez pas problème; si le mot est en rouge c'est évident; évitez les articles ! jouez sur les tailles de caractères*
4. **Jouez sur la disposition de l'information dans l'espace :** *avant même de commencer, le public doit être guidé et averti par le poster*
5. **Faites preuve d'imagination :** *nous sommes là dans la mise en scène de l'information. C'est l'organisation de la simultanéité de cette information qui fait sens ! Cela doit nous sauter aux yeux. Votre sujet comme votre démarche, comme votre conclusion. Si vous êtes obligés de nous expliquer comment vous avez conçu le poster, c'est qu'il est mauvais !*
6. **Affichez le à nouveau en fin de soutenance :** *il servira de fil conducteur aux questions que nous vous poserons*

### Le Poster <sup>2</sup>

Initialement c'était un tex-togramme affiché au mur durant toute la durée de la soutenance. C'est bien ceci la grande différence avec les diapositives qui, elles, apparaissent successivement.

#### Sa fonction : LE JALON DE VOTRE SUJET

Il est ce que le public verra en permanence. Y est synthétisée la totalité de votre sujet. La totalité de votre sujet : ceci signifie que toutes les informations essentielles de votre travail ainsi que les étapes qui y conduisent doivent être renseignées - même celles dont vous ne parleriez pas en soutenance.

Attention : *un poster n'est pas un plan.* On s'évitera donc, notamment, la mention de parties numérotées . En réalité si le poster s'assimile à quelque chose c'est bien à l'abstract. C'est un jalon qui autorise le parcours de votre sujet, **par anticipation.**

Vous jouerez ici aussi sur des mots clés, surtout pas des phrases construites. Vous jouerez surtout sur la disposition raisonnée des informations dans l'espace. (Revoir sur ce qui en fut dit à propos de la Fiche Synoptique de Synthèse.) Jouez également sur les jeux de couleurs.

#### Sa forme :

Ce sera la première diapositive de votre Powerpoint : réutilisez-la comme jalon à chaque étape de votre démonstration. S'il est un endroit où vous pouvez utiliser les effets d'apparition de Powerpoint, c'est ici ! La dynamique ainsi créée n'en fera que mieux souligner la cohérence de votre problématique.

<sup>2</sup> le poster fait l'objet d'un [polycopié spécifique](#)

N'oubliez pas !

## CRITIQUE DE LA COMMUNICATION<sup>1</sup>

Mon premier voyage en Californie. San Francisco grandiose, ensoleillé. En rupture avec l'obscurité clarté de l'hiver parisien. Visite à Berkeley: je ne dispose cette fois-ci que de trois jours. J'ai demandé à voir Martin Landau, spécialiste bien connu des théories des organisations. Très vif, aigu, original, il parle à toute allure. Ma question: l'utilité et l'usage des métaphores en science des organisations. Quid de la métaphore de la machine et de l'organisme? Machines administratives, sociales, répressives et tutélaires. Réponse: «Savez-vous pourquoi le 747 est l'avion le plus fiable du monde? C'est que ses quatre systèmes de commande et de régulation - un pour chaque moteur - sont



indépendants les uns des autres. Et qu'en plus le pilote dispose d'un système de régulation manuel, indépendant des quatre précédents.» Telles furent les premières déclarations de Landau. Images, bien sûr, mais auxquelles Landau donne pleine signification: ces cinq commandes hydrauliques sont des preuves de redondance. Si l'une tombe en panne, la panne ne gagne pas les quatre autres. Ainsi de nos sociétés complexes, démocratiques, pluralistes, qui sont les plus fiables du monde, car elles sont marquées - encombrées, disent certains - par la prolifération d'instantes redondantes, caractérisées par leurs imbrications et leur chevauchements (overlap). Pourquoi tant d'instances judiciaires, législatives, de contrôles budgétaires, de circuits formels et informels qui assurent souvent en tout ou partie la même tâche. Parce que les décisions ainsi prises sont sans doute les plus rationnelles possibles. Pluralisme et bargaining sont ainsi instruments de rationalité. Ce n'est pas seulement affaire de démocratie. C'est surtout affaire de «fiabilité». Chaque instance, par ses résistances et ses propositions, aide ainsi l'ensemble des instances. La démocratie est le plus fiable de tous les régimes. La complexité du 747 s'achève dans la démocratie technopluraliste du 747. A deux questions perfides que je lui posai («Faut-il alors en déduire que tous les régimes qui ne relèvent pas de vos critères de démocratie occidentales seraient moins fiables?» ou encore «Peut-

1 Lucien SFEZ, Paris, Seuil, 1992

on supposer que des régimes totalitaires recèlent en leur sein des redondances qui leur permettent la fiabilité?» Landau répondit en me proposant généreusement d'aller dîner. Je regrette aujourd'hui un peu ma perfidie. Car on peut distinguer deux aspects dans son analyse:

1 L'affirmation selon laquelle la démocratie en raison de ses redondances est le régime le plus fiable du monde: cette première assertion, je la qualifie toujours d'idéologique. La démocratie à l'américaine serait-elle vraiment parée de toutes les vertus? Le pluralisme conflictuel serait-il vraiment le seul susceptible de nous porter vers une rationalité optimale, limitée ou non? Voilà qui est douteux. J'avais déjà fait le procès - il y a quinze ans - de cette eschatologie à propos de Dahl, de Simon et de quelques autres. Je n'y reviendrai pas.

2. Mais cette première assertion, dont Landau dans son enthousiasme prosélyte pourrait bien se passer, en cache une beaucoup plus sérieuse. La fiabilité de toute organisation passe par sa complexité et la complexité passe en particulier par des phénomènes de redondance. Voilà le bon grain détaché de l'ivraie. Dans ce cas, les redondances de la démocratie occidentale ne sont que des cas particuliers de la fiabilité par redondance des régimes politiques.

Ainsi formulée (par moi et plus tard), cette deuxième assertion permet de prendre au sérieux les analyses de Landau et des spécialistes d'organisations qui, comme lui, se servent de la métaphore de la machine et de l'organisme, du métaconcept de «complexité» pour discerner les réalités du fonctionnement des organisations.

Mais, sur le moment, je ne songe pas encore à interpréter, à chercher dans l'autre la part de sens qui l'habite: je suis consterné. Je n'ai pas encore la pratique de la côte Ouest. Ce langage trop direct me déplaît. Ces transpositions sauvages des métaphores me navrent. Vieux monde trop délicat. Ce qui me frappe le plus, c'est la prégnance

du machinisme et de l'organique dans les conversations quotidiennes, dans la presse, la publicité. La communication, son développement, sa critique, passent par là. Cette nation qui a produit le plus de machines a produit en même temps l'idéologie «machinisme» maximale. Se sert-elle des techniques de communication pour la porter? Ce serait peu dire. Car l'idéologie machinisme est la communication même. Du moins, je le pressens fort. Sans doute, la métaphore de l'organisme, c'est-à-dire le corps avec sa complexité, fait-elle contrepoids à l'image machinisme, dans le quotidien. Mais les deux constituent la communication, la culture, la pensée. En somme, le produit serait devenu producteur. La copie aurait dévoré le modèle. Le docteur Frankenstein gouverné par sa créature, qui se substitue à lui. Voilà ce qui me traverse l'esprit.

Mais aussi autre chose: pendant ce temps, l'Europe en crise, rêve sur la Californie, la Silicon Valley, ce mixte technologies-affaires, qui se présente comme l'avenir de l'univers<sup>2</sup>. Les modes américaines nous parviennent avec retard. En imitant la Silicon Valley, nous allons lui emprunter sa culture. Urgence de la critique. D'une critique sociale, d'une critique épistémologique, aussi. Elles sont indissociables.

2 Se présentait en 1984. Car, depuis, les faillites abondent. Restructuration ou déclin? Restructuration, semble-t-il.

### Bibliographie

*La communication*, PUF, «Que sais-je?», 2010

*Technique et idéologie*, Le Seuil, Paris, 2002

*La Santé parfaite*, Le Seuil, Paris, 1995

*La politique symbolique*, PUF, «Quadrige», 1993

*Critique de la Communication*, Le Seuil, 3ème édition 1992, Paris, 1988

*Leçons sur l'égalité*, Presses de Science Po, Paris, 1984

*Critique de la décision*, Presses de Sciences Po, 4ème édition 1992, Paris, 1973

"La Pensée PowerPoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide", de Franck Frommer, Ed. La Découverte, 264 p., 17 €.

**Que le cadre sup' qui ne s'est jamais assoupi, après déjeuner, dans l'ambiance tamisée d'une réunion PowerPoint, qui ne s'est jamais arraché les cheveux à résumer une année de travail en dix slides (diapositives) et cinquante bullet points (points forts), jette le premier rétroprojecteur à Franck Frommer.**

**Ce quinquagénaire, ex-journaliste amoureux de la langue française, est tombé dans la communication d'entreprise il y a une vingtaine d'années, au sein d'un grand groupe financier international. Il y a découvert l'outil dont on ne saurait se passer sous peine de déchoir de son statut de salarié modèle : PowerPoint, le logiciel Microsoft de présentation visuelle destiné à accompagner les exposés oraux.**

10

**Il a constaté son omniprésence. Et sa vacuité, à l'en croire. Le formatage par le bas de la pensée auquel il contribue. Le patron des éditions La Découverte, lui-même tenu d'assister à son lot de présentations PowerPoint, lui a suggéré d'en faire un livre, paru le 7 octobre, La Pensée PowerPoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide. Entretien.**

*Pourquoi un livre sur PowerPoint, ce simple logiciel qui a permis de rendre accessible à tous la présentation graphique, et dont chacun peut faire l'usage qu'il entend ?*

J'ai d'abord été frappé par son hégémonie. Ce logiciel de présentation assistée par ordinateur, qui mêle textes courts, graphiques, son, images, vidéos, est utilisé par 500 millions de personnes dans le monde, au bas mot. C'est énorme. Un quasi-monopole. Dans l'entreprise, on ne peut plus avoir de relation de travail, à un certain

niveau de responsabilités, sans savoir utiliser PowerPoint (Ppt).

Dès qu'on doit discuter ou vendre un projet, répondre à un appel d'offres, prendre une décision ou échanger avec les collègues dans l'entreprise, les partenaires, les fournisseurs, les clients, les consultants à l'extérieur, on utilise ce logiciel. Ce qui pourrait n'être qu'une simple note de deux ou trois pages se transforme en Ppt. On vous dit : «Un PowerPoint devrait suffire...»

En réunion Ppt, les salariés corrigent d'autres Ppt sur leur ordinateur portable ! Il est devenu impensable de réunir trois personnes sans Ppt. Sinon, c'est une réunion pour rien, ça ne fait pas sérieux. D'ailleurs, maintenant, pour décliner une invitation à une réunion, on dit : «Vous m'enverrez les slides» (diapositives projetées).

Dans les années 1980-1990, on était dans une culture Word, le logiciel de traitement de textes de Microsoft. Aujourd'hui, on a basculé dans PowerPoint. On est passé du texte écrit, construit, articulé, à une exhibition plus esthétique. Comme souvent les cadres dirigeants ne savent pas, ou n'ont pas le temps. Ils ont des petites mains, celles qui auparavant rédigeaient les discours et qui, désormais, sont valorisées voire promues simplement parce qu'elles maîtrisent la réalisation de Ppt. Et entre deux réunions, on reçoit dans notre boîte électronique des Ppt comiques ! C'est devenu un moyen universel de communication avec ses codes, sa grammaire, sa rhétorique.

*Comment ce logiciel, créé à la fin des années 1980 aux Etats-Unis, s'est-il imposé à ce point ?*

D'abord, c'est un logiciel ingénieux et particulièrement ludique, qui permet de produire des présentations multimédias de façon simple et rapide. On peut intégrer des images, des photos, des sons, des diagrammes, des vidéos, des liens Internet et même des transitions rigolotes, avec une voiture de course, par exemple, qui transporte le texte par en haut ou par en

bas, dans un bruit pétaradant.

D'ailleurs, certains abusent tellement de toutes ces possibilités visuelles que c'en devient illisible. Sur le Web circulent des recueils d'animations risibles. Surtout, PowerPoint est arrivé sur le marché, au début des années 1990, alors que les entreprises fonctionnaient moins de façon hiérarchisée, cloisonnée, et que s'imposait le management par projet.

On travaille désormais de manière transversale, en collaboration, et le salarié doit se montrer créatif. La réunion, autrefois occasionnelle, est devenue une pratique quotidienne. Or, quand vous faites parler les gens de différents secteurs et niveaux hiérarchiques, il vous faut des supports de communication communs, un langage universel.

Tout cela est allé de pair avec la prolifération des consultants. Ils arrivent à deux ou trois, avec leur mallette magique de projection PowerPoint, pour vendre leurs préconisations stratégiques. PowerPoint est leur outil de travail, la slide leur mode de communication principal et, de plus en plus, même le produit vendu au client est fabriqué dès le départ sous forme de présentation.

*Vous évoquez aussi des facteurs sociologiques ayant concouru au succès de ce logiciel...*

PowerPoint témoigne d'une évolution de notre société. Il a l'avantage de la rapidité, il va même jusqu'à un certain simplisme. Et il coûte peu. Autant de qualités demandées aux néomanagers de l'entreprise du XXIe siècle.

Il témoigne aussi de l'injonction, dans notre époque si narcissique, à communiquer, à nous mettre en scène. C'est une exhibition de soi destinée à «se vendre», à se valoriser auprès des autres, à rendre visible son activité. Comme le salarié est en situation de danger permanent dans l'entreprise, il doit toujours démontrer qu'il est dans le mouvement. Il y a les gens qui «se lâchent» en réunion Ppt, qui jouent le jeu à fond. Et ceux qui n'y arrivent pas sont jugés peu adaptés, à la limite de l'employabilité...

Et puis nous sommes dans une société du contrôle perpétuel. Au sein de l'entreprise, tout doit être validé par un supérieur, c'est souvent à cela que servent les réunions Ppt. Sinon, on prend

le risque d'être tenu pour responsable...

*Aux Etats-Unis, une critique de PowerPoint a émergé il y a quelques années déjà. De qui émanait-elle ?*

En 2001, le New Yorker a consacré un article («Comment un logiciel édicte nos pensées») à l'omniprésence de Ppt dans des secteurs comme l'école ou l'armée, racontant que certains patrons préfèrent en interdire l'usage. «PowerPoint, y lisait-on, est étrangement habile à dissimuler la fragilité d'une proposition, la vacuité d'un business plan, devant un public toujours respectueux ; grâce à la distraction visuelle, l'orateur peut rapidement occulter toutes les failles ridicules de son argumentation.»

Puis, en 2006, un expert en communication graphique, Edward Tufte, a écrit un livre (The Cognitive Style of PowerPoint, Graphics Press), qui démontrait comment les mécanismes graphiques et discursifs Ppt avaient fait passer les ingénieurs de la Nasa à côté d'informations essentielles qui auraient dû les alerter et éviter l'explosion de la navette Columbia. La commission d'enquête a d'ailleurs dénoncé l'utilisation de Ppt par la Nasa, son inadaptation au traitement de telles informations.

On ne peut pas évoquer des sujets très précis, scientifiques, articulés, avec Ppt. C'est du cinéma. La transformation de la parole en un spectacle où la raison n'a plus cours.

*L'armée américaine utilise-t-elle beaucoup ce logiciel ?*

C'est avec un exposé PowerPoint que l'ex-secrétaire d'Etat américain à la défense Colin Powell avait tenté de démontrer, aux Nations unies, l'existence d'armes de destruction massive en Irak, en s'appuyant sur tous les artifices offerts par le logiciel. Il a «vendu» sa guerre en Irak, avec force images floues, scénographie, et textes assertifs...

En avril, un général des marines, James Mattis, a lancé un cri d'alarme : «PowerPoint nous rend stupides !» L'activité de nombreux militaires aujourd'hui consiste à fabriquer des diaporamas. Les plans d'attaque sont des slides. L'avenir de l'Afghanistan est un schéma illisible, une sorte de plat de

11

spaghettis dont le New York Times s'est moqué. «Quand nous aurons compris cette slide, nous aurons gagné la guerre !», s'est écrié celui qui dirigeait les forces américaines en Afghanistan, le général McChrystal, qui a même accusé Ppt d'être devenu le principal ennemi de l'armée des Etats-Unis.

Car il peut créer l'illusion de la compréhension et du contrôle. Or, certains problèmes du monde ne sont pas «bulletisables». Les listes de points forts ne tiennent pas compte des relations complexes entre forces politiques, économiques, ethniques. Elles étouffent la discussion, la prise de décision raisonnée.

D'ailleurs, les militaires reconnaissent que l'un des intérêts de Ppt est de ne pas vraiment fournir d'informations lors des conférences de presse... Il est sûr qu'on peut trafiquer comme on veut les graphiques, en jouant sur les échelles. PowerPoint est aussi très utilisé pour présenter les résultats financiers. Les mauvais chiffres ne sautent plus aux yeux.

12

#### **Pourquoi PowerPoint rendrait-il stupide ?**

Pour faire entrer ce que l'on veut dire dans le cadre très contraignant de la dizaine de maquettes proposées, il faut couper, recouper les phrases, éliminer tous les liens logiques. Bon nombre d'ingénieurs, de managers, de financiers se plaignent de passer des heures à «faire de la slide» plutôt que de se consacrer à leur activité de base. A trouver des titres courts, des listes qui permettront de tout dire sur une seule slide, des astuces, des jeux de mots, une bonne image pour illustrer, à faire attention à la reproduction du logo de l'entreprise...

Bref, à être sur la forme, en superficie, davantage que sur le fond. A mobiliser un système de connaissances tout à fait différent de celui qu'ils mobiliseraient pour rédiger une note. Il faut séduire, capter. On est dans une dynamique de vente.

Paradoxalement, le prétendu support privilégié de la nouvelle idéologie de la créativité dans l'entreprise produit des formes très directives et appauvrissantes d'organisation de la pensée. Il faut aller

à l'essentiel, afficher des points forts, valoriser des concepts-clés, promouvoir l'action.

Evidemment, tout cela n'est censé tenir lieu que de «prompteur» d'une prestation orale. Sauf que tout le monde n'est pas Steve Jobs. Certains se contentent de lire ligne à ligne ! De plus, le Ppt est souvent le document de référence, celui qui restera.

#### **Vous parlez de rhétorique des petits points.**

Chaque slide doit avoir un titre court, comme un slogan publicitaire, pioché dans quelques dizaines de mots de la novlangue économique-financière. Cela donne des libellés elliptiques, des formules passe-partout, d'une grande pauvreté sémantique («Des fondamentaux solides», «Un environnement tendu...»). On abuse des verbes à l'infinitif («rationaliser», «déployer...») à forte puissance d'injonction...

Puis suivent des listes de points forts, les fameux bullet points, sans lien de causalité entre elles. On raisonne par menu. Notre pensée est comme une liste de commandes, une arborescence de programme d'ordinateur. Sans chaîne signifiante. Ni pensée continue.

#### **Les réunions PowerPoint ne créent-elles pas les conditions d'un échange ?**

Non. On donne à voir, c'est tout. Dans le noir, tout le monde regarde l'écran lumineux, ces slides projetées en gros qui s'imposent d'elles-mêmes, interdisant toute discussion sur la véracité des informations qu'elles présentent. L'animateur parle à l'écran, sans toujours regarder son public. Il a toute autorité puisque c'est lui qui maîtrise l'apparition, la disparition des slides.

Aux Etats-Unis, on dit que les présentations Ppt sont les «somnifères des organisations». Ces présentations anéantissent les capacités de réaction du public, qui est comme hypnotisé. C'est d'ailleurs pour cela que les formateurs détestent Ppt. Il empêche les allers-retours, les digressions, les contradictions, tout ce qui constitue le travail de la pensée. On est tenu par le temps de présentation (dix slides, vingt minutes, selon la règle d'or) et par l'impossibilité de revenir en arrière – cela ne ferait pas sérieux. On n'est plus dans une logique de la relation mais dans celle de la transaction.

#### **Dans quelles sphères d'activité estimez-vous que PowerPoint peut s'avérer dangereux ?**

Dans certains domaines, écarter le rationnel, anesthésier l'esprit critique, la capacité à raisonner, peut s'avérer dangereux. PowerPoint, qui est même utilisé dans les tribunaux aux Etats-Unis, est en train de contaminer le secteur public en France. A l'heure de la révision générale des politiques publiques et de la rigueur budgétaire, l'Etat s'empare de cet outil de management issu de l'entreprise. L'activité des services publics peut-elle se résumer à coups de bullet points ? Des consultants travaillent à réformer les hôpitaux avec ces méthodes.

A l'université, on commence à diffuser des slides plutôt que des photocopiés. Dans les écoles de commerce, de gestion, de communication, les étudiants

ne sont plus évalués sur leur capacité à «problématiser» mais à produire des slides et les défendre.

Dans la gestion des ressources humaines, PowerPoint sert à noyer le poisson quand on présente les restructurations à venir, les rapports d'expertise sur les plans sociaux. PowerPoint crée une certaine irréalité, met à distance, concourt à une certaine analphabétisation. Gare à la «powerpointisation» des esprits !



13