



Communication et organisation

29 | 2006

Figures de l'urgence et communication

Profondeurs de l'urgent : *PowerPoint*, entre immédiate et mémoire

Cécile Tardy et Yves Jeanneret



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3399>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.3399](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3399)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2006

Pagination : 164-170

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Cécile Tardy, Yves Jeanneret, Cécile Tardy et Yves Jeanneret, « Profondeurs de l'urgent : *PowerPoint*, entre immédiate et mémoire », *Communication et organisation* [En ligne], 29 | 2006, mis en ligne le 21 juin 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3399> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.3399](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3399)

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Profondeurs de l'urgent : PowerPoint, entre immédiateté et mémoire

Cécile Tardy et Yves Jeanneret

- 1 Cette contribution analyse des pratiques d'écriture en organisation. Dans une problématique de communication, elle aborde l'urgence – mixte de pratiques réelles et de fantasmes – comme un rapport particulier entre perception de la temporalité, formes symboliques et figure de l'action. L'écriture, souvent décrite comme la forme pérenne – « bureaucratique » – de la vie organisationnelle, se trouve placée aujourd'hui dans une dynamique qu'on peut définir, en première approche, par un régime de l'urgence. Nous cherchons à éclairer cette question à propos de l'usage que font du logiciel PowerPoint les consultants oeuvrant dans le milieu du conseil en communication et marketing¹.
- 2 L'urgence est une notion circulante, pluridimensionnelle, complexe par-delà son évidence apparente. Tout en s'ordonnant au temps, elle ne se définit pas par la seule temporalité, car elle porte un imaginaire de la communication et de l'action. Or, dans la pratique, des réalités distinctes comme le temps, la communication et l'action entretiennent des rapports complexes et dynamiques. Pour explorer ces rapports, nous avons considéré un contexte professionnel qui incarne la figure de l'urgence, les agences de conseil et étudions l'usage qui y est fait d'un logiciel de la communication coup-de-poing, PowerPoint. D'ailleurs, le logiciel de présentation comme le métier de consultant sont régulièrement stigmatisés comme la figure même du « *fast thinking* ».
- 3 Comme on va le voir ces coordonnées initiales de l'étude, importantes, n'en définissent nullement toute l'ampleur.

L'urgence, une configuration de sens

- 4 La notion d'urgence suppose avant tout une temporalité condensée, mais elle ne s'y réduit pas. Elle engage une dynamique particulière entre passion² et action : être dans l'urgence, c'est être dans une « situation qui demande une action immédiate »³. C'est *subir l'obligation d'agir*. L'urgence suppose ainsi une qualité sensible de la communication, un

engagement du corps et de l'esprit dans le temps. La situation, dotée d'un relief brutal, appelle la réaction. Dans l'effet de contraction de l'urgence, il ne s'agit pas seulement du temps de l'action mais de son aspect : la brièveté d'un présent accéléré, projeté vers un futur irrémédiable, manifeste le relief d'un événement décisif.

- 5 Les différentes étymologies confirment cette teneur phénoménologique de l'urgence : celle du français (« urgence ») vient du verbe latin *urgere*, presser. Celle de l'anglais (« emergency ») renvoie au verbe *emergere*, surgir⁴. L'urgence, notion fondamentalement verbale, est une situation qui agit sur l'agir.
- 6 Dans le domaine des pratiques de communication, l'imaginaire de l'urgence donne le primat au rapide, mais aussi à l'immédiat (à l'escamotage de la médiation) et à l'irréversible ; il affirme une dépendance des interactions par rapport aux situations, et en particulier à la dimension imprévue de celles-ci ; il pose la nécessité d'agir comme l'aboutissement de l'échange. Privilège de l'éphémère et du contextuel, par rapport aux cultures de l'écrit, qui sont des techniques du retardement et de la pérennité. Avec l'usage du logiciel PowerPoint – outil de l'immédiat –, dans l'agence de conseil – organisation de la réactivité – on est au cœur de cet imaginaire.
- 7 Or, comme on va le voir, les choses sont plus complexes. Si l'urgence comprime l'action, on y voit aussi se déployer bien des phénomènes : la médiatisation, les temporalités, les dimensions de la pratique... et de la mémoire. En tant qu'outil, PowerPoint semble exacerber l'éphémère d'une situation unique et décisive, la « présentation » orale. Mais les usages auxquels il donne lieu ouvrent un espace interstitiel entre les formes de l'architexte et les pratiques d'écriture des consultants. D'où quatre paradoxes de l'urgence.
 - Premier paradoxe. L'impératif de modernisation des agences de conseil qui « passent » à PowerPoint masque le rapport permanent mais « souterrain » entretenu par l'outil et ses usagers à une mémoire intermédiatique.
 - Second paradoxe. Si la préparation des présentations donne l'impression d'une immédiateté des actes, l'examen des pratiques montre que l'activité d'écriture connaît une réflexivité particulière.
 - Troisième paradoxe. Même si la présentation concentre les enjeux dans un événement spectaculaire, les consultants anticipent une durée plus longue, pour relier performance orale et pérennité de l'expertise.
 - Quatrième paradoxe. L'industrie du logiciel impose la présence du geste graphique tout prêt, mais celle-ci rencontre, dans la durée, l'obstination des acteurs d'un travail patient sur les formes.
- 8 Dans un contexte obsédé par l'imaginaire du présent et de la présence, les échanges sont constants avec des temporalités tout aussi essentielles pour l'organisation : la longue durée des ressources symboliques et l'incessante médiation des idées et des formes.

Une injonction de modernité vs une mémoire intermédiatique

- 9 PowerPoint accompagne idéalement la pratique du consultant, tendue vers la performance orale : temps de l'influence et de la décision, temps de l'immédiat et de l'efficace. D'où ses principes : synthèse, visualité, simplicité. Dans l'univers de la

« stratégie d'entreprise » la schématisation graphique fait valeur : on y répète qu'un petit dessin vaut un *long* discours.

- 10 C'est pourquoi l'adoption des outils est une urgence pour les organisations avant de l'être pour les individus. Le passage à PowerPoint est devenu, à un certain moment, un passage obligé pour une agence qui voulait « être de son temps »⁵ – dans le temps de l'activité de son client. Un consultant résume : le client ne lit plus 150 pages de rapport, il ne veut plus de mise à plat mais des propos hiérarchisés, qui engagent le jugement et facilitent la compréhension rapide. PowerPoint sert ce dessein en proposant une écriture synthétique et spectaculaire. C'est pourquoi il représente davantage que lui-même. Il s'oppose à d'autres modes de communication « traditionnels »⁶. Il est inscrit dans une diachronie : il y a *un avant et un après* de PowerPoint. Ponctuation dans la pratique dont certains sont promoteurs et que d'autres ont subie. Pour ces derniers, apprendre PowerPoint est rapidement devenu une *urgence*.
- 11 Pour les consultants, la forme de PowerPoint est très prégnante. Ils sont sensibles à ce que signifie en matière de mise en texte. Plus généralement, l'arrivée de PowerPoint conduit à revenir sur la façon d'exprimer les savoirs, même si la manière d'investir cette forme écrite peut être très différente.
- 12 L'imaginaire de modernité associé à cet outil est celui d'une communication sans mémoire ni durée. Pourtant, son usage rencontre en permanence le rapport qu'il entretient avec les formes médiatiques antérieures, qui cohabitent dans l'écriture du logiciel.
- 13 Le logiciel PowerPoint est imprégné d'une mémoire de la communication visuelle. Il intervient dans un certain régime, après le transparent et le format « à l'italienne » ; il se situe entre la tradition de la diapositive et celle de la page ; il se définit comme un outil de recyclage des modalités d'autres logiciels tels que Director et Flash ; il s'inscrit dans la continuité du schéma comme graphique au service de la communication d'entreprise⁷. PowerPoint fonctionne par assimilation de cette mémoire intermédiatique, c'est-à-dire que l'ensemble de ces écritures se répercutent dans le logiciel. C'est même, paradoxalement, ce cumul des mémoires qui construit la communication immédiate, car elle permet de conjuguer la schématisation de la phrase – esthétique de la phrase brève – et la schématisation visuelle – vertu supposée du schéma. La technologie de l'écriture qu'est l'informatique capture ces ressources, puisées dans une histoire très hétérogène des médiations, pour les rendre toutes immédiatement présentes : actuelles, contemporaines les unes des autres, constamment disponibles.
- 14 Les usages manifestent la même profondeur. Le consultant réinvestit des formes anciennes dans le logiciel, par exemple des diapositives créées antérieurement. Le discours (« transparent », « diapositive », « slide ») souligne la persistance de ces formes
- 15 Cette temporalité longue des formes est à réévaluer, face à une entreprise informatique qui paraît toujours être le temps du commencement et face à l'idéologie qui veut que pour être moderne il faut rompre avec le passé.

Une nouvelle dynamique d'écriture et une réflexivité accrue

- 16 Deux caractéristiques de PowerPoint font qu'il est souvent décrit comme machine menaçant le *temps de comprendre*⁸ : il propose des formats préétablis pour une organisation de la pensée et permet une manipulation très rapide des textes. L'idée sous-jacente à cette critique est que la rapidité des outils s'oppose à la maturité des opérations intellectuelles. Les choses sont plus complexes. Le logiciel prédispose un type d'organisation graphique qui est mobilisé par le consultant pour construire son raisonnement ; mais, du fait des propriétés particulières de cette écriture, le consultant crée une médiation qui lui permet de devenir lecteur de son texte⁹. Le consultant développe une véritable expertise dans sa relation à son propre texte par l'intermédiaire de l'utilisation de PowerPoint. D'une certaine façon, la sollicitation de la technique exige de lui qu'il acquière une gamme de compétences particulières, dans la manipulation des écrits, pour ne pas subir simplement les fonctionnalités du logiciel. Si c'est le cas, la pratique d'écriture peut être à la fois très rapide, voire précipitée, et très élaborée, très chargée de teneur intellectuelle.
- 17 Dans notre recherche, nous avons analysé plusieurs aspects de ces nouveaux savoir-faire de l'écriture rapide, nous nous arrêterons ici sur l'un d'entre eux, le développement d'un *mode d'écriture manipulateur*.
- 18 Celui-ci implique un réglage de la relation au texte permettant de modifier la vue et la focale du texte. Le consultant entre alors dans une intense activité de manipulation des fonctionnalités du logiciel, déployant une virtuosité plus ou moins grande dans les reconfigurations d'écrans.
- 19 Trois caractères de l'architexte acquièrent dans ce cadre une importance particulière :
- *sa multiplicité visuelle* : la capacité d'avoir des vues multiples sur l'organisation du texte, grâce à la variété des mises en formes proposées et ainsi de jouer entre l'espace de l'écriture, celui de la lecture et celui de la représentation pour faire varier une « focale » dans la relation au texte ;
 - *sa reproductibilité* : le pouvoir de reproduction et de manipulation des formes, qui permet sans cesse de choisir entre le fait de produire un texte nouveau et le fait de saisir et transformer un texte déjà réalisé, de faire de ce dernier une matrice pour créer une variante ;
 - *sa modularité* : le fait que l'écrit se présente sous forme d'une série (d'écrans, de pages, d'items) si bien qu'il est possible de choisir et d'éliminer les éléments, de procéder par tris, sélections et réorganisations dans une matière intellectuelle faite de composants et de parties.
- 20 Aucune de ces propriétés n'est en elle-même radicalement nouvelle, mais elles sont ici rassemblées d'une façon particulièrement proche, articulée et facilement mobilisable, ce qui autorise des pratiques d'écriture – écriture ne signifie pas seulement ici : rédaction – d'une dynamique nouvelle.
- 21 L'activité du scripteur consiste à régler la distance à l'écriture en jouant sur la modification de la focale (plein écran, planche contact, mode plan etc.), ce qui ne va pas sans une opération cognitive dans le mode de traitement des savoirs (repérer un passage à partir de sa forme, veiller à l'équilibre d'ensemble, réunir des éléments et en disjointre

d'autres...) ainsi qu'une opération de manipulation de la posture du scripteur, tour à tour apprenti écrivain, quasi-public.

- 22 Cet emboîtement de focales diverses sur le texte, obtenu à partir de PowerPoint, est extrêmement rapide. Il est fait de clics successifs, de défilement des documents et de reconfigurations de l'écran¹⁰. Il repose, en somme, sur un couplage permanent de la dimension opératoire du texte et de sa dimension sémiotique. Cette exploration du texte par déplacement entre les différents modes de présentation conduit à intervenir directement sur un *slide*¹¹ (par l'écran ou par un schéma sur le bloc-notes) ou sur le texte du plan (PowerPoint et Word) ou encore sur la présence et l'ordre des *slides* (soit à partir du mode plan de PowerPoint, soit à partir du mode planche contact). Ce réglage permanent de la distance à l'écriture autorisé par PowerPoint¹² induit un jeu rigoureux dans la spatialisation de l'écriture (à la fois externe et interne à l'écrit d'écran). Ce jeu entre les différentes compositions géométriques de la surface de la diapositive auxquelles s'ajoutent les écritures intermédiaires sur Word et sur papier représente à chaque manipulation une façon différente de rendre tangibles et questionnables les options d'écriture et de pensée.

L'anticipation du couple écriture/oralité

- 23 Les réflexions que nous avons proposées jusqu'ici mettent en évidence la complexité des jeux entre temporalité, médiation et action dans le cadre de la fonctionnalité explicite du logiciel, la réalisation de « transparents ». En élargissant progressivement la focale d'analyse, nous allons voir se manifester d'autres dimensions de la temporalité et, avec elle, de la communication et de l'action.
- 24 La première de ces dimensions est celle qui tient à la production d'un écrit destiné à l'oral. Cette mise en abyme des formes de communication déploie, nécessairement, une pluralité de perspectives temporelles. A ce titre, PowerPoint favorise chez son utilisateur un rapport au temps qui est celui de l'anticipation. Produire un document sur PowerPoint implique la projection immédiate de l'auditoire futur. Cet appel à anticiper en permanence le résultat final, avec une grande acuité, est présenté par les consultants comme l'un des atouts du logiciel : le rapport entre effort et effet paraît très court, ce qui entraîne une stimulation du travail.
- 25 Cette remarque, pour négligeable qu'elle paraisse, prouve que la relation entre situation et événement n'est pas aussi simple que le laissent entendre nos premières réflexions sur l'urgence. La présentation n'est pas un événement isolable, mais un moment dans un emboîtement complexe de cadres. On peut penser, au premier abord, que PowerPoint est l'étape ultime de la production, intégrant un contenu élaboré en amont. En réalité, l'outil intervient comme un simulateur de la démarche de travail et de la rédaction des contenus. C'est une forme écrite qui transite sans cesse entre les différents moments de la communication : réunions préparatoires, tâches d'écriture individualisées, établissement du texte, performance publique. Les usagers du logiciel intériorisent très vite le fait de penser et de préparer leur contenu dans la visée de sa prochaine intégration dans PowerPoint et de son oralisation dans le cadre de la présentation publique, pour laquelle a été conçue le logiciel. Leur pensée et leur pratique se déplacent sans cesse entre ces multiples horizons temporels.

- 26 L'analyse montre que ce processus d'anticipation est très complexe. Pour y voir plus clair, il faut d'abord préciser le rapport entre écriture et oralité porté par le logiciel. Le logiciel place l'écrit et l'oral dans une dépendance mutuelle : la présentation orale, qui est présupposée par la forme écrite comme son unique horizon de sens¹³, est pensée elle-même à partir d'une forme qui définit par excellence la spécificité de l'écriture, la liste. C'est donc une certaine entre-définition de l'écrit et de l'oral qui est concrétisée dans les formes du logiciel. La page-écran est tout à la fois une unité spatiale et temporelle : elle induit un rythme d'écriture comme elle ponctue la performance orale. La structure visuelle du texte contraint l'expression à un schématisme, à une compacité, qui eux-mêmes doivent convenir à une prise de parole claire. Le temps de l'exposé va coïncider avec l'espace de l'écriture : les écrits sont les ponctuations successives d'un exposé oral conçu sur le mode d'une progression linéaire. Mais le texte est également soumis à un ordonnancement logique de la parole.
- 27 Même si PowerPoint est, en quelque sorte, un fervent adepte de la performance orale, il offre de fait, dans ses fonctionnalités, une palette d'articulation possible entre oralité et écriture qui va permettre aux consultants aguerris de développer des logiques d'anticipation très variées affranchies d'une simple soumission au temps de l'exposé.
- 28 Cette remarque renvoie au contexte de l'entreprise. S'il peut briller dans l'instant, le travail du conseil et de l'expertise ne s'y réduit pas. Il n'affirme sa dimension de médiation d'un savoir qu'en échappant au seul statut d'événement. C'est pourquoi l'usage de PowerPoint tend à permettre que ce temps éphémère, anticipé par le logiciel, puisse s'adapter aussi à une temporalité de travail toute autre, qui nécessite le dépassement du moment de la performance. Le maintien d'une trace écrite par-delà l'oral valorise le travail du consultant. Il permet de mémoriser les savoirs contenus dans le document le temps de son appropriation par l'entreprise ou un public d'étudiants. Ainsi se fait jour chez les consultants la nécessité d'une lecture différée, à la fois en amont et en aval du moment de la présentation orale. Différée, mais pas trop éloignée malgré tout, car le temps anticipé par le logiciel contrarie ce mouvement d'élargissement temporel. Dans la conception du texte entre ainsi cette double projection : il doit être organisé pour rendre compte de l'action de conseil, à l'oral *et* à l'écrit. L'enjeu est de faire de ce texte apparemment « résiduel », conçu pour être compris par l'intermédiaire de la parole dont il est la périphérie, un document suffisamment autonome pour garder son sens, une fois dépouillé de sa partition orale.
- 29 Un modèle de texte hybride se développe, de manière à servir ce double contexte temporel, celui d'une immédiateté orale et celui d'une appropriation différée. Différentes opérations d'hybridation – opérations tout à la fois scripturaires et éditoriales – vont permettre de lever en partie la contrainte posée par PowerPoint : celle de fabriquer un document qui résiste mal au temps sur le plan de son interprétation. Un de ces hybrides d'écrit, qui sont aussi des hybrides d'action, consiste à élaborer un seul document PowerPoint, destiné à être à la fois projeté et imprimé pour distribution. L'hybridité est alors façonnée dans le texte même, elle est obtenue par fusion des deux contextes de circulation du document PowerPoint, à l'oral et à l'écrit. Les documents fabriqués ainsi et auxquels nous avons eu accès portent la marque « sémiotique » de cette interdépendance entre l'écrit et l'oral¹⁴. Une autre façon de faire consiste à imprimer la partie « commentaires » utilisée dans un premier temps pour soutenir l'orateur dans sa présentation. Ce passage des « commentaires » du support confidentiel à un écrit public nécessite de dépasser la pratique anticipée par le logiciel¹⁵. Nous avons repéré également

un mode d'hybridation par association de deux documents distincts, l'un élaboré avec PowerPoint, l'autre avec Word. Contrairement aux deux opérations d'hybridation précédentes, il ne s'agit pas de repousser les limites posées par chaque logiciel mais au contraire de les valoriser, de créer de la différence. PowerPoint est considéré comme favorable à une médiation rhétorique : imprimé, il fournit une synthèse ou des annexes. Word est privilégié comme outil de médiation écrite, il offre donc la possibilité de développer un texte compréhensible en dehors de son oralisation.

- 30 En somme, si l'usage de PowerPoint se résorbe très rarement dans l'instant d'une performance, la façon de le faire durer conduit à interroger les principes mêmes sur lesquels il repose. S'attacher à rester au plus près des présupposés du logiciel revient à rechercher la fabrication d'un texte idéal-type conforme aux attentes du logiciel telle que l'utilisateur se les représente et en même temps capable de se transformer en document de savoir. Mais, comme le montre la diversité des stratégies adoptées, la recherche d'une pérennité du document PowerPoint présenté à l'oral peut passer par l'intégration d'un autre logiciel capable de pallier ce déficit temporel propre à PowerPoint en prolongeant son temps de vie. Word apparaît idéal dans ce rôle de passeur temporel.

Le geste graphique entre automatiser et création

- 31 Notre observation se situera à présent au niveau méta-scripturaire de la structure de l'écriture. Avec PowerPoint, le potentiel graphique est livré avec le logiciel, soit sous la forme d'options que le scripteur sélectionne, soit par intervention automatique dans la structuration du texte. Dans ce rapport au pouvoir de faire et de décider intervient une dimension temporelle : le logiciel opère une réduction du temps de travail représenté par la création graphique, voire même son anéantissement dans le cas de sa programmation automatique.
- 32 Certains consultants refusent cette prise en charge méta-scripturaire, qualifiée par l'un d'entre eux de « prêt-à-penser ». Ces acteurs du conseil en communication vont s'attacher à créer leur propre « gabarit », exerçant ainsi un rôle d'auteur parce qu'ils ont développé une lucidité et une virtuosité dans « le repentir »¹⁶ : ils ne cessent de retoucher la façon dont le logiciel détermine leurs gestes et leurs logiques de communication, pour la dévier ou, en partie, se la réapproprier.
- 33 Comme nous allons le voir avec l'exemple d'un consultant investi sur la question de l'identité visuelle des entreprises, cette démarche engage une relation déterminée et assez lourde avec le logiciel. Son travail vise à créer un « gabarit » propre au support de communication qu'est PowerPoint pour une entreprise donnée. L'attention est donc prêtée au matériau et à son design.
- 34 Le consultant qui exerce ce métier cherche à laisser son empreinte sur le matériau, au nom de l'entreprise pour laquelle il travaille. Cela revient à tenter d'intercaler son projet de norme d'écriture à l'intérieur de l'objet-logiciel, entre l'instance productrice du logiciel, la force d'automatisation du logiciel lui-même et l'actualisation qu'en feront ses clients (futurs usagers). Il immisce un format d'écriture personnalisé à l'intérieur de PowerPoint en remplacement ou en complément de celui que génère automatiquement le logiciel. L'idée est de propager sa propre norme graphique par substitution avec le « prêt à penser » sémiotique inséré dans le logiciel.

- 35 Le consultant s'attelle à la mise en place d'un véritable processus de fabrication d'une méta-écriture. Il réunit pour ce faire un réseau d'alliés composé d'acteurs et d'objets-outils, capable de réaliser cette insertion d'un format d'écriture personnalisé à l'intérieur de PowerPoint. Il s'attache les compétences d'un graphiste-designer auquel il transmet les savoirs nécessaires sur sa propre analyse de l'identité visuelle de l'entreprise ainsi que l'état d'esprit de son travail.
- 36 Puis le designer va créer une forme graphique en tenant compte des contraintes liées à l'analyse du consultant et aux contraintes du logiciel. Il est intéressant de remarquer qu'un travail de création graphique un peu complexe nécessite une désolidarisation du support PowerPoint, que le designer obtient en travaillant sur un logiciel spécifique à la création tel qu'Illustrator. Ainsi, dans le conflit avec le format d'écriture proposé dans PowerPoint intervient un outil logiciel intermédiaire, lui-même instrumentalisé pour servir cette perspective de conversion de PowerPoint. Il permet, selon les termes du consultant, d'« avoir la tête libre », d'être « hors contrainte PowerPoint » : le designer trouve là le moyen de se placer hors d'atteinte du pouvoir exercé par le modèle d'écriture inséré dans PowerPoint. Vient le moment d'appliquer le gabarit sur PowerPoint en exerçant le pouvoir d'informatiser la forme graphique créée. Le consultant a alors besoin de s'allier à un professionnel de la programmation informatique. Il témoigne de son implication dans un face à face des écritures pour occuper la position tierce en prise avec les pratiques d'écriture des usagers.
- 37 « Les grandes sociétés ont peut être des programmeurs de Template PowerPoint¹⁷ plus rigoureux, mais je ne sais pas comment bloquer les fonctions de PowerPoint, tu as l'impression que ça fait partie du software, et ça remonte toujours. C'est plus fort que tout, ce système de puce, de corps qui change. »
- 38 Pour le moment, la professionnalisation de ce bout de chaîne de production étant encore déficitaire, le consultant s'en tient à une « création théorique » faite sur Illustrator et cherche au sein de l'entreprise commanditaire quelqu'un qui puisse réaliser ce travail d'opérationnalisation du gabarit dans PowerPoint.
- 39 La deuxième étape de ce processus de fabrication s'apparente à un défi bureautique : le gabarit créé pour PowerPoint doit être utilisé par l'ensemble du personnel de l'entreprise. Le consultant se transforme alors en conseiller implicite, de façon à transmettre, non plus son propre modèle d'écriture, mais la fibre combative nécessaire à l'occasion de chaque usage pour faire face à la force d'automatisation du logiciel. « Rigueur » et « discipline » sont les maîtres mots utilisés par le consultant pour définir cette attitude combative à développer chez l'utilisateur de son propre modèle d'écriture.
- 40 Le choix du consultant d'instaurer une typographie continue sur l'ensemble des *slides* est remise en question par le fonctionnement même du logiciel, dont la logique est d'établir une homogénéité par *slide* : en fonction de la quantité d'information à insérer dans un *slide*, il peut choisir de réduire la typographie. « Pour que ça rentre, il ne va pas te dire « faites une nouvelle page » il va toujours tout te passer lui-même. » Par exemple, le consultant veut limiter la série des « puces », de manière à induire un style qui ne soit pas fait de « mots-clés » : PowerPoint lui propose sans cesse des arborescences de puces car son modèle de texte est celui de la liste, de l'énumération d'idées, d'une communication-slogan. Autre exemple : le consultant veut imposer son propre style de flèches, PowerPoint remet sans cesse des flèches puisées dans ses propres modèles. L'utilisateur du format d'écriture implanté par le consultant devra faire une action pour refuser

l'initiative que lui prend PowerPoint... ce qui rend sceptique le consultant concernant la vie sociale de ses propres signes graphiques créés pour le logiciel.

- 41 Dans ce rapport aux responsables et au personnel de l'entreprise, le consultant cherche à transmettre une pratique d'écriture disciplinée capable d'actualiser l'écriture programmée par ses soins et de maintenir à distance l'écriture automatisée du logiciel. Ce conflit techno-sémiotique autour de l'exercice du pouvoir d'écrire les pratiques mêle enjeux logistiques et politiques.
- 42 Comme on le voit, la perspective de l'urgence est bel et bien opérante dans l'analyse ici proposée, puisque l'ensemble des pratiques évoquées prennent place dans des organisations soumises à une injonction de production rapide, d'adoption précoce des outils, bref au devoir d'orienter la production des objets de communication (signes, formats, genres, arguments) vers une performance immédiate de l'agir. Mais ce que révèle un examen plus attentif du rapport entre formats médiatiques et réalité des pratiques, c'est que le spectacle permanent d'une performance fulgurante repose sur la création incessante de nouvelles médiations. Ce savoir-faire, qui consiste à prendre des distances dans la vélocité des gestes, est l'un des plus indispensables pour le consultant.
- 43 Dans ce savoir-faire, comprendre la mémoire de l'écriture et repérer la multiplicité des prises qu'elle offre au pouvoir est déterminant. L'usage émerge alors d'un ajustement entre les potentiels de l'outil et le combat qu'il faut mener contre lui.

NOTES

1. Nous présentons ici la synthèse d'une étude effectuée dans le cadre d'un programme de recherche CNRS intitulé « Métamorphoses médiatiques, pratiques d'écriture et médiation des savoirs ». Pour une approche plus approfondie de ce travail, nous renvoyons à l'ouvrage concernant l'ensemble de ce programme à paraître sous la direction d'Yves Jeanneret et Cécile Tardy.

L'étude sur le logiciel PowerPoint a été construite autour d'observations de situations d'écriture et de manipulation de documents en agence et en formation continue ainsi qu'avec des entretiens auprès de consultants.

2. Le terme « passion » est entendu ici dans le sens de la sémiotique des passions (qui est aussi celui de Descartes). La passion définit le point de vue d'un sujet sur une action qu'il subit (GREIMAS, A.-J. et FONTANILLE, J., *Sémiotique des passions : des états de chose aux états d'âme*, Paris, Seuil, 1991). L'urgence transforme un sujet de savoir (celui qui en est informé) en sujet de devoir faire, exposé à une sanction.

3. Grand Robert de la langue française.

4. Pour une analyse de cette racine, cf. FABBRI, P., « Emergenza », dans *Segni del tempo*, Milan, Meltemi, 2004, p. 88-89.

5. D'après les témoignages recueillis, PowerPoint donne une image de sérieux, de professionnalisme, de jeunesse, de modernité, de grande société.

6. PowerPoint est souvent opposé à Word qui serait le logiciel par excellence de l'approche dense, universitaire. Dans la pratique, les deux logiciels sont souvent adoptés en parallèle. Un des consultants rencontrés utilise leur complémentarité pour définir toute une gradation de

documents plus ou moins chargés de texte, d'un pôle d'approfondissement à un pôle de vulgarisation.

7. LEGRAND, C., Visualiser un exposé oral, Paris, éditions d'organisation, 1980 ; PINTO, L, « Graphique et science d'entreprise », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 69, 1987, p. 93-97.

8. Cf. par exemple HALADJIAN, R., Devenez beau, riche et intelligent avec PowerPoint et Excel et Word, Paris, éditions d'organisation, 2002.

9. Il est important de noter que ce logiciel n'offre pas cette possibilité à tout utilisateur : le travail de réflexivité peut passer par d'autres supports et le plus souvent les combiner.

10. Ce type de pratique de configuration de l'espace d'écriture et de lecture est décrit dans BOULLIER, D. et *al.*, L'outre-lecture : manipuler, (s')appropriier, interpréter le web, Paris, BPI, 2003.

11. Nous reprenons ici le terme anglais, métaphorique, qui est systématiquement utilisé par les consultants.

12. Il peut être enrichi par l'emploi parallèle d'écrans Word et de textes imprimés ou rédigés à la main.

13. On le remarque à plusieurs détails : par exemple, lorsque l'utilisateur choisit de réaliser un certificat, on continue à lui demander un format technique de projection.

14. Les écrans projetés revêtent les stigmates du rapport écrit, dans la mesure où ils effacent le rapport au contexte d'oralité (pagination, voire même note de bas de page, effacement des personnes, pavés de textes composés de phrases complètes, etc.). Le document imprimé porte la trace d'un format de présentation orale : la page-écran de PowerPoint est mise en abyme dans la page imprimée grâce au format pdf qui permet de composer un document vertical en intégrant deux slides par page. On pourrait encore approfondir la description du caractère hybride de ces documents.

15. L'auteur du document entre par cet usage inédit dans une position conflictuelle par rapport aux options du logiciel et cette utilisation des « commentaires » n'est pas dans les habitudes des agences de conseil. Elle a été observée dans le contexte de l'enseignement supérieur, plus favorable au registre expérimental, et chez des étudiants s'étant libérés des normes d'utilisation de cette fonctionnalité intégrées dans leurs expériences antérieures en agence.

16. Nous utilisons l'image du repentir par lequel le peintre revient par exemple sur un tracé pour le modifier

17. « Template » est le nom anglais pour le « gabarit », la mise en forme de l'espace visuel qui va régir la mise en texte.

RÉSUMÉS

Cette contribution cherche à éclairer la question de l'écriture en organisation, placée dans une dynamique d'urgence dans le cadre de l'usage que font du logiciel PowerPoint, les consultants oeuvrant dans le milieu du conseil en communication et marketing. Cette conjonction d'un outil de l'immédiat avec une organisation de la réactivité nous situe au cœur de l'imaginaire de l'urgence. Pourtant, l'analyse met en évidence quatre paradoxes autour des échanges qui se nouent avec des temporalités plus longues, tout aussi essentielles pour l'organisation que les formes spectaculaires et précipitées de l'action.

This paper aims to scrutinize the way writing practices in the organizations are involved in a dynamics of emergency. It studies a peculiar context, that of people using the software PowerPoint in the field of consulting in Communication and Marketing. The tool, dedicated to oral presentations, evokes immediate communication and reactivity is a major value in the business of consulting : both merge in a deep imagery of emergency. However, the analysis brings out four paradoxes, showing that communicative exchanges are linked with rather long temporalities, wich are no less important for the organization than the most spectacular and precipitate ones.

INDEX

Mots-clés : écriture en organisation, PowerPoint, conseil en communication

AUTEURS

CÉCILE TARDY

Cécile Tardy est maître de conférence à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, chercheur au laboratoire *Culture et Communication*. Elle s'intéresse à l'entremise de l'écriture : la façon dont se noue la configuration des échanges sociaux par les formes écrites avec leurs logiques d'appropriation dans des contextes sociaux et organisationnels. Mail : cetardy@club-internet.fr

YVES JEANNERET

Yves Jeanneret est professeur à l'Université Paris Sorbonne Paris 4 (CELSA), chercheur au GRIPIC/LaLICC. Il travaille sur les rapports entre les formes de communication et la circulation sociale des savoirs et des valeurs. Mail : yves.jeanneret-celsa@paris4.sorbonne.fr