RAFI HALADJIAN

Devenez beau, riche et intelligent, avec PowerPoint, Excel et Word

First, they ignore you,
Then they laugh at you,
Then they fight you,
Then you win.

MAHATMA GANDHI

Rafi Haladjian (r@openideas.com). De 1984 à 1994, pionnier de la télématique, de l'audiotel et du CD-Rom. En 1994, pionnier de l'Internet en France avec FranceNet, devenu Fluxus en 2000 puis British Telecom France en 2001. Aujourd'hui, fondateur d'Ozone, qui développe les réseaux pervasifs, et co-fondateur de Violet, entreprise spécialisée dans l'Intelligence Ambiante.

Livre freeware offert par les Éditions d'Organisation. © Rafi Haladjian, 2003

Éditions d'Organisation

Début

L'économie d'aujourd'hui est dirigée par des enfants du *baby boom*. Leur principale mission est de pouvoir payer les retraites d'autres enfants du *baby boom* à travers les fonds de pension. La génération du *baby boom* est par excellence la génération de la Certitude, celle à qui ses parents avaient promis une inéluctable réussite, une vie de PowerPoint.

Je m'appelle Rafi et je suis né en 1961. Je fais techniquement partie de cette génération du *baby boom*[1]. Toutefois, petit-fils de survivants du génocide arménien ayant grandi dans un Liban en guerre, j'ai eu assez peu de prédispositions pour la Certitude.

Je suis un ancien combattant gâteux de l'époque dite de la « nouvelle économie » (1999-2000). Pire, je suis tombé dans l'Internet quand il était petit, ce qui me vaut généralement le sobriquet de « pionnier de l'Internet français ». En 1994, dans une cave du 15e arrondissement de Paris, j'ai créé FranceNet[2], premier-fournisseur-d'accès-Internet-en-France.

À quoi pouvait servir ce « machin » qu'on appelle l'Internet ? Comment pouvait-on en vendre ? À qui ? Quel devait être notre métier ? Comment gagner de l'argent de manière durable ? Je n'en avais aucune idée. Qu'étions-nous en train de faire ? Dans quelle direction devait aller FranceNet ? Je ne le savais pas.

Arriver le premier sur une planète quasiment déserte est une expérience déconcertante. On se sent facilement Maître du Monde puisqu'on en est le seul habitant. Mais, très vite, on est picoré par une sourde inquiétude : si ceci est la terre promise, où est tout le monde ? Comment se fait-il que je sois le seul à être là ? On en vient à souhaiter autant qu'à craindre l'arrivée des autres, petits et grands Autres, qui viendraient donner un sens au chaos initial, qui piétineraient nos plates-bandes, qui égorgeraient nos fils et nos compagnes, et qui charpenteraient notre univers en donnant des règles au jeu.

Plus de neuf ans plus tard, ma petite entreprise est toujours là, ayant traversé toutes les périodes de l'histoire dense et accélérée de l'Internet : 1994-1996 période pionnière, 1997-1998 émergence, 1999-2000 démence collective, 2001-2003 champ de ruines. Pendant ces

---

[1] Selon le *Jankelevitch Report*, le *baby boomer* est né entre 1945 et 1963.

[2] Dans un accès de coquetterie, FranceNet a changé de nom en 2000 pour devenir Fluxus. J'ai cédé Fluxus à British Télécom en 2001. Elle s'appelle aujourd'hui BT France.

huit années, on nous a prédit une mort inéluctable tous les quelques mois, pour des raisons chaque fois différentes : l'Internet n'avait pas d'avenir au pays du Minitel (1994-1995) ; nous devions laisser la place aux Maîtres du Monde légitimes (1996) ; nous ne faisions pas le bon métier (1997) ; nous n'étions pas un opérateur télécoms ou un mammouth des services informatiques (1998) ; nos moyens étaient misérables (1999) ; les cartomanciens de la finance ne croyaient pas à notre *business model* (2000) ; nous ne connaissions rien des « véritables » besoins des clients (2000) ; la nouvelle économie était morte (2001)… Nous nous sommes émerveillés chaque matin d'être encore en vie, d'avoir pour clients ce que la France compte comme des grandes entreprises, et de nous retrouver, sans même le faire exprès, dans la cour des Grands. Nous avions simplement un secret que les oracles ne connaissent pas : nous savions marcher sur l'eau. Le pied léger et habités par un indéfectible doute, toutes les semaines nous nous sommes ré-inventés. Être « pionnier de l'Internet » ne vous apprend qu'une seule chose : ce monde-là est liquide. Ce qu'on sait, c'est qu'on ne sait rien et qu'il faut faire avec.

Mais ceci n'est pas un livre sur moi ni sur FranceNet ni sur l'Internet. Il s'agit modestement d'une entreprise revancharde pour réhabiliter feu la nouvelle économie, ou d'une farce amphigourique pour rendre grâce à l'Incertitude qui, tous les jours, a sauvé ma vie. Bien sûr, patapouf démagogique, c'est aussi l'occasion de dire du mal de tas de gens et, comme le titre de cet ouvrage le promet, de fustiger l'usage des outils de la maison Microsoft parce que, de manière parfaitement infantile, c'est jubilatoire.

J'IRAI CRACHER SUR VOS TOMBES

Flash back. 2001 : descente aux enfers des startups. Les néo-baba-cools de la nouvelle économie rasent les murs. Personne ne vous adresse la parole si vous vous dites dotcom. La foule vous jette joyeusement des œufs pour avoir pratiqué l'e-sorcellerie. L'espace d'un moment, dans le cliquetis de ces jeunes sociétés qu'on mène à la potence, dans le cri de ces salariés passant du jour au lendemain des stock-options aux plans sociaux, tout le monde se sent rassuré. Tout se normalise. La bonne vieille économie jubile d'avoir eu raison de cette nouvelle économie qui était si agaçante dans son arrogance et souvent humiliante pour les entreprises du deuxième âge. Le CAC 40 reprend la main. Rien n'a finalement changé. Nos valeurs de père de famille, un moment ébranlées, se redressent. Ouf !

Mais la rumeur n'a retenu de la nouvelle économie que ses aspects les plus vulgaires, les plus clinquants. On n'y a vu que l'histoire de jeunes gens (certes de bonne famille) qui, parce qu'ils disaient faire des choses avec des ordinateurs, étaient devenus (virtuellement) milliardaires en quelques mois. On a confondu la rubrique économie et la rubrique *people*.

Cette confusion était somme toute bien commode. Il était facile de pendre quelques imbéciles et balayer la poussière sous le tapis. Cela permettait de ne pas se remettre en cause, de ne pas risquer de tirer sur le fil et détricoter le pull que nous portons depuis des

siècles. Il fallait prendre soin de circonscrire la nouvelle économie à un minable lopin d'industrie pour éviter d'avoir à embraser toute l'économie, toute la société, toutes nos certitudes.

Le cadavre de la nouvelle économie, ce dangereux psychopathe, est redevenu poussière depuis longtemps. Et pourtant, tout ne va pas si bien pour autant. On a beau continuer à invoquer « l'éclatement de la bulle Internet » pour justifier n'importe quoi, celui qu'on désignait comme coupable étant déjà mort, ce n'est donc pas lui le *serial killer* de l'économie.

Rouvrons l'enquête. L'autopsie de la nouvelle économie peut probablement nous apprendre des choses. Chemin faisant, nous trouverons des pièces à conviction, des indices et, partout, les empreintes digitales de l'insoupçonnable… Microsoft Office, c'est-à-dire de la triade PowerPoint, Excel, Word.

Car si vous pensiez que la nouvelle économie était une histoire de navigateurs, de *.com*, de réseaux et de technologies « innovantes » voire fumeuses, vous vous trompez. La nouvelle économie s'est vécue avant tout dans Microsoft Office ; mise en scène sur PowerPoint et en musique par Excel sur un livret Word. Troublante coïncidence, la tant décriée nouvelle économie avait ceci de commun avec l'ancienne économie et avec la manière dont fonctionnent aujourd'hui la grande majorité des entreprises d'une certaine taille.

Au risque d'avoir l'air ringard, oui je persiste à penser qu'il y a bien lieu de parler de nouvelle économie. Je pourrais m'abîmer dans une longue analyse clinique, disséquant l'actualité et pontifiant avec mon maigre bagage sur les grands phénomènes mondiaux, comme si nous en étions encore à chercher des preuves que le monde a un peu changé ces derniers temps. Intuitivement, tout le monde le ressent. Comme on le dit au Café du Commerce, « ce n'est pas comme avant », « tout change tout le temps », « ça part dans tous les sens », « on ne sait pas qui croire », « on n'est plus sûr de rien », « tout va trop vite ».

Dans les livres à la mode, on appelle ça Systèmes Complexes, Émergence ou Chaos. Mais peu importe le diagnostic pour le moment. Le symptôme le plus répandu aujourd'hui s'appelle Incertitude. Face à ce fléau, le corps social, bombant le torse, fait feu de ses anticorps et combat cette situation intolérable en la refoulant.

Nous traversons une grande période de *mane-pulitisme* d'entreprise, pensant naïvement que par la vertu et la volonté nous ramènerons l'Ordre. On a pendu Messier avec les cordes qu'il nous a vendues, on a brûlé les consultants d'Andersen sur l'autodafé de leurs rapports complaisants, et sur notre Golgotha on a crucifié Enron, Worldcom et peut-être AOL-Time Warner à côté des croix plus petites des startups anonymes.

Mais après ce grand défoulement, croyez-vous pour autant que, dans un avenir prévisible, les choses pourront devenir plus simples, plus lentes, plus WYSIWYG[3], plus prédictibles ? Qu'à force de concentrations, de restructurations, de consolidations et de combats contre le terrorisme, le monde va se trouver stabilisé ? Parierez-vous que les marchés vont devenir un jour rationnels, linéaires et parfaitement (extra)lucides ? Pensez-vous sincèrement qu'il suffit, pour que l'Ordre et la Sécurité reviennent, d'avoir à la tête des entreprises des grandes personnes intelligentes, omniscientes, responsables et médiatiquement ternes ? Clouer au pilori quelques patrons, quelques entreprises vraisemblablement malhonnêtes ne résout rien. Car, quoi qu'on fasse, il est peu probable qu'il se trouvera beaucoup de dirigeants ayant l'honnêteté ultime d'avouer leur véritable secret : *la complexité du monde est telle qu'on ne contrôle plus rien et, à défaut de contrôler, on déguise*.

Et pourtant il serait sain de répéter franchement ce refrain : notre environnement est devenu extrêmement complexe et nous ne sommes plus capables d'en prévoir les comportements. Voilà. Il n'y a pas de honte à cela.

Mais ce n'est pas si facile. Ne pas savoir de quoi demain sera fait reste une tare inavouable. L'économie et la finance se veulent scientifiques, seul gage de sérieux qui vous donne le droit de prendre l'Eurostar en première classe. Pour elles, l'Incertitude est une hérésie, un état accidentel dû à un manque de statistiques ou de théories disponibles. Laissez-leur du temps, elles trouveront la loi universelle pour expliquer les phénomènes et vendre leurs prédictions.

Il va pourtant falloir nous faire à un état d'incertitude permanent et tout réinventer pour vivre sereinement avec. La certitude est aujourd'hui mortelle, et entretenir l'illusion d'un monde maîtrisé et mécaniquement prévisible peut être criminel. Le monde ne ressemble pas à Excel.

Croisé de la reconquête et Don Quichotte scrogneugneu, j'ai décidé de partir avec mon pauvre lance-mots à l'assaut du grand Satan qu'est la Certitude. Et quoi de mieux, pour démarrer mon épopée tartarine, que de m'en prendre à Microsoft Office, son principal complice.

Mais au-delà de la démagogie (de rigueur quand il s'agit de dire du mal de Microsoft), je dois préciser ceci : ne vous en déplaise, mon but n'est pas de taper sur la *world company* de Seattle. En soi, je n'ai rien contre les applications de cette honorable maison de logiciels. J'en suis personnellement un utilisateur (client) assidu et, du reste, satisfait. Mon propos est de parler des détournements d'attention que provoquent en général les logiciels de présentation (mais qui pourrait citer un nom de logiciel de présentation autre que PowerPoint ?), les tableurs (mais qui pourrait citer un nom de tableur autre qu'Excel ?), les traitements de textes (certes vous pouvez citer Word Perfect, mais vous allez faire sourire).

[3] WYSIWYG : *What You See Is What You Get*. Fonctionnalité de certains logiciels qui permet de voir à l'écran le document tel qu'il paraîtra à l'impression. Non utilisable au Scrabble.

Aujourd'hui, si vous travaillez dans une entreprise de taille moyenne ou grande, voire petite, vous n'avez pas vraiment le choix de ne pas utiliser un logiciel de présentation, un tableur ou un traitement de texte. Malheureusement pour l'honorable maison Microsoft, 99 % des utilisateurs en entreprise utilisent ses logiciels. C'est donc de PowerPoint, Excel et Word dont nous parlerons.

Nous pensions naïvement que PowerPoint, Excel et Word[4], les trois logiciels qui composent la suite Office de Microsoft, n'étaient que de fidèles outils chargés de traduire notre activité. Lorsque vous n'avez pas le choix de votre outil, qui utilise qui ? Petit à petit, c'est notre activité qui est devenue le miroir de Microsoft Office. « Le média est le message » disait je ne sais plus qui.

J'érige donc mon tribunal, évidemment de mauvaise foi, chargeant tour à tour du plus coupable au moins coupable les accusés PowerPoint, Excel et Word[5]. Chacun est responsable de créer des distorsions dans notre manière d'appréhender le monde. PowerPoint, Excel et Word sont les derniers cache-sexe de l'Incertitude et, par-là, les derniers remparts de la Certitude.

Chemin faisant, tout au long de l'audience, je me perdrai inévitablement et sans complexes dans toutes les digressions et égarements qui se présenteront, assumant pleinement les contradictions apparentes et les cadavres exquis. Il serait paradoxal d'écrire un livre linéaire, charpenté comme une présentation PowerPoint, lorsque le but est précisément de le lapider joyeusement.

[4] Disons-le une bonne fois pour toutes, PowerPoint Excel et Word sont des marques déposées de qui vous savez.

[5] Word (et Word to Go et WordSmith) ont notamment la circonstance atténuante de m'avoir aidé à écrire ceci.

PowerPoint

Pendant la grande vague des introductions en Bourse euphoriques de startups en 1999-2000, le passe-temps favori des chefs d'entreprises s'appelait « faire le rodcho » (de l'anglais *road show*, spectacle itinérant). On prenait un air important et faussement détaché quand on disait « je fais mon rodcho ». Après avoir fait une virée à Paris, vous partiez en voyage dans quelques grandes capitales de la finance européenne et, si vous vous preniez vraiment au sérieux, jusqu'en Amérique du Nord. Objectif : rencontrer les Investisseurs Institutionnels pour les convaincre d'acheter des actions de votre cagibi surévalué. Pour cette quête du Graal, vous étiez escorté par le type de votre banque d'affaires. Ce dernier est facilement reconnaissable à l'oreillette de son téléphone portable, à sa carte de fidélité à l'Eurostar et au fait que c'est lui qui hèle les taxis pour justifier sa présence. Vous étiez également accompagné par l'analyste-de-la-banque (prononcer avec des italiques dans la voix). De par son statut de grand prêtre de la Certitude qui lui confère des droits de diva, c'est toujours l'analyste le plus mal habillé de la bande.

Introduit dans un bureau cossu quelque part à Paris VIII ou à Londres City, vous aviez quarante-cinq minutes pour convaincre l'Investisseur. Vos chaperons vous l'avaient ressassé à longueur de réunions préparatoires : l'Investisseur était quelqu'un de vachement important ; il gérait des sommes colossales ; des millions de gens avaient confié leurs économies à cet homme-là ; il faisait l'honneur de vous recevoir ; il était susceptible de vous apporter plein de pognon[6]. Pauvre Oliver Twist avec sa gamelle, nous devions comprendre que, de par son éminence, la capacité d'attention de l'Investisseur était limitée. Il semblait naturel que plus les gens étaient à même d'investir des sommes pharamineuses, moins ils avaient de temps à consacrer à la compréhension de ce qu'ils faisaient.

Dans ce contexte, PowerPoint était l'outil par excellence pour lyophiliser votre projet et le servir chaud en quarante-cinq minutes à ceux qui tenaient les cordons de votre avenir. Selon le ratio traditionnel de trois minutes par *slide*, la complexité du monde et du business devait pouvoir se décrire en quinze tableaux, écrits en grand. En quinze pages écrites en

[6] Certes les banquiers d'affaires ne disent jamais « pognon » mais ils le pensent très fort. Ils utilisent toutefois des expressions d'un autre genre de vulgarité tel que « danse du ventre » ou « *beauty contest* ».

grand, toutes les histoires ressemblent à des livres pour enfant de trois ans. Bien sûr, le jour où les *.com* sont mortes, c'est à ces dernières qu'on a reproché d'avoir raconté des histoires trop simplistes à des hommes pressés qui, d'un grand geste viril, étaient capables de jeter des centaines de millions pour acheter des contes de fée.

Une entreprise se trouve au milieu d'un triangle composé par ses trois audiences : ses salariés, ses clients, ses actionnaires. Schématiquement : l'intelligence, le besoin et les moyens. Nous avons assisté à l'hypertrophie du pôle financier sur les deux autres audiences. La plupart des chefs d'entreprise étaient obnubilés avant tout par leur Analyste financier, puisque ce dernier est le chaman indispensable pour envoûter l'Investisseur. Leur business, leur stratégie, leur discours, tout était calibré pour produire des PowerPoint qui caressaient l'Analyste financier dans le sens de ses croyances du moment. Or l'Analyste est déconnecté des véritables besoins des clients ; la rumeur met toujours un certain temps à lui parvenir. En se synchronisant sur l'Analyste, en faisant un transfert sur lui, les entreprises devenaient sourdes à leur véritable marché. Seule comptait l'« appétence » (mot d'une insoutenable laideur qu'on ne trouve que dans la bouche des banquiers d'affaires) des investisseurs pour votre secteur. Le marché, ce n'est pas la Bourse, ce sont les clients qui sont prêts à payer pour utiliser vos produits ou vos services. À force de ne parler que le langage des financiers, les entreprises se sont ringardisées.

La période délirante de l'Internet est certes loin, mais PowerPoint continue à vivre très bien et en toute impunité. On pensait les *.com* coupables. Ce sont les *.ppt*[7] qui étaient responsables, et ils courent toujours.

PETITS RAPPELS POUR LES RARES QUI NE CONNAITRAIENT PAS

Aujourd'hui PowerPoint est le mode de communication favori du monde de l'entreprise, *urbi et orbi*. Il est quasiment impossible d'y échapper. Pour ceux qui, travaillant sur une île déserte, ne connaissent pas PowerPoint, voici une petite explication.

PowerPoint est un logiciel de la suite Microsoft Office qui sert à faire des présentations. Une présentation est une succession de pages à l'italienne qu'on appelle *slides* (diapositives) qu'on déroule devant un public. Sur chaque page, on écrit entre un et cent mots, généralement précédés d'un tiret ou d'une puce pour bien détacher chaque idée, constituant ainsi des *bullet lists*. À l'arrivée, c'est comme un film muet dont on aurait enlevé les images pour ne garder que les cartons d'intertitres et qui serait accompagné pendant sa projection par la voix *off* d'un monsieur Loyal.

Il y a deux manières de se servir de PowerPoint ou, devrions-nous dire, de servir PowerPoint.

[7] *.ppt* est l'extension, la terminaison des fichiers PowerPoint.

Le mode théâtral, ou « Être pour un instant, un instant seulement, beau, beau et con à la fois »

Devant une audience — préférablement plongée dans la pénombre, assisté d'un rétro-projecteur qu'il aura eu du mal à faire marcher et qui lui fera perdre un peu de sa contenance, puisqu'il est là pour montrer un monde sans aspérités — le présentateur se croit maître du monde. Las, il n'est que le pantin tautologique de sa présentation.

Il a pensé à tout, le présentateur, et il va le montrer. De clic en clic, il passe de *slide* en *slide* et ses petits rots de pensée s'emboîtent. Son discours semble évident, automatique. La présentation PowerPoint devient un outil de domination et d'anesthésie. Si la religion était l'opium du peuple, PowerPoint est celui du cadre.

Le mode cache-misère, ou Word pour les Nuls

Vous manquez de temps pour écrire un vrai texte ou (comme tout le monde) vous ne savez pas écrire : faites du PowerPoint plutôt que du Word.

Au lieu d'argumenter, vous n'avez plus qu'à empiler, recenser, bullet-lister et enfiler des verbes à l'infinitif (construire, découvrir, développer, gagner) ou des phrases nominales. Vous n'avez pas besoin de faire attention aux répétitions de mots, vous ne vous embarrassez pas d'éléments de liaison.

De plus, lorsque (comme tout le monde) vous êtes la filiale d'un groupe étranger, il est plus facile de traduire des *slides* PowerPoint que votre maison-mère a faites pour vous qu'un texte sur Word. Généralement, par manque de moyens, de temps et de réelle compréhension du sujet, on ne traduit pas les graphiques qui restent toujours en anglais.

SUPERCALIFRAGISLISTISEXPIALIDOCIOUS

PowerPoint est un outil magique. Il permet de donner l'illusion d'une parfaite maîtrise du monde. Il permet de mettre en scène un environnement séquentiel, ordonné, bi-dimensionnel, à sens unique. Un monde confortable et rassurant où l'on peut énumérer les choses, les recenser, les faire entrer dans les *templates* (en français : masques) de la pensée.

Avec PowerPoint, vous pouvez balayer l'Incertitude sous le tapis. « Surtout, ne montrons pas que nous ne savons rien. Faisons semblant de savoir où nous allons, que nous avons les choses bien en main. » Tout peut se résoudre par une implacable logique linéaire. Tout peut être dénombré, organisé, cadré, grâce aux *bullet lists*. Tout est soluble dans PowerPoint. À l'école, nous avions appris à faire un plan avant d'écrire une dissertation. Aujourd'hui on ne fait plus que le plan. Ca tombe bien lorsqu'on est à sec d'idées. Avec des têtes de chapitre pour seul discours, tout devient simple, plus de temps à perdre dans les détails. De tous nos outils, PowerPoint est aujourd'hui celui qui structure le plus notre façon de penser. Nous assistons à une vraie powerpointisation des esprits. C'est

l'émergence du *slideware*, monde virtuel qui n'existe qu'à travers des présentations PowerPoint. Il y a entre l'activité réelle d'une entreprise et sa représentation sur PowerPoint le même rapport que celui qui existait entre les guerres du Golfe ou d'Afghanistan et leur spectacle sur CNN.

Au moyen âge, l'idée qu'il puisse exister un point de vue subjectif, un sujet qui regarde, était inconcevable. La peinture était en 2D, à plat, comme si la scène était vue du seul point de vue désincarné et universel de Dieu. Seul Dieu avait le droit de voir, l'homme observateur n'existait pas. Et puis vint Brunelleschi qui (re)découvrit en 1415 les règles du point de fuite, c'est-à-dire de la perspective, de la profondeur de champ. Les objets pouvaient être représentés dans l'espace de manière relative et placés selon le point de vue subjectif de l'observateur. Cette découverte est un des points forts de l'histoire de l'art et de l'Histoire tout court. Il marque le début de la Renaissance, qui est avant tout la renaissance de l'observateur, du sujet, de l'homme. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle Renaissance, un monde où il existe non seulement une perspective mais plusieurs, un véritable monde en 3D où on peut contempler et manipuler l'objet sous tous les angles y compris les plus incongrus ou les plus inavouables, un monde du tout relatif. PowerPoint, lui, est resté quelque part dans l'histoire entre la peinture à plat, désincarnée et divine du moyen âge, et le trompe-l'œil simulant une profondeur gélifiée.

Comment peut-on décrire notre monde — par ordre alphabétique : chaotique, complexe, écosystémique, flou, instable, non linéaire, webeux, zappant — avec un outil fondamentalement séquentiel et si indécrottablement structurant comme PowerPoint ?

Il fut un temps pas si lointain où notre esprit dans ses charentaises pouvait distinguer les choses les unes des autres, les nommer, les classer, les hiérarchiser. On pouvait alors lister tous les possibles, dessiner la carte du territoire, distribuer des rôles et des responsabilités, définir des causalités mécaniques, appliquer des règles de comportement qui avaient statistiquement prouvé leur validité, réduire le risque aux seuls cas de « force majeure ». Forts de cette clairvoyance clinique on pouvait a-na-ly-ser la situation et prédire l'avenir. Nous contrôlions tout. Tout était fini, déterminé, prévisible, rationnel. Du moins en donnait-il suffisamment l'illusion. Du moins le monde était-il suffisamment lent pour que les prédictions se diluent gracieusement au fil de l'eau.

Mais en quelques années, le paysage est devenu de plus en plus trouble et insaisissable. Les choses ne ressemblent plus à ce que nous pensions qu'elles étaient. Nos belles entreprises jadis respectables se sont lâchées dans un grand numéro transformiste : marchands d'eau qui se sont piquées de vouloir faire de la musique, du cinéma et des jeux vidéos[8] ; compagnie du téléphone qui devient libraire[9]. Avec l'email pour outil de communication interne, tout le monde finit par être le chef de tout le monde au nez et à la

[8] *Counter strike*, ce jeu où on s'entretue allègrement, est produit par Vivendi Universal, anciennement Compagnie Générale des Eaux.
[9] Alapage.com, filiale de France Télécom.

barbe d'organigrammes honorifiques et géologiques. Lorsque vous avez en face de vous un candidat, pendant un entretien d'embauche, vous vous adressez de fait à un futur salarié ou fournisseur ou client ou partenaire ou concurrent. Nos machines étaient familières. Chacune avait une fonction et une seule : celle qui lavait, celle qui télévisionnait, celle qui téléphonait. Et nous avons commencé à avoir des comportements bizarres : jouer au morpion sur notre téléphone, envoyer des mots d'amour sur la télé, regarder la télé sur notre PC, écouter de la musique sur un appareil photo.

À qui parlez-vous vraiment ? Qui est qui ? Qui fait quoi ? Quel est le produit ? Qui fournit quoi ? Qui est mon fournisseur ? Qui est mon concurrent ? Quel est mon territoire ? Chaque objet a du mal à dire son nom, à s'ancrer dans un qualificatif qui le rendrait manipulable. Par la combinaison des sujets les uns avec les autres, leur grande interconnexion, leur interdépendance permanente, leur jeu de réaction et d'adaptation, notre paysage devient visqueux.

Savez-vous encore tracer un cercle précis autour des choses, les délimiter, saisir tous les états d'un environnement polymorphe et en permanente mutation ? Les approches réductrices, discrètes, deviennent arbitraires et intenables. Sur toutes nos photos le sujet a bougé et le résultat est flou. Alors on triche ; plutôt que de les photographier, on en vient à dessiner les choses pour pouvoir les figer dans l'état dans lequel nous aurions aimé les voir.

Nous avons été élevés avec les « maths modernes » et la théorie des ensembles, univers carcéral de la classification dont on ne se s'échappe pas. Mais les éléments veulent s'affranchir de leurs ensembles en béton armé et revendiquent une appartenance plus ou moins lâche. La théorie de la « logique floue » décrit des inclusions relatives d'un objet dans une catégorie. Bien que définie dès 1964 par Lotfi Zadeh, elle n'a été symptomatiquement reconnue par la majorité de la communauté scientifique qu'au début des années 1990. Il devenait nécessaire de concéder que notre ancien modèle donnait de plus en plus des signes d'insuffisance.

Bien souvent, nous faisons semblant de ne rien voir. Comme dans ces jouets pour enfants en bas âge, nous nous acharnons à rentrer la pièce carrée dans une forme triangulaire. Nous ne voulons pas admettre que nous ne comprenons pas, que nos vieilles étiquettes se décollent. Et si ce n'est pas franchement de l'incertitude, ce n'est déjà plus de la certitude. Pourtant, nous continuons à faire des présentations PowerPoint dans lesquelles chaque chose est à sa place, où chaque idée est enfermée à l'intérieur de sa *slide* de contention.

« SI VOUS N'AIMEZ PAS MES IDEES, CE N'EST PAS GRAVE, J'EN AI D'AUTRES » (MARSHALL MCLUHAN)

Longtemps, c'est-à-dire jusqu'à sa réhabilitation en 1994, on a reproché à Marshall McLuhan d'être incohérent. Son écriture est faite d'aphorismes, de jeux de mots, mosaïque de pensées jetées en vrac, sans structure, sans progression, parfois (souvent) contradictoires, exigeant du lecteur un travail d'éveil et de participation. Être docte, linéaire et cohérent à tout prix est-il vraiment un but ? Nous sommes dans un environnement lui-même incohérent, ou du moins ne savons-nous pas appréhender sa cohérence si tant est qu'elle existe. Alors, maintenir l'illusion qu'il existe une plate logique est une tromperie. McLuhan lui-même revendiquait le titre de poète et non pas de penseur. Finalement, l'aphorisme, la poésie, l'allégorie, la mythologie, l'humour, ne sont-ils pas les formes d'écriture qu'il faut pour notre monde ? Pourquoi ne seraient-ils pas applicables au monde des affaires ? Il s'agit avant tout de transformer le regard perclus de certitude du lecteur. Entrez dans le *Shoot Them Up*[10] des idées. Ici c'est l'instinct qui compte en premier, celui de savoir analyser une situation d'un coin de l'œil et de dégainer rapidement. Certes le trait est parfois grossier, mais le sens de la relativité naît de la collision des images non d'une peinture au pastel de la situation. Alors jetons des idées ; mitraillons-les sous tous les angles ; faisons-les tournoyer ; répétons-les à l'envi, jusqu'à les trouver creuses ; racontons des histoires édifiantes ou ridicules ; montrons des tas de possibles possibles ; mélangeons les genres, les références et les sujets ; osons les combinaisons les plus contre nature ; donnons des textes à vivre de l'intérieur et à ne pas consommer tel quel. Donnons à voir un bouillon de concepts dont le lecteur s'imbibe, qu'il modèle, qu'il interprète librement ou qu'il jette, dont il teste la pertinence dans sa situation immédiate. La Bible n'est pas écrite autrement, tandis que le *Petit livre rouge* de Mao pourrait être facilement powerpointisé, puisqu'il s'agit d'une présentation avant la lettre, un *best of* de la pensée du président Mao mis en *bullet list* et distribué au format papier.

La rhétorique était tombée en désuétude pendant des années, elle fait son grand *come back*. Après avoir autorisé la calculatrice aux épreuves de math du bac, on autorisera bientôt PowerPoint pour la dissertation de philo. En se frottant systématiquement à la technologie, notre culture s'est imbibée d'ingénierie. Il y a désormais de l'ingénierie dans tout. Quand la pensée absorbe de l'ingénierie, ça donne la rhétorique, ça donne PowerPoint. Levi's a fait des *engineered* jeans, nous faisons tous de l'*engineered thinking*. On ne devrait pas dire une « présentation » PowerPoint mais une « justification » PowerPoint.

Est-ce qu'avec l'analphabétisation du monde par PowerPoint, nous devrons demain adapter nos classiques à ce format afin qu'ils puissent être lus dans des avions par des hommes pressés ? Je laisse à d'autres la tentative de mettre Finnegans Wake sous

[10] Jeu vidéo où il s'agit de tuer tout le monde à tour de bras.

PowerPoint ou d'écrire A_la_recherche_du_temps_perdu.ppt avec la célèbre *slide* « madeleine » et sa *bullet list* de souvenirs.

L'ASSISTANT POWERPOINT

La vision idéologique du monde de PowerPoint se trouve dans son inénarrable « assistant sommaire automatique ».

L'assistant sommaire automatique est une fonction de PowerPoint qui vous prend par la main pour vous aider à fabriquer votre présentation à travers des modèles pré-établis. Il s'agit en quelque sorte d'une rhétorique joker dans laquelle vous pouvez insérer vos propres arguments. Les modèles de présentation proposés s'appellent « annonce de plan stratégique » ou « séance de créativité » ou, mon favori, « annonce d'une mauvaise nouvelle » (indispensable quelques mois après l'« annonce de plan stratégique »).

Vous ne savez pas très bien où vous allez ? Qu'à cela ne tienne, PowerPoint va vous obliger à avoir une vision à long terme pour remplir les cases de la présentation standard qu'il a prévue. Si vous n'avez pas un objectif stratégique, improvisez-vous en un, il faut bien meubler le *slide*. De clic en clic, l'assistant[11] vous aide à forger une image du monde, un monde stable et viril que vous dominez. Tant pis pour la réalité. Nous avons décidé que le monde serait prévisible parce que nous sommes au pouvoir. Illustrer son imprévisibilité c'est remettre en cause notre pouvoir. La vie devrait toujours être fidèle à PowerPoint.

Extraits de l'assistant sommaire de PowerPoint 2000[12]

In Sujet d'ordre général

Slide : Premier sujet

- Détails sur ce sujet
- Informations et exemples complémentaires
- *Rapports avec l'assistance*

Slide : *Réalité*

- Donnez un exemple ou une anecdote tirée de la réalité
- *Compatissez avec la situation de l'assistance si nécessaire*

Slide : Conclusion

- *Trouvez une formule percutante* qui résume votre position sur le sujet

[11] Assistant en anglais se dit *wizard*. Comme chacun sait, le Wizard of Oz n'est rien qu'un charlatan.
[12] Évidemment, c'est moi qui souligne.

- Résumez les principaux points dont vous voulez que l'assistance se souvienne

In Plan stratégique

- *Idées pour aujourd'hui et pour demain*

Slide : *Vision à long terme*

- Exposez votre vision et l'orientation *à long terme*

Slide : Objectifs et moyens

- *Exposez l'objectif souhaité*
- *Présentez les moyens d'atteindre cet objectif*
- *Utilisez plusieurs points si nécessaire*

Slide : Situation actuelle

- Résumé de la situation actuelle
- *Utilisez de courtes listes à puces, développez les points de détail oralement*

Slide : Rappels

- Informations sur la période antérieure
- *Hypothèses de départ qui ne sont plus vérifiées*

Slide : Stratégies possibles

- *Exposez les autres stratégies possibles*
- *Dressez la liste des avantages et des désavantages de chacune d'elles*
- *Indiquez le coût de chaque stratégie*

Slide : Recommandation

- *Recommandez une ou plusieurs stratégies*
- Résumez les résultats si tout se passe comme prévu
- Que faut-il faire ensuite ?
- Définissez une liste d'actions

In Annonce d'une mauvaise nouvelle

Slide : Situation actuelle

- *Exposez la mauvaise nouvelle*
- *Soyez clair et concis, n'essayez pas de masquer la situation*

Slide : Origines de la situation

- Exposez l'historique, les stratégies ou les faits pertinents
- *Premières hypothèses, désormais caduques*

Slide : Autres solutions envisagées

- Présentez d'autres stratégies possibles
- Exposez les côtés positifs et négatifs de chaque solution

Slide : Recommandation ou décision

- Exposez la stratégie ou la décision recommandée
- Présentez les solutions apportées au problème par la recommandation
- Présentez les solutions apportées par la stratégie aux difficultés qu'elle entraîne

Slide : Vision de l'avenir

- *Réaffirmez vos objectifs*
- *Définissez les prévisions pour l'avenir*
- *Fixez la date des résultats escomptés*

Slide : Résumé

- *Points forts à rappeler pour améliorer le moral ou renforcer la confiance de l'assistance*

Les structures de présentation standards proposées par PowerPoint sont somme toute calquées sur un scénario Hollywoodien normalisé : camper le décor, créer l'inquiétude, montrer des faiblesses humaines vénielles (« à vaincre sans péril… »), happy-endiser en sauvant l'humanité et sa banlieue à la fin. Sans oublier, comme le suggère *Succesful Presentations for Dummies*[13], de placer un gag désopilant toutes les sept minutes. Nous sommes dans le Disney pour adultes : on nourrit le public de ce dont il veut bien se nourrir, c'est-à-dire d'histoires prévisibles de bons (évidement nous/je) et de méchants (forcément *everybody else*). Et, forcément, c'est nous qu'on gagne à la fin.

CLIP ARTS

Pour enluminer la pauvreté de vos *slides* et de vos clichés stratégiques, il y a les Clip Arts. Les Clip Arts sont une collection d'idéogrammes censés résumer vos idées à travers une imagette vachement symbolique et tout. Votre public est tellement analphabète que malgré

[13] En français *Des présentations réussies, pour les nuls* de Malcolm Kushner, 1996, étrangement épuisé.

le nombre ridicule de mots sur une *slide*, il n'est toujours pas capable de comprendre sans un petit dessin.

PowerPoint est livré avec sa collection de Clip Arts et, comme le plus souvent personne ne sait comment en ajouter, on se contente d'utiliser les images standard. De la même manière qu'au cirque c'est la musique qui suit les mouvements du cheval qui danse et non le contraire, dans bien des PowerPoint, c'est la pensée qui s'adapte aux Clip Arts disponibles.

On commence par vouloir illustrer un concept en trouvant un Clip Art approprié, histoire de capter l'attention de l'auditoire le plus rapidement possible. Puis, on cherche un deuxième Clip Art pour accompagner le concept suivant. On voudrait tout naturellement que ce deuxième Clip Art soit dans le même style visuel que le premier, sinon la présentation a l'air *cheap*. Ayant trouvé dans la banque d'images d'Office une deuxième imagette assortie à la première, mais ne correspondant pas exactement au discours, c'est le propos qu'on modifie pour l'adapter au joli Clip Art. On continue ainsi étape par étape, construisant la présentation autour des Clip Arts.

Pour être efficace, voici comment procéder pour réaliser des présentations joliment figuratives :

1. Faites le plan de votre présentation.
2. Trouvez un clip art qui illustre le mieux l'un des concepts de votre discours.
3. Téléchargez tous les Clip Arts du même style avec la fonction *Search Style* de MS Design Gallery Live.
4. Ré-agencez les Clip Arts pour construire une histoire qui se raconte bien.
5. Ré-écrivez votre discours afin qu'il serve de légende à votre séquence de Clip Arts.
6. Jetez le plan initial de votre présentation.

C'est une très belle expérience. Grâce à elle votre rôle se réduit à faire le doublage des images.

Mais Microsoft est vraiment très gentil et fait tout pour vous aider à travers le bavardage incessant du Compagnon Office. Le Compagnon Office se présente le plus souvent sous la forme d'un trombone à papier animé[14] qui apparaît sur votre écran pour vous donner des conseils, comme un Jimini Cricket exaspérant juché sur votre travail. Dès qu'il détecte un mot dans votre présentation, le trombone va vous offrir de l'illustrer. Ayant par exemple reconnu le terme « qualité », il propose un sceau de qualité. Pour « futur », le Clip Art suggéré est un magicien/enchanteur/astrologue qui regarde dans une longue vue. Ce mécanisme de traduction automatique approximative des idées par des images pourrait donner lieu à des exercices oulipiens.

[14] « Trombine est un trombone décontracté et facétieux, mais il saura se plier en quatre pour vous aider », dit la présentation de Microsoft. Si Trombine est le compagnon par défaut, vous pouvez adopter le compagnon de votre choix (un chien, un logo MS Office, un Einstein), tous aussi crispants.

De par l'universalité (avec un petit u) de Microsoft Office, des millions d'utilisateurs finissent par employer les mêmes idéogrammes créant ainsi un espéranto visuel qui permet finalement de comprendre les poncifs de n'importe quelle présentation même si cette dernière est faite en tchèque ou en finnois. Le langage structure la pensée et les Clip Arts de base de Microsoft Office sont incontestablement un langage, un degré zéro de langage.

Il est étrange de constater que le personnage filiforme et charbonneux qui est la vedette incontestée des Clip Arts d'Office a comme un air de famille avec les dessins qu'à fait Franz Kafka lui-même pour illustrer *Le Procès*. Nous sommes tous des Joseph K. essayant de nous défendre avec notre pitoyable rhétorique dans un monde devenu absurde.

POUR UN NOUVEAU POWERPOINT

Voulant terminer ma charge illusoire sur une note constructive, je propose ci-dessous quelques pistes conceptuelles pour utiliser néanmoins PowerPoint dans le monde joyeusement incertain qui est le nôtre.

Le Power Multi-Point

Le film *Rashomon* d'Akira Kurosawa est le récit d'une scène fait par trois narrateurs différents. Les protagonistes et les adjuvants de l'action sont les mêmes dans tous les récits. Mais la présentation et l'interprétation qu'en font chacun des acteurs sont radicalement différentes. À la fin, le spectateur est incapable de décider laquelle des versions traduit la « vérité ». S'inspirant de *Rashomon*, le présentateur PowerPoint pourrait donner de son problème plusieurs visions, racontées différemment à partir des mêmes ingrédients. Ou bien, nous pourrions avoir la même suite de *slides* et quatre présentateurs. Chacun ferait un commentaire différent de la même réalité. Ainsi, nous briserions toute illusion de certitude dans l'audience ou du moins forcerions-nous cette dernière à promener son esprit entre différentes interprétations possibles, celles qui lui sont présentées et celles qu'il pourrait imaginer en combinant les différentes interprétations. D'outil de la Certitude, PowerPoint deviendrait ainsi outil du doute et de la gymnastique obligatoirement permanente de l'esprit.

Dans les années 1920, Lev Vladimirovitch Koulechov (1899-1970), cinéaste soviétique, maître de Eisenstein, fut le premier à travailler sur les effets de la manipulation du sens par le montage cinématographique. Son expérience la plus célèbre est la suivante : il intercala un gros plan du visage d'un homme inexpressif, avec des images d'un bol de soupe fumant, d'un cadavre de fillette, d'une femme sensuelle. L'audience lut alors sur le visage qui ne voulait rien dire une expression de faim, puis de tristesse et enfin de désir. En agençant de différentes manières l'ordre d'une même présentation PowerPoint, nous démontrerions les

« effets Koulechov » du raisonnement, la naissance accidentelle du sens, les limites de l'interprétation.

On pourrait imaginer un jeu de société, façon Pictionnary, dans lequel on tirerait des *slides* au hasard et dans un ordre aléatoire. Le présentateur brillant devrait ensuite convaincre l'assistance qu'il maîtrise parfaitement la situation et que (dieu merci) tout ceci a un sens. Le même jeu pourrait se jouer en n'utilisant que des Clip Arts : aligner une suite aléatoire d'imagettes, raconter la séquence d'actions qu'elle suggère, la stratégie qui en découle, un peu comme Italo Calvino l'a fait avec les cartes du Tarot dans *Le Château des destins croisés*.

Le Vanishing Point

Dans son œuvre *The Veiling* (1995), Bill Viola installa dans une pièce plusieurs panneaux de tissu translucide placés les uns derrière les autres à environ un mètre d'intervalle. Il projeta ses séquences vidéo sur ces écrans superposés. Le tissu diffusant et absorbant la lumière, l'image devenait de plus en plus évanescente au fur et à mesure que l'on s'éloignait de la source de la projection. Dans *Les Portants* (1996), Christian Boltanski projeta lui aussi ses photos d'enfants en noir et blanc sur des tissus accrochés par le haut à des portants en métal. L'air faisant bouger légèrement le tissu, l'image se déformait, devenait insaisissable. En nous inspirant de ces deux artistes, nous pourrions faire des projections de *slides* PowerPoint sur des voiles translucides, frémissant doucement sous l'effet d'un petit ventilateur. Même si le discours reste ce qu'il est, bouffi, dur, séquentiel, le sentiment d'évanescence créé par l'écran flottant gommerait un peu la vanité de la présentation et de son présentateur.

Le Zabriskie Point

Enfin, *remake* du film d'Antonioni : projetez en silence votre présentation au coucher du soleil sur les rochers de la vallée de la mort puis, à la fin, dans un grand *happening* libératoire, dynamitez votre PC, le projecteur, vos *slides* et tous vos arguments (la musique de Pink Floyd n'est pas indispensable).

Excel

Le *business plan* (en québécois : plan d'affaires) est l'autre grand exercice de la recherche de capitaux. Il constitue le complément « scientifique » du travail d'enfumage commencé sur PowerPoint.

Selon la définition du Petit Robert un « plan » est un « projet élaboré comportant une *suite ordonnée d'opérations*, de moyens, destinée à atteindre *un but* ».

Dans un business plan, le but à atteindre est simple : générer des profits grâce à l'opiniâtre Stratégie exposée dans la présentation PowerPoint. Le business plan est une grande tapisserie de chiffres censée traduire ce que vous allez faire, année après année, selon *une suite ordonnée d'opérations*. Au début de votre aventure, vous allez y mettre surtout des dépenses, bien sûr. Mais, rapidement, c'est-à-dire dans trois ou quatre ans, votre tableau va montrer que vos revenus augmentent par l'effet de votre génie, de votre technologie, de la magie, et de la sacro-sainte Stratégie. Les nombres positifs prenant le dessus sur les nombres négatifs, vous allez être riche, très riche.

Un modeste entrepreneur, actionnaire quasi unique de sa propre boite, ne se livre en général pas à cet exercice ridicule[15]. À la rigueur, il fait un succédané de business plan, qu'on appelle un budget annuel. Il n'a pas besoin de s'écrire des objectifs à un, trois ou dix ans. Il sait qu'il fait pour le mieux, au jour le jour, essayant de saisir toutes les opportunités possibles avec les moyens dont il dispose et dans le contexte qui est le sien. À la fin de l'année, rétrospectivement, il se dit qu'il a fait une bonne ou une mauvaise récolte. Il continue à vivre selon une logique de paysan.

Mais dès lors que vous montrez votre business à des financiers, vous sortez de l'ère agraire pour entrer dans l'ère industrielle. Vous devez raconter ce qui va se passer dans les trois ou cinq années à venir et jurer-cracher (poliment) que vous croyez à vos chiffres. Il faut une certaine dose d'entraînement ou d'autosuggestion pour ne pas avoir la voix qui tremble à ce moment-là. Au début, jeune naïf, vous pensez que vos interlocuteurs sont normaux et censés, qu'ils vivent la vie comme vous et moi, une vie où parfois les trains ont du retard, où certains jours on oublie son parapluie alors qu'il pleut. Alors, vous insinuez

[15] Quoique, saisis du syndrome de la Madame Bovary du business, certains petits entrepreneurs essayent de s'y croire et jouent à se donner les frissons du grand monde.

que, dans votre projet, il pourrait y avoir un doute ici où là, que rien n'est jamais certain, mais que, l'un dans l'autre, vous pensez que votre plan est « jouable ». Malheureux ! À ces mots, votre interlocuteur argentier se redresse dans le capiton de son fauteuil de capitaliste et vous décapite. Bandant du menton, il vous toise et dit sèchement que des millions d'épargnants lui ont confié les économies de toute une vie, et que, jamais, il n'ira investir dans une affaire où des choses imprécises subsistent[16]. « Mentez-moi, jeune homme, vous ne savez pas vendre votre *dossier* » semble-t-il vous dire.

En effet, ce qui est important pour un financier ce n'est pas votre business, mais le fait que votre *dossier* aie l'air suffisamment crédible pour attirer d'autres financiers. Vous ressentez sur votre joue la marque de l'humiliation suprême : votre entreprise, ils s'en foutent ; vous n'êtes qu'un *dossier* qu'on s'achète et qu'on se vend, vous n'êtes que la chair à canon des jeux de financiers[17]. C'est comme ça que, d'entrepreneur passionné et donc honnête, vous finissez par devenir un cynique flibustier d'Excel.

Vous l'avez deviné, le business plan avec ses fresques de chiffres est avant tout l'affaire d'Excel. Excel, comme son nom l'indique, ne peut que montrer votre excellence. Ses prédécesseurs avaient des noms neutres : Visicalc, Multiplan ou Lotus 123. C'est peut-être la raison pour laquelle ils ont disparu.

Si pendant la période 1998-2000 le cours des startups s'est soudainement envolé au-delà du raisonnable, ce n'est pas la faute de la nouvelle économie, ce n'est même pas de la faute desdites startups. Aucune entreprise décente et honnête n'a de prime abord prétendu qu'elle pouvait valoir des sommes aussi ridiculement pharamineuses. Si les valorisations ont atteint des sommets absurdes, c'est simplement parce qu'on appliquait à ces jeunes pousses des méthodes d'analyse conçues pour l'ancienne économie, c'est-à-dire pour un monde lent, stable et éternel. Quel patron de *.com* ne s'est-il pas retrouvé un jour devant un cénacle de financiers lui demandant de faire un business plan sur trois ans, sur cinq ans et même, sans rigoler, sur dix ans. L'exercice en soi n'est pas difficile à faire. Il y a deux cent cinquante-six colonnes dans Excel, vous pouvez potentiellement faire des business plans, mois par mois pour les vingt ans à venir. Créez simplement des colonnes dans votre fichier et utilisez la fonction « recopier les formules vers la droite » d'Excel. À ce jeu-là, et pour peu que vous ayez un peu de Metcalfe[18] dans votre moteur, vous êtes forcément le Maître du Monde avant l'age de quarante ans (ou de trente si vous partez de plus bas).

Tout comme PowerPoint, Excel permet de combattre le complexe d'impuissance en entretenant l'illusion d'un monde maîtrisé. Là où PowerPoint est un distributeur

---

16 Authentique.

17 C'est exactement ce que m'a dit en mai 2000 le gestionnaire d'un important fond d'investissement anglais.

18 Loi de Metcalfe (ou loi du milliardaire minute) : La valeur d'un réseau est égale au carré du nombre de ses nœuds. En clair, quand le nombre de personnes, d'utilisateurs, d'un réseau augmente, ce réseau acquiert de la valeur deux fois plus vite. Lorsqu'une masse critique d'utilisateurs est atteinte, la valeur du réseau, donc du business, croît de manière exponentielle.

automatique de rhétorique, Excel prétend, lui, apprivoiser le chaos des affaires par la force brute du calcul.

Pour tous ceux qui ont fait un bac A (ou L si vous êtes très très jeune) et qui sont fâchés avec les chiffres, prenons quelques instants pour faire un cours très rapide d'Excel. Excel est ce qu'on appelle un tableur. Un tableur est une sorte de tableau, appelé feuille de calcul. Il est quadrillé de lignes et de colonnes créant à leurs intersections des cases ou cellules. Comme à la bataille navale, chaque cellule porte le nom de la ligne et de la colonne au croisement desquelles elle se trouve : A1, B6, V564.

Un tableau Excel est potentiellement immense. Étalé au sol, une feuille de calcul qui utiliserait l'ensemble des lignes et des colonnes couvrirait 1 680 m²[19]. À quoi ça sert de dire ça ? Je ne sais pas.

Vous pouvez mettre deux types de données dans une cellule d'Excel : des valeurs ou des formules. Les valeurs sont des nombres fixes ; mettez par exemple *1 500 €* en A1 et *6,55957* en B1. Les formules effectuent des calculs en utilisant le contenu d'autres cellules et affichent le résultat de l'opération. Par exemple, entrez dans la cellule C1 la formule *=A1×B1,* faisant référence aux nombres que vous avez saisis plus haut. Vous obtiendrez le résultat *9 837,36 F*. Vous pouvez bien entendu définir toutes sortes de formules dans tous les sens. Le résultat d'une formule peut être utilisé dans une autre formule. La magie d'Excel réside dans cette dépendance des nombres les uns par rapport aux autres : chaque fois qu'un chiffre change dans une cellule, toutes les cellules qui utilisent cette valeur sont immédiatement modifiées en cascade**.**

Excel nous plonge dans un monde au-to-ma-tique de réactions en chaîne. Il est fascinant comme un effondrement de châteaux de cartes, comme les éboulis de dominos posés verticalement, ou comme ces objets qui tombent successivement les uns sur les autres pendant plus d'une demi-heure dans le film *The Way Things Go* de Peter Fischli et David Weiss. Changez un élément dans une case, et l'univers entier se remet en ordre, se retricote, une maille à l'endroit une maille à l'envers, en respectant le motif et en restant toujours cohérent.

Pour les maniaques de la cohérence (et donc de la tricherie), Excel recèle de fabuleuses fonctions. L'une d'entre elles s'appelle Valeur Cible. Voici comment l'aide d'Excel décrit elle-même cette fonction[20] :

> *Lorsque vous connaissez le résultat souhaité d'une formule isolée, mais non la valeur d'entrée dont la formule a besoin pour déterminer le résultat*, vous pouvez utiliser la fonction Valeur Cible. Pendant la recherche de la valeur cible, Microsoft Excel fait varier la valeur d'une cellule déterminée jusqu'à ce que la formule dépendant de cette cellule renvoie le résultat souhaité.

[19] 256 colonnes de 2 cm de large environ × 65 536 lignes de 0,5 cm de hauteur.
[20] C'est moi qui souligne.

Pour des calculs plus sophistiqués vous pouvez également utiliser la fonction Solveur (sauveur ?), décrite par Microsoft comme suit :

> Vous pouvez aussi déterminer des valeurs résultantes quand vous devez modifier plusieurs cellules utilisées dans une formule et que ces valeurs sont soumises à plusieurs contraintes. *Le Solveur ajuste les valeurs des cellules spécifiées de façon à produire le résultat souhaité à partir de la formule*.
>
> Par exemple, *utilisez le Solveur pour augmenter au maximum les bénéfices représentés dans la cellule F7* en modifiant le budget publicitaire trimestriel (cellules B5:E5) tout en limitant le budget publicitaire annuel (cellule F5) à 40 000 F.

En clair, une fois que vous avez décidé de ce que serait un résultat acceptable (par exemple millionnaire vers 2005), Excel peut écrire l'histoire à rebours pour justifier ce résultat. Peu importe comment les chiffres sont obtenus, l'essentiel c'est que l'ensemble soit cohérent.

On oublie que si, indéniablement, la cohérence rassure, elle n'est qu'une sublimation infantile de la réalité. Il nous faut dépasser l'age où l'on pense encore qu'il est possible de définir une à une, exhaustivement, toutes les relations qui existent entre des éléments, que ces relations sont logiques et que leur comportement est intelligible et donc prévisible.

Un grand tableau Excel (comme par exemple un business plan quinquennal) est avant tout un Système Complexe. Il n'est pas seulement la somme de quelques fonctions isolées scotchées ensemble. Un business n'est qu'un fragment d'un environnement plus large, un pauvre m² dans le grand tableur de l'univers, une fenêtre ouverte sur une portion de l'écosystème dans lequel il s'inscrit. Vous pouvez à la rigueur modéliser un écosystème, en suivre les évolutions. Mais il reste hasardeux d'investir dans ses comportements futurs. Dans un tableur idéal, le froissement des ailes d'un papillon dans la cellule A1 devrait pouvoir provoquer un cataclysme dans la cellule IV65536.

Mais Excel a le chaos poli. Il n'est qu'un simulacre d'écosystème. Comme PowerPoint, il est conçu pour un monde linéaire, en 2D, où les choses sont les effets d'autres choses selon une chaîne continue et maîtrisée de causalités. Nous sommes ici dans l'univers déterministe hérité de Laplace[21], pur produit du début de l'ère industrielle. Selon cette approche mécaniste, dès lors qu'on dispose de toute l'information statistique, de l'intelligence nécessaire et de la force de calcul, il n'est pas impossible de prévoir n'importe quel événement du passé ou de l'avenir. Excel apporte le calcul, vous apportez l'intelligence, et à vous deux vous pouvez envahir le futur.

Hélas, il en va d'Excel comme des récits de voyage dans le temps. Le fait même de se projeter dans l'avenir transforme ce dernier et rend caducs les résultats des calculs que vous effectuez aujourd'hui. L'estimation à moyen terme obtenue dans votre tableur est virtuellement exacte jusqu'à la seconde où vous allez en tirer des conclusions. En voici une

[21] Pierre-Simon Laplace, mathématicien français (1749-1827).

illustration. Les projections de bénéfices des premières startups étaient probablement « justes », c'est-à-dire honnêtes, réalistes voire réalisables. Mais ces résultats ont engendré un facteur dont elles n'avaient pas tenu compte dans leur calcul : si ces bénéfices mirobolants sont vrais, ils vont créer un enthousiasme malsain auprès des financiers. Votre business se trouvera alors automatiquement inscrit dans le méta-business des financiers et ses effets de surenchère pathologique. Toute la logique de votre affaire s'en trouvera corrompue, faussant ainsi vos projections de départ.

L'ENFER, C'EST LES AUTRES

L'autre grand péché qui pousse à l'erreur est l'égocentrisme. Si, grâce à votre talent et à Excel vous avez découvert un filon qui génèrera demain des fortunes indécentes, il est fort probable que beaucoup d'autres gens, avec leur talent et leur Excel, vont d'une manière ou d'une autre en faire de même. Mais on préfère se penser unique et génial. C'est comme dans cette scène de la *Vie de Brian* des Monty Python : Brian, messie malgré lui, apparaît à la fenêtre devant une foule immense qui est venue l'acclamer. Il leur dit « *be all individuals* » et la foule comme un seul homme de répéter « *we are individuals* ». Brian ajoute « *be all different* » et la foule en chœur répète « *we are different* ».

Il est facile de ne mettre dans ses tableurs qu'une traduction chiffrée de ses propres décisions. Il est impossible d'y inclure des centaines de facteurs externes, de prendre en compte les mouvements simultanés possibles de dizaines d'acteurs qui piétineront plus ou moins vos plates-bandes. Si vous pouviez représenter l'environnement sous forme d'équation, il y aurait tellement de facteurs exponentiels, tellement de systèmes logiques superposés, interagissant à des niveaux différents, dans différentes dimensions, que vous n'arriveriez simplement à rien. Alors, par défaut, par lassitude, ou pour pouvoir être compris par vos potentiels actionnaires, vous déciderez probablement de négliger la complexité de l'environnement. Si vous n'êtes pas une startup mais déjà une multinationale, vous considérerez paresseusement que rien ne saurait résister à votre taille, à votre puissance, à vos tics historiques.

Mais à l'échelle de l'écosystème, même les choses les plus invraisemblables sont possibles, comme par exemple le fait de pouvoir abattre deux tours géantes à New York, État-Unis avec un cutter[22]. Les kamikazes islamistes sont une sorte de démonstration du théorème de Gödel. Simplifié, ledit théorème dit : dans toute branche des mathématiques suffisamment complexe, il existe une infinité de faits vrais qu'il est impossible de prouver en utilisant la branche des mathématiques en question. Ceci pourrait rejoindre ce que Jean Baudrillard, dans *L'Esprit du terrorisme*[23], écrit au sujet des attentats du 11 septembre :

[22] Je voulais écrire « avec sa bite et son couteau » mais j'ai jugé ça inconvenant.
[23] Éditions Galilée, 2002.

> L'événement fondamental, c'est que les terroristes ont cessé de se suicider en pure perte, c'est qu'ils mettent en jeu leur propre mort de façon offensive et efficace, selon une intuition stratégique qui est simplement celle de l'immense fragilité de l'adversaire, celle d'un système arrivé à sa quasi-perfection et, du coup, vulnérable à la moindre étincelle. Ils ont réussi à faire de leur propre mort une arme absolue contre un système qui vit de l'exclusion de la mort, dont l'idéal est celui du zéro mort. Tout système à zéro mort est un système à somme nulle. Et tous les moyens de dissuasion et de destruction ne peuvent rien contre un ennemi qui a déjà fait de sa mort une arme contre-offensive. […]
>
> Ne jamais attaquer le système en termes de rapports de forces. Ça, c'est l'imaginaire (révolutionnaire) qu'impose le système lui-même, qui ne survit que d'amener sans cesse ceux qui l'attaquent à se battre sur le terrain de la réalité, qui est pour toujours le sien. Mais déplacer la lutte dans la sphère symbolique, où la règle est celle du défi, de la réversion, de la surenchère. *Telle qu'à la mort il ne puisse être répondu que par une mort égale ou supérieure.* Défier le système par un don auquel il ne peut pas répondre sinon par sa propre mort et son propre effondrement.

Bien souvent, les Pangloss de la nouvelle économie se sont contentés de simplifier, d'aplatir le modèle de business, de faire abstraction de ses différents niveaux logiques et de l'isoler du reste de l'environnement. Ils ont limité arbitrairement l'analyse à l'entreprise nucléaire, à son microsystème, en considérant qu'elle était seule au monde. Ils ont ignoré qu'il existe toujours un méta-modèle (voire un méta-méta-modèle) dans lequel elle se love. L'image des affaires ainsi obtenue était naïve et forcément jubilatoire. Le monde découvrait la magie des « effets de réseau »[24] grâce auxquels la croissance apparaît comme perpétuellement exponentielle. Tout le monde fantasmait sur la métaphore du nénuphar, cette plante qui double tous les jours de taille et qui en très peu de temps est susceptible de couvrir toute la surface du bassin. « Phase transition » est le nom donné dans un système aux changements d'état. Dans les systèmes dynamiques complexes, ce changement est rarement linéaire. Il démarre localement progresse lentement et puis atteint son apogée. Ce phénomène a tellement fasciné les investisseurs qu'ils n'ont plus vu que lui.

Les effets de surmultiplication rapide, c'est certainement génial. Il arrive même que ça marche. Toutefois, en masquant le niveau méta de l'histoire, vous passez à coté du « paradoxe de la bonne affaire » : dès lors que vous avez pu décrire un système exponentiel suffisamment prévisible pour convaincre un financier par nature conservateur, vous n'êtes probablement pas le seul à avoir trouvé le filon. Par conséquent, avant que l'encre de votre tableur n'ait eu le temps de sécher, il y aura surabondance de joueurs dans votre territoire,

[24] Voir la note 18 sur la loi de Metcalfe.

essayant chacun de grignoter une miette de cette magique exponentialité. Il y aura donc un ralentissement à votre croissance, vous n'atteindrez jamais suffisamment vite le nirvana de la masse critique, ce stade au-delà duquel votre business se détache du monde physique et s'envole pour une éternelle lévitation. Dit simplement : si votre business semble promis à une croissance exponentielle, il y aura aussi un nombre exponentiel de concurrents. L'exponentialité de l'exponantialité tue l'exponentialité. On en arrive à la conclusion suivante : paradoxalement, si le business que vous avez l'intention de faire a l'air bon, ne vous engagez pas dedans. Le véritable filon est dans le business auquel personne ne croit, les financiers en premier, hélas. La meilleure « barrière à l'entrée » d'un business reste le fait qu'il n'intéresse pas les financiers. Au moment où une idée commence à être bonne, elle devient mauvaise. La plus grande chance que FranceNet ait eu dans son développement a été l'annonce systématique de sa mort prochaine. Nous avons donné systématiquement l'impression d'avoir tort, nous contentant simplement d'être discrètement convaincants pour nos clients. Il vaut mieux démarrer un business lorsqu'il a l'air difficile, fou, non lucratif, voire aberrant et qu'il ressemble surtout à une mauvaise idée que personne ne serait suffisamment con d'avoir. Allez expliquer ça dans un PowerPoint à vos investisseurs, à vos salariés, à vos employeurs.

C'EST CELUI QUI DIT QUI EST

Depuis les travaux de Norbert Wiener[25], le *feed-back* est un élément fondamental de tout Système. Le *feed-back* désigne la réaction du récepteur perçue par l'émetteur. Ainsi, chaque système se nourrit de lui-même, chaque cause se nourrit des effets de ses effets. Excel n'aime pas les *feed-back*. Pour lui ce sont des « références circulaires non résolues », ou larsen des tableurs (ou vache folle des données). Il est impossible qu'une formule d'Excel utilise son propre résultat comme paramètre. Il est incongru pour Excel que les conséquences puissent avoir un effet sur les causes ; le sens ne saurait être incestueux. Lorsque le monde n'est plus mécaniquement linéaire, les responsabilités clairement hiérarchiques, il y a un problème : on pourrait en venir à dire que l'homme a créé Dieu à son image. La référence circulaire est donc une négation de l'existence de Dieu. Heureusement, Microsoft nous protège de cette hérésie. Depuis Darwin nous savons que la raison vient en aval du hasard de la création et non pas en amont. Excel s'escrime à démontrer le contraire. Excel défend encore un monde antidarwinien.

Bien sûr, il existe un véritable danger à manipuler des « références circulaires non résolues » : celui de se trouver avec des problèmes d'œuf et de poule. Bien des business models de *.com* étaient basés sur des « références circulaires non résolues » (et d'ailleurs non résolus).

[25] Norbert Wiener, père de la cybernétique (1894-1964).

On a ri en accusant la nouvelle économie de vouloir changer la règle du jeu du business. On se gaussait « ha ha ha, ces jeunes cons pensaient qu'on peut faire du business en donnant des choses gratuitement ». Une fois de plus, les croque-morts de la nouvelle économie se sont contentés d'une analyse réductrice. Selon le calcul de Claude Shannon[26], le nombre de mouvements possibles aux échecs est de 10^{120}, c'est-à-dire plus que le nombre de microsecondes écoulées depuis le Big Bang. Voilà ce que vous obtenez avec juste deux joueurs, soixante-quatre cases, seize pièces par joueur et une dizaine de règles simples. La nouvelle économie n'a pas changé la règle du jeu du business, celle-ci reste toujours la même : faire payer des clients pour des choses obtenues pour moins cher, et en profiter subrepticement pour faire un profit. La règle du business est fondamentalement simple et c'est toujours la même. Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est l'augmentation considérable du nombre de paramètres du jeu. Avec la mondialisation et l'interconnexion globale, le nombre de pièces à bouger a augmenté ; l'échiquier s'est restreint en s'élargissant ; le nombre de joueurs se situe entre l'indéfini et l'infini. La règle n'a pas changé, mais le nombre de mouvements possibles dans le jeu s'est exponentiellement accru[27].

L'ancienne économie ne connaissait que le durable et le certain. Elle a appliqué ses grilles de lecture à la nouvelle économie. Elle a cru aux résultats projetés des startups puisque ceux-ci étaient obtenus par ses procédés séculaires. Elle a forcé les entrepreneurs à lui mentir et, cocue, elle le leur a reproché. C'est de la collision de l'ancienne et de la nouvelle économie qu'est née l'absurdité des valorisations. L'ancienne économie ne s'est pas rendu compte qu'elle était obsolète pour juger. Mais la nature humaine est ainsi faite que lorsqu'elle rencontre un monde inconnu, elle commence par y reproduire paresseusement les modèles de ce qu'elle a connu auparavant, sans tenir compte de la nouvelle donne. On a copié-collé dans un environnement totalement nouveau les méthodes de l'ère industrielle dont les valeurs essentielles s'appelaient rareté, équilibre, stabilité, progrès et futur.

NO FUTURE

Pour l'ancienne économie, la nouvelle économie se réduisait à un nouveau pan d'industrie, les dites « nouvelles technologies ». Pour elle, il ne s'agissait rien de plus que d'un type nouveau de marchandises ou de services qui pourraient se vendre dans le futur, en remplacement d'autres marchandises et services devenus obsolètes. Une autre façon, plus « moderne », de faire les mêmes choses.

---

[26] Claude Shannon (1916-2001), auteur avec Warren Weaver de la théorie mathématique de l'information.

[27] Au demeurant, le business est plus proche du jeu de go que des échecs. Là où à force d'obstination, le calcul pur a réussi à battre un champion d'échecs, aucun logiciel de go n'a pu à ce jour mettre en danger un joueur moyen. Le go est plus un jeu d'intuition que de combinatoire.

Nous vivons toujours avec l'image du futur que nous avions pendant l'ère industrielle, un futur des années 1950. Le futur, c'est le machin qui viendra demain : un nouvel état stable des choses. Mais avec l'accélération de tout, la surabondance de tout, le présent devient dense, volatil, changeant du jour au lendemain. Si le futur est dense et volatil comme le présent, il n'a plus vraiment la même valeur. Dans des conditions d'instabilité permanente, il est totalement inefficace de sélectionner arbitrairement une portion du futur pour en faire un objectif. Et s'il n'y avait plus de demain ? S'il n'y avait plus qu'une succession d'aujourd'hui ? Nous ne sommes pas encore habitués à ce temps présent perpétuel, à ce temps liquide. Le futur devrait se ringardiser comme « 2000 » avant lui s'est ringardisé. Le futur est mort en 2000.

Nous avons toujours du futur l'image qui en était donnée dans les Jetsons[28] : un avenir pompidolien, un futur électro-ménager, la perpétuation de votre bonheur petit-bourgeois mais avec plus de confort moderne. L'indécrottable Progrès nous colle comme le sparadrap du capitaine Haddock dans *Vol 714 pour Sydney*. Il continue à nous raconter comment nous vivrons demain, c'est-à-dire comme aujourd'hui mais avec un micro-onde qui envoie des photos par SMS à votre Aibo par satellite tandis que le GPS intégré à vos rollers électriques vous fera courir vers le commerçant le plus proche, pressé que vous êtes d'acheter un gigot aux antibiotiques 0,5 € moins cher.

L'arnaque au futur est un grand classique de l'histoire. Quel meilleur exemple que celui du PCUS qui a tenu des centaines de millions d'individus en haleine en leur promettant l'avènement, un jour, du socialisme réel et qui est resté *under construction* pendant soixante-dix ans. L'Église avant lui avait promis la sublime récompense du jugement dernier (« *404 not found* »).

Bien des technologies n'ont pas eu de futur parce qu'elles spéculaient trop sur celui-ci. Elles présumaient des comportements idiots, indécelables dans Excel, qui n'ont pas été au rendez-vous. Le WAP est resté à quai. La 3G s'espère encore un bouleversement radical de nos habitudes. Le temps d'apprendre à vivre, il est déjà trop tard[29]. Un grand nombre de technologies récentes se sont retrouvées du jour au lendemain massivement présentes dans notre vie quotidienne au corps défendant des industriels qui avaient imaginé de tout autres scénarios. Internet, le MP3, le SMS sont tous des succès imprévus issus des fonds de tiroirs de la recherche, mais plébiscités par les utilisateurs.

Mais, alors que nous voyons se liquéfier le futur, les docteurs, savants et professeurs de la finance continuent à vous poser la question rituelle : « Comment voyez-vous votre entreprise dans cinq ans ? » Qui a dit que toute entreprise est forcément faite pour durer ? Qu'elle est créée pour quatre-vingt-dix-neuf ans comme le prévoient en standard les statuts des sociétés françaises ? Que l'éternité est souhaitable ?

---

[28] Série de dessin animé de Hanna et Barbera, sorte de Pierrafeu du futur que je regardais à douze ans, c'est-à-dire dans les années 1970, et qui repasse sur CartoonNetworks.

[29] Louis Aragon, poète français mort.

Dans l'industrie du cinéma, chaque film est une entreprise qui réunit, pendant un certain nombre de mois, une équipe, une organisation, un budget ; cette entreprise produit ses résultats puis disparaît. Après une plus ou moins brillante carrière, ces films retombent dans le fond des cassettes toujours disponibles de votre vidéo-club. Ne peut-on pas concevoir des entreprises sur le même modèle ? Des entreprises « jetables »[30], ou des méta-entreprises qui feraient des projets jetables ?

DOUBLE POSTULATION

Déprimés de n'avoir plus droit au futur qui panse toutes les blessures, pour nous faire oublier que nous ne sommes plus sûrs de rien, nous nous adonnons à Excel, nous nous réfugions dans Excel, nous sombrons dans Excel. Excel est un bon moyen de se bourrer la gueule au calcul, de s'abandonner à la grande diarrhée des nombres. Nous accumulons des chiffres à défaut de pouvoir leur donner du sens, juste pour la fascination de contempler son business à un niveau moléculaire. La boulimie est un symptôme de l'angoisse, n'importe quelle lectrice de *Femme Actuelle* sait ça.

Souvent, les calculs que nous faisons dans Excel deviennent tellement byzantins qu'on en finit par ne plus savoir comment les résultats sont obtenus, ni même d'ailleurs ce que nous étions en train de chercher. Certains tableaux sont de grandes œuvres psychédéliques ou des cathédrales d'art conceptuel.

Mais, paradoxalement, de par le brouhaha même des chiffres qu'il génère, Excel a une vertu essentielle : celle d'être une initiation au vertige, l'abécédaire de la complexité, le bizutage de la nouvelle économie.

En contemplation devant les grandes fresques des business plans quinquennaux, nous pouvons être touchés par la grâce du doute salvateur : comment croire à tout ce que ces nombres racontent ? Trop de cases, trop de formules, trop de calculs, trop de variables dépendantes les unes des autres. Chacune de ces micro-hypothèses doit s'avérer vraie pour que le monde ressemble ne fusse qu'un peu à nos fantasmes. Alors, face à cet océan de chiffres balayé par les vagues du calcul, l'être humain se rend compte que la vie réelle ne se pixellise pas. Le petit garçon qui dort en nous, notre reste de bon sens, rechigne à entrer dans cette illusoire horlogerie. Et si ce n'est pas le bon sens qui se réveille en nous, c'est notre OS[31] judéo-chrétien qui nous susurre que tout ça est trop beau pour être vrai.

[30] Je ne suis pas en train de parler d'entreprises dont les salariés sont jetables.
[31] OS : *Operating System*.

FORREST GUMP

Mais je n'insinue pas qu'il ne saurait y avoir de business exorbitant de succès. J'ai connu, dans ma vraie vie, des business indécents de croissance et de rentabilité. Ils avaient tous en commun le fait de n'avoir pas été prédits par Excel et d'avoir été entrepris en toute candeur. Car comme nous l'avons vu, Excel ne prend pas en compte la variable « Excel ». Dès lors qu'Excel prédit un futur radieux, il tue la candeur.

Ne peut-on pas donner une place à la candeur dans le business ? Donner sa chance à une apparente irresponsabilité ? Avoir juste une intuition et y aller les yeux fermés. Surtout, n'être sûr de rien, ne pas faire de business plan qui gélifierait notre action et qui la corsèterait. Oui, je sais, je fais de la provoc, c'est exactement ce qu'ont fait les gens de la nouvelle économie et on a bien vu où ça les a menés.

Mais je suis obnubilé par cette scène de *Indiana Jones et la dernière Croisade* : pour atteindre le Graal, Indiana Jones doit traverser une crevasse infranchissable. Il met son pied dans le vide et aussitôt un pont apparaît. Je n'arrive pas à me départir de l'idée qu'une part d'apesanteur est au moins aussi vitale pour une entreprise que le fait de gagner de l'argent. À force d'avoir les pieds sur terre, on s'y enfonce[32].

SISYPHES DE LA VALEUR

Dans un monde où tout ce que vous faites sera tôt ou tard une commodité, vous ne pourrez plus jamais jouir du statut paisible de parvenu. Un cancer ronge l'économie. Il a un nom barbare : la « commoditisation ». Ce néologisme, que le correcteur d'orthographe de Word ne connaît pas, a été forgé pour nommer ce mal auquel l'ère industrielle ne nous avait pas habitués : le processus d'usure permanente et rapide de la valeur perçue. Avec la distribution au plus grand nombre des moyens de production, il ne suffit plus aujourd'hui de créer de la valeur. Il faut pouvoir se distinguer des autres dans le monde du pléthorique et de la réplication immédiate.

Jadis, l'entreprise se contentait de rendre disponible à son client des biens, de l'information, des services, réputés rares, puisque les moyens de produire et de distribuer étaient rares et concentrés. Et puis, avec l'abondance de l'offre, rendre disponible des biens est devenu insuffisant. Les biens étant devenus interchangeables, surabondants, bref « commoditisés », il a fallu proposer à l'utilisateur le petit plus qui lui ferait préférer tel produit à tel autre. Les entreprises ne juraient plus que par le Service. Aujourd'hui, le service va de soi. Faciliter, simplifier la vie de ses clients fait partie intégrante de l'acte de vente. L'utilisateur final en a conscience. Il s'étonne de l'absence de service, il ne s'en émerveille plus. Le service lui-même devient une commodité. Malheureusement pour le

[32] « Dépêchez-vous, mangez sur l'herbe, un jour ou l'autre l'herbe mangera sur vous » (Jacques Prévert).

fournisseur, il n'est plus perçu comme une valeur ajoutée par l'utilisateur. D'aucuns parlent de la fin de l'économie des services. Toute innovation ou avantage devient un standard du secteur en un temps record. Dans la course à la Valeur Ajoutée, on a habitué le client à être de plus en plus exigeant. La question devient alors : qu'est-ce que je vais pouvoir offrir à un enfant gâté qui a déjà tout, qui est blasé et qui est très sollicité. Comment peut-on encore lui faire dire WAOU ?

L'utilisateur sait qu'il faut le mériter. Une nouvelle offre apparaît ? Très vite, il la banalise ou l'ignore sans appel. Un peu comme si, à chaque nouveauté, il créait des anticorps.

Prendre conscience que la date de péremption de votre Valeur est de plus en plus rapprochée est critique. Être sûr que la corrosion de la « commoditisation » n'est pas en train de vous ronger sera votre métier à plein temps. Il faut pouvoir flotter au-dessus des certitudes acquises, savoir se redéfinir sans cesse, réinventer tous les jours sa Valeur. Vous serez les Sisyphes de la Valeur.

Tout ça est bien emmerdant car il va falloir être créatif. Systématiquement et machinalement créatif. Être créatif ne vous procurera plus des lauriers de démiurge et de péteuses prétentions. La créativité, comme le reste, finira par se « commoditiser ». Créer et innover ne seront pas des processus ponctuels, mais un travail en continu exécuté par des OS[33] de l'imagination, produisant des idées géniales ou moyen-géniales trente-cinq heures par semaine.

ET POURTANT, ELLE TOURNE

Je m'emporte, je digresse, revenons à Excel.

Nous avons parlé de ces tableaux Excel d'une vertigineuse complexité tissés de chiffres interdépendants. À défaut de traduire une quelconque réalité, ils ont au moins le mérite d'être des métaphores de l'écosystème et de considérer que tout peut être variable, ne fusse que sous une forme réductrice.

Il existe toutefois une manière (française) de concevoir des tableaux Excel qui est bien pire. Elle consiste à mettre des valeurs absolues au sein d'une formule plutôt que de les mettre dans des cellules. Exemple : au lieu de mettre en A1 un nombre de moutons, *12*, en B1 le nombre *4* et en C1 la formule *=A1×B1* pour obtenir le nombre total de pattes de moutons, les anti-variabilistes mettent directement *12* en A1, et *=A1×4* en B1. Ils estiment ainsi qu'il est radicalement impossible qu'il puisse y avoir un jour des moutons à cinq pattes. Confrontés à un monde où tout est susceptible de changer, ils prennent peur. Ils combattent la fragilité, la liquidité des hypothèses qui est en jeu dans Excel et dans le monde, en bétonnant, en dissimulant dans leurs cases des valeurs *absolues*. Pour eux, il y a forcément des vérités premières, des choses qui malgré tout doivent être certaines et

[33] OS : Ouvrier Spécialisé.

immuables : l'existence d'un Dieu, le taux de TVA à 19,6 %, la valeur de l'euro, le nombre de BN dans un paquet. Ils ajoutent du gélifiant dans leurs feuilles de calcul, comme pour faire de la confiture. Cela permet de conserver ses valeurs. Hélas, le jour où leurs croyances qu'ils pensaient éternelles sont remises en cause, leur tableur devient indébuggable puisqu'il faut aller chercher dans les entrailles de chaque formule les caillots qui empêchent la fluidité. Leur modèle s'effondre comme un Titanic trop rigide pour virer de bord.

Ce sont les mêmes qui, devant la loterie génétique qui a créé la diversité humaine, seront demain tentés de figer certains gènes pour être sûrs qu'ils soient transmis et que plus jamais il ne puisse naître d'enfants frisés avec un gros nez.

LIRE ENTRE LES CELLULES

Je trouve étonnant que les cabinets de recrutement n'aient pas mis au rang des tests plus ou moins nébuleux qui justifient leurs émoluments, une analyse des feuilles Excel d'un manager. Celles-ci sont nettement plus révélatrices qu'une analyse graphologique et probablement plus déterminantes que son signe astrologique (sauf s'il est gémeau). L'organisation de ses cellules, la manière de déclarer ses formules, le bon dosage information/bruit dans ce que produit Excel, la lisibilité, la pertinence des indicateurs, le fait qu'il déclare ses variables ou les coule dans le bronze, sont des indices quant à la capacité de stress de l'individu, sa boulimie, son pragmatisme ou sa capacité d'adaptation.

VARIATIONS AUTOUR D'EXCEL

Pour terminer, et comme je l'ai fait plus haut pour PowerPoint, voici quelques suggestions pour explorer de nouvelles pistes dans l'utilisation d'Excel.

Ex-pressionist-cel

À partir des données d'un fichier Excel, vous pouvez générer un graphique. Le graphique traduit de manière visuelle les données du tableau, certes. Mais saviez vous que l'inverse est possible, qu'en modifiant avec votre souris les points sur votre graphique vous pouviez changer les chiffres dans les cellules ?

Aussi, peut-on imaginer une façon bien plus expressionniste de faire des tableaux Excel. Générez un graphique plat (fait à partir d'une suite de zéros). Puis, prenant votre souris et dans un élan entre *abstract expressionism* et *action painting*, bougez les points sur votre graphique jusqu'à obtenir une forme qui traduit vos sentiments : solidité, torture, fragilité, énergie, équilibre, zenitude, désir. Récupérez le tableau de chiffres générés par votre œuvre. Soumettez-les au financier le plus proche.

Bien sûr, vous pouvez utiliser le même procédé à des fins vulgairement crapuleuses en ne retouchant votre graphique que pour montrer une croissance là où les courbes manquent de rondeurs désirables. C'est comme si un enfant restructurait le code génétique de ses propres ancêtres pour finir par en hériter lui-même. C'est du clonage inverse ou même de l'auto-clonage retro-générationnel.

Excel de Mondrian

Restons dans le domaine de l'art abstrait. D'une part, les projections sur Excel sont elles aussi abstraites et, d'autre part, la dose d'inculture générale rencontrée dans le domaine de la finance[34] est fascinante.

Prenez un tableau de la période Art Informel de Piet Mondrian (ceux qu'on appelle communément « un Mondrian »). Reproduisez-le sur Excel. C'est facile, il suffit d'utiliser des bordures de cellules plus ou moins épaisses et la fonction de remplissage du fond avec des couleurs. Puisque ce que vous mettez dans une projection Excel compte somme toutes assez peu, autant que ce soit joli.

.xcl *to* .xml

Vous ne le savez peut-être pas mais l'*xml* est le nouveau langage qui permet d'échanger des données entre systèmes informatiques hétéroclites. Avec le développement des réseaux et des échanges avoir un tel espéranto entre machines était nécessaire.

Avec un Excel compatible *xml*, nous pourrions peut-être faire la Grande Feuille de Calcul de l'Univers dans laquelle tous les tableaux Excel du monde iraient chercher à travers les réseaux des données dans d'autres feuilles de calcul. Dès que quelqu'un, quelque part, changerait un nombre dans une case, toutes les cellules de toutes les feuilles de calcul du monde s'en trouveraient modifiées. Bien sûr, on ne comprendrait rien à ce qui se passe, mais au moins, ce serait la traduction la plus en grandeur nature possible de notre écosystème, une carte à l'échelle du territoire. Est-ce pire que d'ignorer artificiellement la complexité ?

Excel Bonsaï

Je suis suffisamment vieux pour avoir fait mes premiers tableurs sur Multiplan sur un Apple II. Plus tard, j'ai démarré ma vie professionnelle avec un Mac Plus et son écran lilliputien. Contraint par ce manque d'espace visible, on concevait alors des feuilles de calcul qui devaient tenir sur quatre ou cinq colonnes pas plus. Aujourd'hui nous sommes pratiquement dans la même situation sur un Palm Pilot. Essayez de ne concevoir vos feuilles de calcul qu'en utilisant Tiny Sheet sur un Palm (ou Pocket Excel sur un Pocket

[34] Un des financiers que j'ai rencontré ne connaissait même pas Andy Warhol. Je me demande s'il connaissait Mickey Mouse. Ces gens-là considèrent qu'en-deçà de la finance, tout est anecdote.

PC). Vous en viendrez à faire ce que les grandes personnes du business appellent « des comptes d'épicier ». Mais peu importe, cette démarche écologique de réduction et de simplification à l'extrême a au moins le mérite d'être sans prétentions trompeuses.

=SOMME()

Mais je dis tant de mal d'Excel pour rigoler. Je sais que je suis très injuste envers lui. Si un jour de 1986 Patrick B. n'avait pas abandonné une version 1 de Excel sur mon Mac, j'aurais probablement été moins riche aujourd'hui.

Enfin, comme preuve qu'on peut raconter ce qu'on veut avec des chiffres, j'ai le regret de vous dire que le résultat de l'exemple donné au début de ce chapitre est faux. 1 500 × 6,55957 donnent 9 839,36 et non pas 9 837,36. Mettez ce que vous voulez dans vos tableurs, personne n'ira vérifier.

Word, ou l'honorable .doc

Dans ce qui précède, je me suis emporté, m'en prenant particulièrement à la communauté financière. Cela est injuste, je le reconnais, mais surtout réducteur. Le lecteur pourrait penser que les méfaits de PowerPoint ou d'Excel se limitent au champ des relations avec des investisseurs ou plus généralement le clergé financier. Ce n'est pas vrai. Le contexte de la recherche de capitaux est idéal pour mettre l'emphase sur les déformations et manipulations que permet MS Office. Mais ces distorsions ne sont certainement pas circonscrites à ce domaine. La vie quotidienne du business est tout autant corrompue par MS Office. Aussi, arrivé à Word, je vais tenter de me concentrer sur ce qui se passe dans le cours normal de la vie des entreprises.

PIERRE_DE_ROSETTE.DOC

Que peut-on reprocher à Word ? Après tout, ce n'est qu'un simple traitement de texte. On écrit des textes depuis des siècles, depuis que consigner par écrit nous a fait sortir de l'insupportable volatilité de la tradition orale. Word est en filiation directe de l'épopée de Gilgamesh, de l'Iliade et l'Odyssée, de la Vulgate, de Gutenberg et de toute cette histoire de la chose écrite qui a extirpé l'humanité de l'ignorance, de l'analphabétisme et de la barbarie.

Et c'est bien pour ça qu'écrire fait peur.

PowerPoint offre le confortable alibi du manque d'espace. On l'a vu, il faut y écrire gros, sur un nombre réduit de pages, sous couvert d'efficacité et de lisibilité. On y simplifie l'écriture en la ramenant à des toudoulistes, à des phrases courtes, télégraphiques, génériques. On en arrive à des messages qui sonnent comme des horoscopes, tellement minimalistes dans leur expression qu'ils permettent toutes les interprétations *a posteriori*. Situation commode qui évite d'avoir à s'engager, à écrire réellement noir sur blanc. De nos jours les *Centuries* de Nostradamus seraient faites sur PowerPoint pour pouvoir être réinterprétées indéfiniment pendant des siècles sans être prises en flagrant délit de boulechite.

Mais avec un traitement de texte, pas de cache-sexe possible, vous avez toute la place nécessaire pour écrire, expliquer, détailler votre propos. Ici, vous pouvez faire de vraies phrases, avec de vrais paragraphes, comme à l'école. *Damned !* les ennuis commencent.

D'abord, d'abord, on ne vous a jamais appris à écrire. Vous vous sentez au milieu des mots comme dans le costard neuf que vous avez acheté pour votre premier entretien d'embauche. Ensuite, écrire c'est prendre une responsabilité. Vous êtes en terrain miné, le moindre adverbe peut vous péter à la gueule. Enfin, tout cela est d'autant plus dangereux qu'au fond de vous, vous n'êtes pas du tout sûr de ce que vous dites.

L'écriture reste engluée dans sa mythologie. Écrire nous a fait sortir du merdier de la Préhistoire et entrer dans l'Histoire[35]. Écrire a permis de figer et de conserver le propos, à « scientifiser » le dire. Cinq mille ans plus tard, lorsque nous écrivons sur un écran, nous continuons à avoir l'impression de graver dans la pierre. Le moindre compte rendu de réunion, la moindre note de service a un arrière goût de postérité. On s'y croit obligé d'arborer son écriture du dimanche, de la même manière qu'on met ses plus beaux habits à un mort dans son cercueil.

Dans le monde de l'entreprise où bien souvent on préfère l'inaction à l'erreur, comment dire sans dire quand tout ce que vous direz pourra être retenu contre vous ? Avec un traitement de texte, vous devez développer votre propos. Vous ne pouvez pas gaver votre audience avec des petits fours comme dans PowerPoint, il va falloir faire la cuisine.

Le principal problème de l'écriture dans notre monde qui n'ose pas assumer son incertitude est donc : comment donner l'illusion d'être en train de dire quelque chose sans en prendre la responsabilité ? La réponse : plus que d'un traitement de texte, vous avez besoin d'un simulateur de texte. Et c'est là que vous pouvez double-cliquer sur Word.

NOYER LE POISSON, OU LES NULS POUR WORD

Face aux dangers de la chose écrite, il existe une première parade facile : en veux-tu en voilà ! Enrobez le peu que vous avez à dire, que vous craignez de dire, dans un matelas de kapok[36] verbeux. Produisez beaucoup, plus qu'il n'est humainement possible de lire. Logorrhez, logorrhez, il n'en restera rien.

Word est le précieux assistant dont vous avez besoin pour anesthésier votre lecteur. Ce que vous avez réellement à dire pourrait facilement tenir sur Wordpad[37], dans le corps du texte d'un mail et, plus souvent qu'on ne pense, dans les cent soixante caractères d'un SMS.

---

[35] Authentique.

[36] Mot rigolo qui désigne une fibre végétale utilisée pour le rembourrage des coussins et des matelas, et aussi pour l'isolation phonique.

[37] Petit traitement de texte livré en standard avec Windows mais dont la plupart des gens ignorent l'existence.

Mais Word est utile parce qu'il sait rallonger la sauce, diluer facilement le sujet dans un bain de faux texte.

Personne ne vous reprochera jamais d'en dire trop, de faire montre d'une exhaustivité obsessionnelle. Vous aurez toujours l'air d'être couvert par la vertueuse transparence. Avec des documents kilométriques, vous en mettez plein la vue, ce qui vous évite d'en mettre plein l'esprit. Pour celui qui recevra votre document, vous aurez l'air du bon élève qui a beaucoup travaillé. Beaucoup travailler, c'est bien.

Quant à lire le document, c'est une autre histoire. Deux scénarios sont possibles selon que vous le transmettiez au dit « format papier » ou au dit « format électronique ».

Dans le premier cas, votre destinataire va commencer par feuilleter mollement le document avec un haut le cœur intérieur. Puis, il va le poser sur la pile de gauche de son bureau avec l'intention toute velléitaire de le lire. Tous les quelques temps, les semaines de bonnes intentions, il nettoiera cette pile en envoyant vers un autre purgatoire tous les textes trop vieux pour servir encore à quelque chose. Enfin, un matin quelconque, à l'heure blême où dort le *middle manager*, une femme de ménage emportera votre document dans un sac poubelle qui sent le sushi mort, le café calcaire et trente-cinq heures de cigarettes. Vous êtes sauvé, votre objectif est atteint : impressionner votre destinataire sans ne lui avoir jamais rien dit, tout en créant un sourd sentiment de culpabilité envers vous. C'est ce qui s'appelle gagner par Ko, ou plutôt par Mo.

Si votre document est envoyé par email, son aventure est juste un peu différente. D'abord, votre destinataire va SENTIR arriver votre document, voir le temps de son téléchargement. À ce moment-là, déjà, il sait inconsciemment qu'il ne le lira pas. Ensuite, s'il est encore jeune ou consciencieux, il ouvrira le document, bloquera son index sur la touche PageDown de son PC pour aller du début à la fin du fichier. Puis, d'un Ctrl-P désabusé il enverra le document se faire voir sur l'imprimante. Après, votre document sur papier aura la même destinée que celle décrite plus haut. Si le destinataire a une certaine expérience, il va au mieux se contenter de sauver le document sur son disque dur dans le dossier *ad hoc* ; au pire, il le laissera dans la fange abjecte du répertoire par défaut des documents reçus par email. Selon l'hygiène de l'utilisateur, votre document disparaîtra à l'occasion d'un nettoyage volontaire d'espace disque ou de la mort subite du disque dur.

Nous n'arrivons pas à nous défaire de l'idée que « plus » c'est mieux que « moins ». La valeur d'un document Word se juge à la durée du ronronnement de l'imprimante, au temps de téléchargement et à l'espace disque qu'il occupe.

À notre époque où tout devient immédiatement accessible, où tout devient surabondant, la seule denrée réellement et irrémédiablement finie est le temps. Une économie se définit par la façon dont on gère les denrées rares. Or lorsque biens, services, expériences, deviennent pléthoriques ; la seule denrée qui demeure rare et finie est le temps, parce que, c'est con à dire, nous allons tous mourir. Avant, le temps ne comptait pas. L'accès aux biens se méritait. Le PC, en cela, reste un produit de l'ère industrielle ; mettre plus d'une

minute à démarrer sa machine avant de pouvoir s'en servir n'est concevable que dans un monde où l'information se mérite.

Aujourd'hui, la situation s'est retournée, ce sont les biens et l'information qui tambourinent à nos carreaux pour que nous leur ouvrions une fenêtre d'attention. Avec la manie sympathique de donner des noms à tout, pour avoir l'air d'écrire l'Histoire, certains on appelé ça l'« économie de l'attention »[38], qui, après schisme a donné naissance à l'*experience economy*.

> Refrain. — Mais on continue, là comme ailleurs, de faire semblant de n'avoir pas remarqué que quelque chose avait changé.

STADE ANAL

Il en va de l'information comme du reste, sinon plus. L'ère industrielle était une période de pénurie où l'information était tellement rare, précieuse, source de pouvoir et difficile à obtenir qu'on l'écrivait avec un I majuscule, alors qu'on n'a jamais écrit « bouffe » avec un grand B, même en cunéiforme, même en période de famine. Nous étions tellement obnubilés par l'Information qu'il a été décidé, pendant l'ère industrielle, que la prochaine s'appellerait « ère de l'Information® », alors qu'à l'ère agraire personne n'a décidé que la prochaine s'appellerait l'ère industrielle. L'ère industrielle a une fâcheuse propension à l'historiocentrisme.

Nos (grands-)parents qui, selon leur âge (et leurs origines), ont vécu une ou plusieurs guerres, et connu les affres du manque, attachent aux biens et à l'argent une valeur que le *baby boomer* né dans les périodes d'opulence de l'après 1945 peut juger dérisoires. Mais à son tour, ledit *baby boomer*, grandi à une période où l'information était réservée à une élite et se consommait religieusement, en est encore au stade anal de son rapport à elle.

> La deuxième année de l'enfance, sans détrôner complètement la zone érogène buccale, va donner de l'importance à la zone anale. […] L'enfant est parvenu à un plus grand développement neuro-musuclaire : la libido qui provoquait le suçotement ludique du stade oral provoquera maintenant la rétention ludique des fèces ou des urines. […] Émettre ses excréments au moment opportun où l'adulte le sollicite devient […] une manière de récompense, un signe de bonne intelligence avec la mère, tandis que le refus de se soumettre à ses desiderata équivaut à une punition, ou à une mésentente avec elle.
>
> Par la conquête de la discipline sphinctérienne, l'enfant découvre ainsi la notion de son pouvoir, de sa propriété privée : ses selles, qu'il donne ou non.

[38] Initialement proposé par Michael Goldhaber, largement plagié depuis.

> Pouvoir auto-érotique sur son transit, pouvoir affectif sur sa mère, qu'il peut récompenser ou non. […]
>
> C'est aux composantes dominantes de la phase anale qu'on doit ramener chez l'adulte les caractères possessifs, mesquins, l'avarice (l'argent[39] représentant les excréments pour l'inconscient du stade anal).
>
> FRANÇOISE DOLTO
>
> *PSYCHANALYSE ET PEDIATRIE*[40]

Souvent, n'ayant pas assumé que notre information idolâtrée est devenue au pire du bruit et au mieux un produit de consommation jetable, nous nous comportons comme le dit Woody Allen dans son tout premier film *What's Up Tiger Lilly* (au sujet des agents secrets) : « Ces types-là tuent des gens pour obtenir une information qu'on trouverait dans l'annuaire du téléphone. »

POTLATCH DANS LA GUEULE

Par conséquent, dans ce contexte de pénurie d'attention et néanmoins d'avidité puérile pour l'information, tuer le lecteur par étouffement est une technique, certes lâche, mais facile. Avec cette tactique, on ne pourra pas vous reprocher de n'avoir pas donné l'information. Votre générosité tiendra du vieux coup du potlatch[41]. Après tout, que votre destinataire ne daigne pas consacrer le temps nécessaire à la lecture du document que vous lui envoyez n'est pas votre problème.

Illustrons. La proposition commerciale est un des différents parfums de fichier Word qu'on peut trouver sur un disque dur, en tout cas le mien. Si votre disque dur est différent du mien, je dirai simplement qu'une proposition commerciale est, dans le cadre de relations entre entreprises (bitoubi), un document qu'un fournisseur vous adresse pour vous convaincre d'acheter ses produits ou services. Nous assistons de plus en plus à une hypertrophie maladive de ce type de littérature. Quelle que soit la simplicité de ce qui est vendu, quel que soit votre degré de familiarité avec ce qui est proposé, la moindre proposition se croit obligée de couvrir des hectares de verbiage.

Le bon sens commerçant dirait : ça ne sert à rien de faire son boniment à un client s'il n'a pas la capacité de l'entendre. Alors pourquoi les documents censés nous vendre quelque chose sont-ils si adipeux ? Osons l'interprétation suivante : l'Incertitude enfle sourdement dans le cœur du client. En lui croît le manque de confiance, tant dans le monde extérieur

---

39 Nous pourrions aisément remplacer l'argent par l'information dans cette phrase.

40 Le Seuil, 1971.

41 Potlatch : don rituel ayant pour vocation de mettre celui qui le reçoit dans la position inconfortable d'avoir à faire un cadeau encore plus important en retour. Plus simplement : cadeau-qui-tue.

qu'en lui-même. Il cherche par conséquent à externaliser, à sous-traiter une partie de son angoisse. Le fournisseur devient avant tout un apporteur de conscience tranquille.

Dans ce contexte, les vendeurs pensent qu'en surenchérissant sur la quantité d'argumentaire (qui est rarement une quantité d'arguments), en sur-rassurant le destinataire, ils arriveront à recréer dans des décors d'adverbes en carton-pâte et de schémas en trompe-l'œil la Certitude d'antan. Comme si en regardant tout à la loupe, comme si en étant névrotiquement exhaustif, il était possible de conjurer le sort. Ce comportement pathologique a été défini par le Mental Research Institute de Palo Alto comme un comportement « plus de la même chose ».

Tous ceux qui ont quelque chose à vendre essayent de prouver qu'ils sont certifiés OAPAT (On A Pensé À Tout), qu'il ont recensé l'ensemble des situations possibles et que rien ne saurait les prendre au dépourvu. Or, dans un environnement complexe, les changements ne sont jamais linéaires, jamais dans la continuité logique de ce qui précède et par là même impossibles à anticiper en suivant les sentiers balisés de la sacro-sainte expérience. L'attitude adulte extrême d'aujourd'hui, la méta-expérience serait de dire : « Nous n'avons pensé à rien, c'est pourquoi nous sommes capables de parer à toute éventualité. »

Au commencement, il y a eu l'Internet, qui nous offre une jolie allégorie. L'Internet était une idée toute simple : et si tous ceux qui ont un petit ou un gros bout de réseau les connectaient les uns aux autres pour que tout le monde puisse se parler ? Il suffit seulement de déterminer une norme de communication, un protocole, un espéranto technique, pour que l'information circule indifféremment d'un bout à l'autre. Chacun s'occupe du lopin de réseau dont il est propriétaire et tout le monde profite d'un réseau plus large. Là où il y avait un archipel, il y a à présent un continent virtuel. C'est comme ça que de l'entremêlement d'initiatives locales est né un réseau mondial n'appartenant à personne, n'ayant de valeur que dans son ensemble, un bien collectif où chacun est dépendant et indépendant à la fois. Initialement, ce « machin » s'appelait *l'*Internet, parce que plus qu'un réseau, c'était une philosophie. On a progressivement gommé la nature du concept pour n'en faire qu'un nom, une chose, une espèce de marque non-propriétaire : Internet.

Il y a un peu plus de cinq ans, l'Internet offrait des performances aléatoires, reposant uniquement sur la bonne volonté et les moyens techniques des différentes baronnies traversées. Les opérateurs télécoms traditionnels se moquaient de cette façon peu orthodoxe de fournir du service. Ils ne juraient que par leurs propres réseaux propriétaires, leurs cordes à linges tirées entre deux points. « On ne peut contrôler, maîtriser, s'engager que ce qui nous appartient de bout en bout » disaient-ils, considérant que, dans la vie des affaires, « contrôler », « maîtriser » et « s'engager » étaient au-delà de tout les pierres sur lesquelles le business devait se construire. Mais avec le temps, à force de redondance, de solidification, et sans dénaturer sa philosophie originelle d'échange, l'Internet est devenu

mature, performant, responsable, mesurable, professionnel. Les opérateurs qui s'en gaussaient ont bien dû s'y faire. C'est pourquoi l'Internet est devenu Internet.

Aujourd'hui, aucun opérateur ne vous garantira les performances sur les réseaux de tiers que votre trafic traverse. Sa garantie se limite aux quelques portions d'Internet qu'il contrôle, c'est-à-dire pas grand-chose. Leurs clients trouvent cela acceptable. Cette non-certitude-là, ce non-contrôle, ce non-engagement, les utilisateurs ont appris à vivre avec puisque même sans maîtrise, sans contrôle et sans engagement, force est de constater que l'Internet ça marche et, qui plus est, ça ne coûte pas cher.

Ceux qui sont tombés dans l'Internet quand ils étaient petits vous le diront : vous commencez à comprendre l'Internet le jour où vous réalisez que vous ne pouvez pas le comprendre. Cette métaphysique de l'Internet devrait progressivement tout toucher : nos comportements, nos activités, notre vie, notre business. Vous n'allez plus comprendre ce qui se passe, en toute sérénité.

TU L'AS DIT BOUFFI

En somme, il vaut mieux dire « on verra bien » que de chanter « on a tout prévu ». Mais qui est prêt à entendre le message de l'incertitude assumée, de l'Incertitude professionnelle ? Soumises à la pression de leurs actionnaires vieux *baby boomers* et par contrecoup de leurs dirigeants jeunes *baby boomer*s, les entreprises essayent d'évacuer l'Incertitude en la transférant à leurs fournisseurs et sous-traitants.

Alors, les entreprises qui veulent vendre quelque chose à d'autres entreprises décrivent encore et toujours à leurs clients potentiels comment elles ont su dompter l'incertitude, comment, elles, ont pensé à tout. Cela donne des documents Word bouffis de texte et de graphiques, bouffis de suffisance, bouffis comme un boulimique angoissé.

Il y a fort heureusement une limite dans cette course à l'enflure du texte. Quand un document Word est envoyé par email, il pèse le plus souvent exactement 5 Mo, étrangement jamais plus. L'explication en est toute simple : la plupart des serveurs de mail ayant été calibrés pour une capacité maximum de 5 Mo par message, faire des propositions commerciales de plus de 5 Mo zippés est une erreur marketing grave.

Petit exercice amusant : faites une recherche sur votre disque dur avec la clef « *.doc ». Vous allez lister tous vos documents Word. Triez les par ordre décroissant de taille. Effacez tous les fichiers qui font plus de 3 Mo. Videz la corbeille. Vous serez surpris de constater que dans les jours et les semaines qui suivent, jamais vous ne sentirez le manque (au pire il y a un con quelque part qui l'aura gardé).

SEMER SES POURSUIVANTS

Nous avons vu jusqu'à présent des cas simples, ceux où la quantité de texte, le nombre de Mo, le poids de papier, suffisent à saper toute velléité de lecture. Hélas, il n'est pas impossible qu'un jour un imbécile aussi zélé que désœuvré ouvre votre document : *caramba !* il va falloir se mettre tout nu devant lui.

Heureusement, Word a prévu un certain nombre de techniques de brouillage pour semer vos poursuivants, ou du moins ralentir leur avancée. Il s'agit subtilement de rendre votre document dissuasif tout en vous donnant l'excuse perverse d'un souci de lisibilité. Le stratagème est bien connu par ces restaurateurs qui vous servent un grand bol de mousse-au-chocolat-à-volonté, mais délicatement trop sucrée pour vous écœurer dès les premières cuillers.

Exemple de mines antipersonnelles possibles : Word propose une fonction qui génère automatiquement un sommaire détaillé de votre prose. Il est hautement recommandé d'insérer ledit sommaire au début de votre document. C'est facile, sélectionnez simplement ce choix dans le menu « insérer ». Il faut littéralement deux secondes pour le faire. Affiché par défaut en police Times, ce qui lui donne un air d'austérité toute protestante, associé à des numéros de paragraphes, de parties et de pages, barré par des lignes de pointillés, le sommaire fait naître un sentiment de claustrophobie chez le lecteur. Ainsi, vous offrez une illusion d'interactivité, tout en disposant à l'orée de votre texte d'une rangée de chevaux de frise rébarbatifs qui pourront ralentir l'avancée des chars ennemis.

Les « puces et numéros » sont un autre des subterfuges disponibles dans l'arsenal de Word. Poursuivre votre simulacre de raisonnement sera d'autant plus difficile que vous le structurez en paragraphes propres et distincts. « Structurer » est un mot qui plait. Alors, comme signe ostensible de structure, utilisez de préférence la numérotation hiérarchique. Elle fait précéder chaque paragraphe d'une suite de chiffres tels que 2.7.8.3. Cette balise indique que vous en êtes au troisième sous-sous-sous bloc, du huitème sous-sous niveau, de la septième sous-partie du deuxième chapitre. Très très pratique. Rapidement, votre lecteur aura du mal à comprendre où il en est. Il passera de paragraphe en paragraphe en ayant à chaque fois l'impression d'entrer dans une autre dimension. Ces fausses bornes kilométriques, 2.7.8.3, qui jalonnent son parcours ne lui seront d'aucun secours. Progressivement, à trop vouloir se situer dans l'espace du texte, la nausée le gagne. Word n'attaque pas que les yeux, il attaque aussi l'oreille interne.

Avantage accessoire, il est légitime à chaque fois que vous passez d'un paragraphe à l'autre de sauter deux lignes, faire deux retours chariot, ou, si vraiment vous voulez vous donner du mal, définir des styles de paragraphes 12 pts avant et 12 pts après. La valeur kilométrique de votre document augmente ainsi sans que vous n'ayez besoin de plus de texte. Vous allez certes tuer un ou deux arbres de plus à l'impression, mais la lâcheté n'a pas de prix.

Selon cette même stratégie d'occupation des sols, vous pouvez également faire de jolis en-têtes et pieds de pages de trois quatre lignes qui, répétées, sont autant de surface que vous n'aurez pas à remplir. Mais, hélas, toutes ces astuces ne vous prémunissent pas totalement d'avoir à affronter le corps du texte lui-même. Il va falloir se mettre à table, cuisiner un semblant de texte là-dedans.

BOUILLON DE CULTURE

Dans les entreprises, Word permet le plus souvent d'assembler des textes, de les modeler, et très exceptionnellement d'en écrire. Une élite de scribes et de moines corporètes composent le fonds des textes sacrés qu'un bataillon de wordillons va pouvoir ensuite assembler et ânonner à l'envi.

N'avez-vous jamais constaté la panique qui gagne votre interlocuteur lorsqu'on lui annonce qu'il n'existe pas de modèle de texte. Il va devoir réfléchir et écrire tout lui-même. Il blêmit. Écrire ? Son premier réflexe sera alors, malgré tout, de chercher sur le marché au noir de l'entreprise des bouts de textes qu'il pourra utiliser. Il interrogera ses collègues, fouillera l'Internet et, s'il est vraiment au désespoir, ira jusqu'à copier À LA MAIN des passages de documents imprimés.

C'est ainsi qu'un gros document Word d'entreprise, tel qu'une proposition commerciale, devient un bouillon de culture. Il est presque toujours composé de textes de provenances diverses, écrits à différentes périodes, dans différents contextes, par différents scripteurs. Le style n'est pas constant d'un passage à un autre. Une analyse géologique révèle : des portions techniques avec leur pauvreté de vocabulaire, leurs adverbes automatiques, leur naïveté commerciale et leur enthousiasme ingénu ; des festivals de superlatifs clinquants dans les morceaux attribuables à des commerciaux ou des marketeux ; des grumeaux de conditionnels frileux imposés par des juristes scrogneugneu ; des strates de phrases creuses générée par la com' qui n'a jamais vraiment compris le sujet mais qui a découvert l'usage du dictionnaire de synonymes de Word (Maj-F7) ; des pâtés de textes d'origine exogène trop bien écrits pour être authentiques et utilisés souvent fort peu à propos ; une répartition inégale des fautes d'orthographe selon les passages ; des noms de personnes ou d'entreprises étrangères au contexte et qui n'auraient pas été détectés par la fonction Rechercher/Remplacer. Une linguistique de CM2 suffit pour mener ce type d'exégèse minute.

Constatation intéressante : sur un disque dur quelconque, il y a très peu de fichiers Word de taille moyenne. Le document Word est soit amphigouriquement long, c'est-à-dire de 2 Mo et plus, soit court, c'est-à-dire de moins de 100 Ko. Les textes longs sont ceux qui ont été injectés de silicone, c'est-à-dire qu'ils utilisent les procédés décrits plus haut. Les autres ont été bêtement et péniblement écrits à la main. Il existe peu de textes raisonnablement gonflés, ou de textes longs écrit entièrement à la main, *from nihilo*.

Le fichier Word du livre que vous lisez pèse 200 Ko. Je peux vous l'avouer, il contient beaucoup de collages de machins que j'ai écrits par le passé. C'est un chutney de textes, une façon d'accommoder les restes, de réutiliser des rots d'esprit que jadis, une fois par trimestre, j'ai publiés dans *Influx*[42]. À ma décharge, je dirai toutefois que je revendique la paternité de tout. Chaque mot que vous lisez est issu du tambourinage de mes propres doigts boudinés sur le clavier ou du tango nerveux du stylet sur mon Visor.

DIS SEULEMENT WORD ET JE SERAI GUERI

Devant la course à la boursouflure de la littérature d'entreprise, on a inventé l'*executive summary*. L'appellation, forcément anglo-saxonne, se dit « synthèse de direction », si on n'a pas peur de passer pour un plouc. Privilège de la fonction, on reconnaît aux dirigeants et autres chefs de quelque-chose, le droit de ne pas avoir le temps de lire. C'est pourquoi, dans un élan de générosité flagorneuse, on place en début de document un résumé de ce qui va suivre.

Cela pourrait partir d'un bon sentiment : « Voici la substance profonde de ce que nous avons à dire et que nous allons développer dans le dossier qui suit. » Mais en définitive, les destinataires, quels que soient leur rang et leur rémunération, ne lisent plus au mieux que l'*executive summary*. Tout le monde se considérant plus ou moins pour un chef, qui acceptera de subir l'humiliation d'avoir à lire tout le corps du texte ?

Une bonne dialectique d'entreprise est donc constituée par :

- deux feuillets liminaires qui contiennent tout ce qu'il est utile de dire ;
- suivis d'un bavardage kilométrique dont la force de conviction réside dans la quantité de papier noirci. Le gros du document (au sens littéral), joue le rôle du « *and much much more* » que promettent les publicités américaines quand elles n'ont plus rien à dire.

J'ai passé le bac en ne lisant que les profils d'une œuvre, les *best of* des cours ou les compilations d'annales. Ça m'a réussi. Vous pouvez réussir en ne lisant que des synthèses de direction.

POP CONSULTANT

Simulateur de texte, Word a permis l'essor du business des Marchands de Word et autres vendeurs de textes d'artifice. Les officines dites « de conseil » ne vous facturent plus le temps qu'elles passent à plancher sur votre dossier, mais le Megaoctet de rapport. Word a permis de réaliser dans cette activité des gains de productivité sidéraux.

---

[42] Journal de la « nouvelle intelligence » publié par Fluxus, ex-FranceNet, auguste entreprise que je préside pour la simple raison que je l'ai créée.

Les cabinets de conseil sont les oracles de l'entreprises, ses grands sorciers. De nos jours, l'aspiration ultime d'un cadre est de finir consultant, c'est-à-dire de vivre sa vie dans MS Office, là où ses parents rêvaient de travailler dans l'Administration. Consultant, c'est un métier chouette où vous allez chez des gens pour prodiguer avec détachement des lapalissades que le client aurait pu trouver tout seul. Ils sont souvent comparables au Mr Wolf (Harvey Keitel) de *Pulp Fiction* qui vient conseiller Jules (Samuel Jackson) et Vincent (John Travolta) dans le nettoyage des traces sanguinolentes du négligeable témoin qu'ils ont tué par inadvertance dans leur voiture. Le conseil qu'il leur donne : il faut laver.

Il y a quelques années étaient apparus les *Livres dont vous êtes le héros*. Ils étaient vendus dans les centres commerciaux au même rang que les photocopies en libre-service. On fournissait à une machine le nom de son enfant, le nom de son meilleur ami, le nom de la ville où il habitait. L'ordinateur remplaçait dans le texte le nom des protagonistes et des lieux par ceux que vous aviez fournis. L'imprimante publiait alors, pour une centaine de francs, un livre illustré unique pour la plus grande joie des grands et peut-être des petits. Les cabinets de conseil ne font pas autre chose, mais pour nettement plus cher. Le rapport que vous fournissent les experts qui ont fait semblant de comprendre votre besoin est en fait un texte surgelé qu'un stagiaire aura passé du temps à « personnaliser ». Personnaliser, ça veut dire utiliser la fonction Rechercher/Remplacer. L'informatique qui était censée permettre plus de souplesse se traduit par une plus grande standardisation. Les mêmes conseils placebo fournis à tout le monde.

Le business du conseil s'apparente a un autre business extrêmement rentable : la vente de pop-corn dans les cinémas (2 500 % de marge). Prenez une poignée de centimes de matière première, mettez-les dans une machine qui en quelques minutes fait décupler le volume de l'ingrédient de base. Vous obtiendrez ainsi facilement des barils d'une denrée faussement bourrative qui laisse celui qui le mange ballonné de vide. Surtout, vendez le tout vingt-cinq fois plus cher : pour 0,06 € de matière première vous pouvez produire un baril de pop-corn vendu 1,5 €. Et encore, ce qui coûte le plus cher est le seau en carton. Grâce à la fonction Rechercher/Remplacer, le business du conseil est devenu comparable à celui du pop-corn : outrageusement rentable avec une valeur nutritive pour le moins discutable. Quelques minutes d'un junior sous-payé, voire pas du tout, vendues au prix de la journée d'un consultant senior. Précieuse ridicule, ce dernier n'a plus qu'à porter des costumes, faire semblant de prendre des notes et reformuler vos questions afin qu'elles correspondent aux réponses. Quelle que soit votre situation, la réponse est la même, celle qui est dans les modèles de documents Word pré-existants.

Il existe certainement des consultants ou des cabinets de conseil compétents, sérieux et utiles. Dieu a voulu qu'il ne me soit jamais donné d'en rencontrer. La faute m'en incombe ; peut-être, simplement, n'étais-je pas un client suffisamment compétent, sérieux et utile pour ces entreprises-là.

CARBONE 14

Dans une catégorie cousine de celle des consultants, vous rencontrerez les cabinets d'avocats. Ces derniers ont découvert dans Word une fonction dont ils raffolent : le Suivi des Modifications, qu'ils appellent *markups* pour faire son anglo-saxon.

Lorsque le Suivi des Modifications est activé, Word affiche dans le corps du document les changements qui ont été apportés au texte par un autre utilisateur. Les rajouts ou les suppressions apparaissent dans une couleur différente. Les passages qui ont été substitués sont barrés. Les avocats des différentes parties s'échangent les fichiers dans un interminable ping-pong qui justifie leurs émoluments. Après quelques aller-retours, le document finit par porter une quantité tellement importante de stigmates (modification des modifications des modifications) qu'il faut avoir l'estomac bien accroché pour continuer à suivre le fil du discours, à comprendre un traître mot de ce qui est dit dans ce brouhaha. Le texte n'est plus qu'une bouillabaisse multicolore où nagent les croûtons des uns et des autres, des nappes successives de fromage fondu et les arrêtes de tout le monde. On finit par vouloir payer des juristes uniquement pour démêler à notre place l'écheveau des suivis de modifications.

Imaginez le Talmud écrit sur Word avec la fonction de suivi des modifications, avec des successions gigognes de commentaires placés à la queue leu-leu dans le corps du texte lui-même par des générations de rabbins. Le livre serait foncièrement illisible. Au lieu de cela, les Juifs ont préféré inventer l'hypertexte avec des commentaires en cascade et des renvois en marge.

LIRE ENTRE LES BITS

Nous l'avons vu, dans un contexte professionnel, un document Word est rarement produit pour être vraiment lu. Mais il transmet quand même un nombre significatif d'informations incidentes utiles et de palimpsestes virtuels. Comme le style, c'est l'homme, et que le média est le message, il vous faut apprendre la méta-lecture. Lire un document Word, c'est lire Word avant tout. À défaut de se donner le mal de parcourir ce qui est écrit, déchiffrez-en la forme car elle prime sur le fond. Cette dernière peut vous en apprendre beaucoup sur le document, comment il a été produit, la compétence et les intentions de celui qui l'a produit.

Par exemple, un commercial qui vous adresse une proposition dont les titres de paragraphes et le corps du texte sont tous écrits en style Normal a probablement beaucoup de temps. Il a pu le consacrer à mettre un à un tous ses titres en gras et souligné, au lieu de définir des styles automatiques qui lui auraient épargné un travail aussi fastidieux. Un tel gaspillage idiot d'énergie indique qu'il n'est pas surchargé, qu'il ne vend par conséquent pas beaucoup, qu'il ne réalise pas ses objectifs et qu'il sera probablement facile de le pousser dans ses derniers retranchements.

Complice des industriels du verbiage, Word a cependant une fonction traîtresse que bien souvent les stagiaires de cabinets de conseil ignorent[43]. En regardant dans le menu Fichier/Propriétés/Statistiques, vous découvrirez le nombre de minutes qu'il a fallu pour éditer le document. Vous pouvez réaliser alors le prix que vous payez pour acheter de la viande froide sous vide. Très souvent le rapport qui vous a été vendu si cher n'a demandé qu'un couple d'heures de travail, si ce n'est pas moins, c'est-à-dire le temps de faire un Rechercher/Remplacer.

Hélas, la méta-lecture atteint aujourd'hui ses limites. Comprenant de plus en plus qu'ils se mettent à nu en envoyant leurs fichiers Word originels, beaucoup de correspondants, sous couvert de « protection de l'œuvre », vous adressent désormais des documents pour Adobe Acrobat, appelés pdf pour les intimes. Un fichier pdf n'est qu'une photographie figée du texte écrit sur Word. Il n'est plus possible de le disséquer. Tout au plus savez-vous que le correspondant qui vous envoie un pdf a vraisemblablement quelque chose à dissimuler.

MINISTERE DE LA VERITE

Il est souvent pénible de relire de vieilles choses que nous avons jadis écrites. Nos croyances d'alors, notre ton péremptoire, nos arguments que nous pensions inoxydables, gênent notre amour propre. Nous avons alors le même sentiment que lorsque nous contemplons de vieilles photos sur lesquelles nous sommes habillés à la mode de l'époque : « Comment a t-on pu s'habiller comme ça ? Qu'est-ce que j'étais ridicule ! »

Des tablettes d'argile à la machine à écrire, le texte a toujours été considéré comme un objet fossile, une cristallisation de la vérité. Avec un traitement de texte, l'écrit peut être remodelé à l'infini, réadapté, corrigé, sans jamais atteindre un état vraiment définitif. Mais cette fluidité ne sert à rien tant que nous continuerons à considérer que l'auteur est tenu, lui, d'être toujours constant, qu'il n'a pas droit à l'erreur, qu'il se doit d'avoir toujours eu raison, qu'il n'a jamais changé d'avis ou de direction, qu'avec lui on peut être certain. La première chose que nous attendons des autres, c'est qu'ils nous soulagent de notre angoisse de vivre et qu'ils nous apportent un peu de Certitude, le reste n'est qu'anecdote. On reconnaît la capacité d'Éditer/Modifier/Effacer/Remplacer à Word, mais pas à son utilisateur. Tous ceux qui ont écrit sur la nouvelle économie ne sont aujourd'hui bons que pour le bûcher.

Nous finissons tous par devenir des fonctionnaires *free lance* de notre propre ministère de la Vérité. Comme dans *1984*[44], nous pouvons retoucher sans cesse nos anciens textes afin

[43] Les *seniors* ne s'abaissent pas à toucher un ordinateur.
[44] Tarte à la crème incontournable de George Orwell que vous connaissez certainement.

qu'ils montrent que nous sommes infaillibles, que nous avions toujours tout prévu, et que puisque Dieu n'existe pas, nous pouvons être de bons prétendants au poste.

Il existe une date de péremption pour les produits laitiers, il devrait y en avoir une pour les textes. Il est certes plus facile de déterminer jusqu'à quand un laitage reste comestible, que de dire à partir de quand un texte devient empoisonné par une teneur trop importante en conneries. Et pourtant la chose écrite finit aussi naturellement par se décomposer jusqu'à en devenir dangereuse, et ce, sans que l'auteur en soit plus responsable que le fabricant de yaourts ne l'est pour ses produits. Et pourtant, les entreprises investissent dans des intranets géants pour accumuler toutes leurs vieilles croûtes de fromage, tout ce gargouillis faisandé auquel elles supposent une validité, un héritage, une expérience réutilisables.

Tout compte fait, la véritable révolution de l'écriture n'est pas dans le traitement de texte mais dans le corps du texte de l'email et encore plus du SMS[45]. L'email révolutionne l'écrit en en faisant un objet de consommation très courante, une conversation en temps réel, systématiquement datée, intrinsèquement périssable. Il est donc parfaitement abusif, malhonnête et idiot de conserver les messages d'un individu et de les produire plus tard, comme s'il s'agissait de vérités définitives, quasi contractuelles, comme si chaque mail avait été gravé dans la pierre.

AUTOMUTILATION AUTOMATIQUE

Pour clore les chapitres sur PowerPoint et Excel, j'ai proposé des idées de modes d'utilisations nouveaux de ces outils. Je ne le ferai pas pour Word pour ne pas donner l'illusion que tout se doit d'être symétrique, systématique et équilibré. À la place, je vous livre directement l'exercice ci-après.

À la fin de son *one man show* au théâtre du musée Grévin, Pierre Desproges entreprenait de faire le résumé du spectacle qu'il venait de jouer. Je me propose de faire la même chose en utilisant la fonction Synthèse Automatique de Word appliquée telle quelle avec un taux de réduction de 6 % au présent chapitre :

Le lecteur pourrait penser que les méfaits de PowerPoint ou d'Excel se limitent au champ des relations avec des investisseurs ou plus généralement le clergé financier. Avec des documents kilométriques, vous en mettez plein la vue, ce qui vous évite d'en mettre plein l'esprit. La valeur d'un document Word se juge à la durée du ronronnement de l'imprimante, au temps de téléchargement et à l'espace disque qu'il occupe.

Stade anal

Il en va de l'information comme du reste, sinon plus. (Françoise Dolto, Psychanalyse et pédiatrie*.)*

[45] Texto, qui aurait pu s'appeler texticule en hommage à Raymond Queneau.

Votre générosité tiendra du vieux coup du potlatch. Vous n'allez plus comprendre ce qui se passe, en toute sérénité. Cella donne des documents Word bouffis de texte et de graphiques, bouffis de suffisance, bouffis comme un boulimique angoissé.

Les Puces et Numéros sont un autre des subterfuges disponibles dans l'arsenal de Word. Vous pouvez réussir en ne lisant que des synthèses de direction.

Pop Consultant

Simulateur de texte, Word a permis l'essor du business des Marchands de Word et autres vendeurs de textes d'artifice. L'ordinateur remplaçait dans le texte le nom des protagonistes et des lieux par ceux que vous aviez fournis. L'imprimante publiait alors, pour une centaine de francs, un livre illustré unique pour la plus grande joie des grands et peut-être des petits. Précieuse ridicule, ce dernier n'a plus qu'à porter des costumes, faire semblant de prendre des notes et reformuler vos questions afin qu'elles correspondent aux réponses. Le texte n'est plus qu'une bouillabaisse multicolore où nagent les croûtons des uns et des autres, des nappes successives de fromage fondu et les arrêtes de tout le monde. On finit par vouloir payer des juristes uniquement pour démêler à notre place l'écheveau des suivis de modifications.

Lire un document Word, c'est lire Word avant tout. Comprenant de plus en plus qu'ils se mettent à nu en envoyant leurs fichiers Word originels, beaucoup de correspondants sous couvert de « protection de l'œuvre », vous adressent désormais des documents pour Adobe Acrobat, appelés pdf pour les intimes. Un fichier pdf n'est qu'une photographie figée du texte écrit sur Word. Je ne le ferai pas pour Word pour ne pas donner l'illusion que tout se doit d'être symétrique, systématique et équilibré.

Le résultat est certes quelque peu surréaliste mais il force l'auteur à une certaine humilité en révélant son texte dans ce qu'il a de dérisoire.