
Abécédaire des techniques Metaplan



Comment conduire des discussions de groupe à l'aide des techniques Metaplan

© Metaplan GmbH

Feuilletez et téléchargez l'abécédaire des
techniques Metaplan sous :
www.moderationstechnik.de

Contact

Metaplan
Goethestrasse 16
25451 Quickborn
Germany

Tel: 0049 – 4106 – 617-0
Fax: 0049 – 4106 – 617-100
www.metaplan.de
www.metaplan.com

Metaplan
111 avenue d'Eprenesnil
78401 Chatou Cedex
France

Tel: 0033 – 1 – 30 09 62 60
Fax: 0033 – 1 – 30 09 62 61
www.metaplan.fr
www.metaplan.com

Sommaire

Techniques de visualisation	5
Mettre à disposition les moyens de visualisation	5
Rendre visible la discussion	6
Créer un paysage ordonné	8
Présenter un poster	8
Etablir un compte rendu photographique	9
Techniques d'interaction	10
Les règles de discussion Metaplan	10
Susciter l'interaction avec des questions	11
Modérer une question-carte	12
Condenser la discussion avec la question de pondération	15
Conduire une discussion visualisée	16
Ouvrir avec la thèse	16
Techniques de dramaturgie	18
Anticiper la discussion du groupe	18
Elaborer un plan de discussion	19

La technique Metaplan® est un outil pour rendre plus efficaces les discussions en groupe. Plus efficaces, de deux manières :

D'abord, en faisant gagner du temps : les discussions modérées avec les techniques Metaplan® aboutissent plus rapidement à des résultats.

Ensuite, en favorisant une forte implication des participants dans le processus de groupe et en permettant la prise en compte de toutes les opinions, pour aboutir à des résultats soutenus par tous.

Dans cet abécédaire, les techniques Metaplan sont présentées en trois parties :

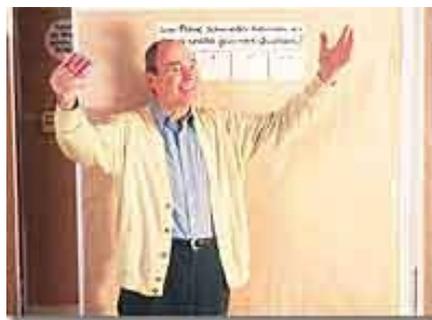
- les techniques de visualisation ;
- les techniques d'interaction ;
- les techniques de dramaturgie.

La visualisation rend visible pour le groupe toutes les contributions importantes de la discussion. Elle permet de les retenir et de les classer en commun.

Les techniques d'interaction rendent les discussions fructueuses et vivantes, elles garantissent le débat entre les participants.

Les techniques de mise en scène aident le modérateur à anticiper le déroulement d'une discussion, pour guider le groupe le long d'un fil rouge jusqu'au résultat visé.

Cet aide-mémoire doit permettre de retrouver aisément les divers éléments des techniques Metaplan. Il complète les stages de base et les formations à la méthode Metaplan.



Techniques de visualisation

Mettre à disposition les moyens de visualisation

Pour conduire une discussion à la Metaplan, il faut disposer de matériel de visualisation, afin de rendre les idées et arguments du groupe visibles pour tous. On aura besoin de :



- panneaux à épingler ;
- feuilles de papier kraft ;
- cartes rectangulaires, ovales et rondes ;
- épingles pour fixer les feuilles et les cartes ;
- crayons-feutres ;
- gommettes adhésives,
- bâtons de colle.

Les panneaux à épingler sont recouverts de feuilles de papier kraft. Toutes les contributions à la discussion sont notées avec les feutres sur les cartes, qui sont ensuite épinglées sur les panneaux.

Il est facile de déplacer les cartes sur les panneaux, pour constituer des regroupements d'idées similaires ou des chaînes d'argumentation. Les gommettes adhésives permettent de pondérer les contributions visualisées.

Les panneaux à épingler utilisés dans la technique Metaplan sont des plaques de polystyrène expansé montées sur deux pieds. Si l'on souhaite pouvoir les transporter, il vaut mieux choisir le modèle pliant, facile à emballer dans les sacs de rangement. Pour des modérations Metaplan, il faut compter un panneau pour deux participants.

Les feuilles destinées à recouvrir les panneaux sont en papier robuste, de couleur brun clair, d'un format de 145 cm sur 125 cm. Lorsqu'on les épingle, il faut laisser en haut du panneau une marge de 4 cm, dans laquelle on piquera quelques épingles avant même le début du travail. Elles seront ainsi toujours disponibles.

Sur les cartes rectangulaires, qui mesurent 9,5 cm x 20,5 cm, on note un par un les arguments et les contributions à la discussion. C'est avec les petits feutres que l'on rédige jusqu'à trois lignes ou sept mots sur une carte. Les trois couleurs des cartes rectangulaires servent à rendre perceptibles les différences thématiques : des cartes vertes pour les idées et arguments positifs ; des cartes orange pour les critiques, les

points faibles; et des cartes jaune clair pour les alternatives, les actions à réaliser et les conséquences.

Les explications complémentaires, les remarques et les critiques adressées aux arguments rédigés sur une carte rectangulaire sont notées sur des cartes ovales blanches. Elles mesurent 9 cm dans leur longueur.

Pour titrer des ensembles de cartes, on utilise des ronds blancs de 4 cm de diamètre. Pour titrer tout un poster, ou pour formuler une thèse, il existe de longues bandes blanches de 56 cm de long sur 10 cm de large. On les rédige avec un gros feutre, en deux lignes.

Les nuages Metaplan servent pour les têtes de chapitres et pour titrer le poster d'ouverture d'une réunion.

La tranche des petits feutres mesure 5 mm de large. Des crayons plus fins, ou même pointus, donnent une écriture trop mince, illisible à une certaine distance. On utilise des feutres de couleur noire et rouge. La tranche des gros feutres mesure 10 mm. C'est avec eux que l'on rédige les titres - comme des affiches - sur les bandes et les nuages.

Les gommettes adhésives permettent de pondérer les déclarations visualisées. Il est utile d'en disposer en deux couleurs ou en deux dimensions, afin que les participants puissent marquer leur opinion dans deux directions différentes.

Les épingles permettent de fixer sur les panneaux le papier kraft, ainsi que les cartes rédigées qui plus tard seront collées.

Un trait de colle par carte suffit. Ainsi l'on pourra si nécessaire détacher les cartes, sans pour autant déchirer le papier.

Rendre visible la discussion

Lorsque des groupes discutent à l'aide des techniques Metaplan, l'image de la discussion apparaît sur des panneaux.



Ecrire sur des cartes

Utiliser les cartes s'apprend vite. Pour que l'écriture reste lisible à 6-8 mètres de distance, il faut écrire gros et gras, en utilisant le côté large du feutre, la tranche. Il vaut mieux raccourcir les hampes et les jambages des lettres. Ne pas écrire seulement en majuscules: les mots longs deviennent illisibles.

La lisibilité s'améliore également si l'on dessine les lettres les unes à côté des autres, sans les relier entre elles.

Réaliser un collage

La visualisation est tout aussi vivante que la discussion. Les alignements trop rigoureux n'offrent qu'un faux-semblant d'ordre. Nous appelons collage, le libre arrangement des cartes, qui reflète cependant le développement logique de la discussion.

Voici quelques conseils pour réussir votre collage:

- Une seule idée par carte. Si une carte ne suffit pas, noter seulement sur la carte l'idée principale et le complément d'explication sur un ovale.
- Les mots-clés en disent trop peu. Mieux vaut formuler des demi-phrases. Leur lecture est plus coulante et leur contenu plus riche, parce qu'elles reprennent la tendance qui s'est exprimée.
- Réunir les cartes au contenu identique ou similaire. Ce regroupement de cartes s'appelle pavé ou ensemble. Un titre, fidèle au contenu du pavé, est inscrit sur une carte ronde. Ce titre aussi doit être rédigé sous la forme d'une demi-phrase.
- Entre chaque pavé, laisser beaucoup d'espace vide. Ainsi, chaque groupe de cartes se différencie clairement des autres. Il reste aussi possible de rajouter ultérieurement d'autres cartes.
- Afin d'obtenir une image compréhensible, se limiter à environ deux douzaines de cartes et de ronds sur un poster.
- Les traits destinés à encadrer les pavés comme ceux qui indiquent les liaisons sont tracés directement sur le papier kraft. Mais seulement lorsque les cartes ont trouvé leur emplacement définitif.



Créer un paysage ordonné



Grâce à la visualisation, les participants suivent mieux le déroulement oral de la discussion. Mais attention! Prenez garde à ne pas abuser des couleurs, des formes et des symboles. Il ne s'agit pas de détourner les participants du contenu de la discussion par un tohu-bohu optique. C'est pourquoi il convient d'utiliser les moyens de visualisation en connaissance de cause. Pour ordonner le paysage des idées, le modérateur utilise la liste de contrôle reproduite dans le poster ci-dessus et applique les règles et les conseils qui y sont présentés.

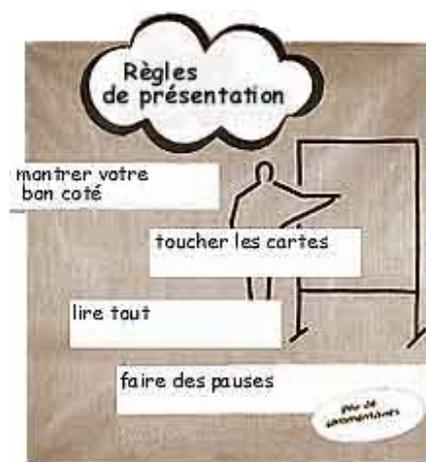
Enfin, lorsque le modérateur est d'avis que la visualisation est réussie, il fixe définitivement les cartes avec le bâton de colle: le poster est prêt !

Présenter un poster

Le modérateur montre au groupe son meilleur côté. Quand il lit le poster, il regarde le groupe et ne lui tourne pas le dos. Il doit veiller à ce que sa présentation reste en rapport avec le contenu du poster. Pour ce faire, il lit mot à mot ce qui est écrit sur les cartes. Les participants peuvent ainsi se concentrer sur la signification des contributions sans être dérangés par des commentaires oraux qui dévient de ce qui est écrit.

Vous pouvez stimuler l'attention qu'un auditeur porte à la présentation, en vous adressant à lui aussi en tant que spectateur: posez la main à côté de la carte que vous lisez, cela permet de synchroniser l'œil et l'oreille. Un soutien visuel stimule l'attention et augmente la mémorisation des thèmes présentés.

Des pauses artificielles entre chaque carte et des commentaires brefs facilitent l'assimilation de l'information présentée.



Etablir un compte rendu photographique

Les posters produits lors d'une modération Metaplan constituent tout à la fois un compte rendu simultané du déroulement et des résultats de la réunion. Ainsi, ce ne sont pas les seuls résultats qui transparaissent, mais aussi l'ambiance et les approches utilisées pour aboutir.

Pour obtenir un document plus maniable et plus exploitable, il faut réduire le format des posters. On les photographie avec un appareil photo 35 mm, posé sur un pied, distant de 3,5 m. On utilise un éclairage indirect, composé, par exemple de deux tubes néon de 65 watts. Un flash produirait des reflets sur le papier kraft.

On emploie une pellicule à grain fin pour la reproduction documentaire, de 32 ASM6 DIN (par exemple, Agfa Ortho 25 Professionnel). L'exposition dure une seconde, avec une ouverture de 2,8. Un filtre jaune améliore la qualité. Le développement et l'agrandissement au format 20 x 25 cm peuvent être confiés à un laboratoire photographique. Afin d'éviter des dépenses superflues, les tirages doivent être réalisés sur un papier photo léger et non pas cartonné. Ces agrandissements peuvent ensuite être reproduits à la photocopieuse.

Il faut veiller à enrouler les posters de manière à ce qu'ils restent faciles à photographier. La pile de posters doit donc être retournée, en fin de modération, face contre terre sur une feuille de kraft vierge. On roule ensuite ces posters, les cartes vers l'extérieur. Si on fait l'inverse, elles resteront repliées lorsqu'on déroulera le poster.

Au lieu de photographier soi-même les posters, on peut faire appel au service photo Metaplan.

**Metaplan vous propose la réalisation de compte-rendu photographiques.
Contacter nous au (01) 30 09 62 60**

Techniques d'interaction

Les règles de discussion Metaplan

Au début de la modération, présenter les règles de discussion Metaplan :

- temps de parole limité à 30 secondes ;
- discussion par écrit ;
- indiquer les divergences d'opinion par un éclair.

Le modérateur conseille d'adopter ces règles pendant la durée de la discussion.



Temps de parole limité à 30 secondes

C'est la multiplicité des occasions de prendre la parole qui rend une discussion vivante et animée. 30 secondes par contribution suffisent à exprimer l'essentiel de manière concise. Ce temps compté permet à davantage de participants de prendre la parole. Celui qui a beaucoup à dire intervient plusieurs fois, et donne ainsi aux autres l'occasion de réagir. Si l'on s'en tient à un seul argument par prise de parole, la règle est facile à observer et la discussion - comme succession d'arguments et de contre-arguments – reste claire et compréhensible.

Discussion par écrit

Tous les arguments sont notés sur des cartes, épinglées sur les panneaux. Pour ce faire, veiller aux points suivants.

Pour chaque argument, utiliser une nouvelle carte. Cela permet de classer les contributions et de rapprocher des cartes dont le contenu va dans le même sens, afin de constituer des ensembles. Un mot clé est toujours insuffisant, pour rendre compréhensible l'orientation d'une pensée. Une carte portant le seul mot <information> n'explique pas ce que l'on veut effectivement dire. Le modérateur doit alors faire clarifier l'idée. En revanche, la demi-phrase <nos représentants commerciaux ignorent les objectifs annuels> exprime précisément, et en sept mots, l'opinion de son auteur.

Enfin, bien entendu, chaque participant doit s'appliquer à écrire lisiblement, afin que tous puissent saisir le contenu des cartes.

Indiquer les divergences d'opinion par un éclair

Cette troisième règle est aussi la plus importante. A la demande des participants, le modérateur signale par un éclair, noté sur la carte concernée, soit une explication complémentaire, soit un contre-argument. Les éclairs signalent ainsi des zones de controverse, auxquelles il vaut la peine de consacrer suffisamment de temps. A cet instant, on favorisera le débat et la compréhension mutuelle.

Par conséquent, faire un éclair ne suffit pas: le modérateur s'attachera tout particulièrement à reprendre avec exactitude le contenu des divers arguments et contre-arguments. Ces contributions sont notées sur des ovales et disposées au- dessous de la carte rectangulaire concernée. On obtient ainsi une chaîne d'argumentation.

Chacun assure l'intendance pour tous

Ce n'est pas à proprement parler une règle de discussion, mais plutôt une proposition de comportement. Elle vise à établir, par de petites attentions, un climat de travail agréable, dans lequel des opinions différentes seront acceptées. Cela veut dire, par exemple, ne pas couper la parole à une autre personne, l'aider à rédiger ses arguments ou encore lui apporter un café quand on va s'en chercher un.

Bien évidemment, toutes ces règles ne doivent pas s'appliquer <à la lettre>, avec rigidité. Ce sont des conventions que l'on accepte, afin de permettre des réunions plus vivantes et plus productives.

Susciter l'interaction avec des questions

Dans la technique Metaplan, les questions servent à déclencher la discussion parmi les participants. L'intention est de rendre chacun curieux de ce que vont dire les autres, et de l'inciter à réagir et à prendre position.

C'est pourquoi le modérateur ne pose pas de question pour obtenir directement des réponses. Il interroge plutôt de manière à ce que le groupe interagisse, c'est à dire que ses membres réagissent les uns par rapport aux autres.

Pour déclencher l'interaction, une question doit répondre à des critères bien précis :

- **Elle doit s'adresser à l'expérience et aux opinions, et non pas à des connaissances spécialisées.**

Chacun doit pouvoir contribuer au débat que lance la question. Si on la formule de telle sorte que seul un spécialiste peut y répondre, alors on n'obtiendra pas de discussion au sein du groupe.

- **Elle doit être ouverte et permettre à chacun de donner plusieurs réponses.**

Il faut toujours éviter les questions auxquelles on répond par oui ou par non, qui conduisent trop directement à la conclusion. De même, les questions inductrices, comme <pourquoi le salaire aux pièces est-il la seule possibilité ?> ou d'autres, qui bloquent les participants, sont à rejeter. Lorsqu'une question <marche>, le groupe l'accepte et a envie de la traiter.

Il est bon que la question puisse être diversement interprétée. Cela pousse chacun à la réflexion et il en résulte un large éventail de réponses. En sens inverse, elle doit rester suffisamment concrète pour ne pas recueillir, en guise de réponses, platitudes et lieux communs.

- **Elle doit stimuler et impliquer.**

La question doit s'adresser aux expériences des participants et non aux informations de seconde main tirées de la lecture des journaux. Être personnellement concerné incite à répondre. Dans une réunion de responsables de production, il ne faut pas demander <quelles difficultés résulteront d'un style de management participatif ?> mais <quels problèmes peuvent résulter d'une participation accrue du personnel de production ?>.

- **Elle doit orienter les réponses dans une direction anticipée.**

La gamme des réponses possibles à une question doit être envisagée dès la formulation de celle-ci. L'orientation que la question donne à la discussion doit correspondre aux objectifs de la réunion. Il faut savoir clairement si l'on souhaite obtenir des idées et des solutions, détecter les problèmes d'un secteur d'activité, ou encore rassembler des arguments pour et contre une proposition donnée. Cet examen permet de s'assurer que la qualité et l'orientation des réponses correspondront bien au but de discussion que l'on s'est fixé.

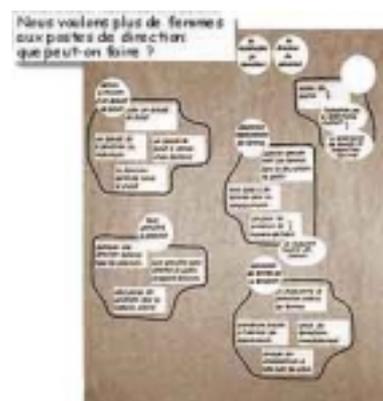
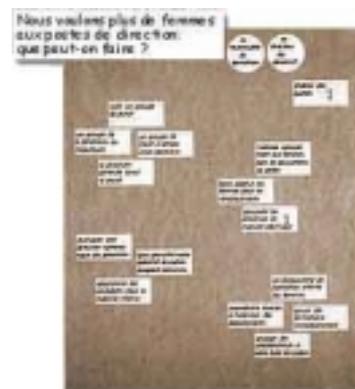
Questions proposées			
Question	Nombre de réponses	Nombre de participants	Nombre de solutions
Pourquoi y a-t-il si peu de femmes parmi les cadres dirigeants ?	11	3	1
Comment parvenir à éliminer le harcèlement sexuel au travail ?	15	-	-
Comment rendre plus participatif ?	6	3	6
Quelle est la solution de la situation présentée ci-dessous ?	10	3	2
Comment améliorer un plan de formation sans attendre ?	5	9	1

Modérer une question-carte

Si le modérateur souhaite que chaque membre du groupe apporte ses propres vues, il utilise de préférence le moyen de la question-carte. Les participants rédigent chacun plusieurs réponses sur des cartes, tous en même temps. Ainsi, chacun note ses propres opinions, avant d'être influencé par celles des autres.

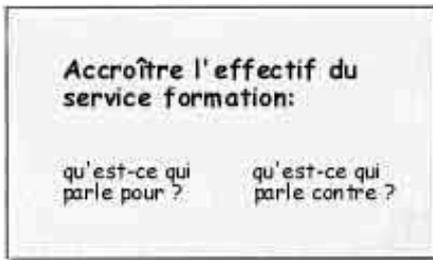
Le modérateur procède de la manière suivante :

- Il introduit la question en quelques mots, en précisant à cette occasion le contexte dans lequel elle se pose et en faisant la transition avec l'étape précédente.
Cependant, il doit veiller à ne pas donner lui-même de réponses. Après avoir lu la question, il précise le nombre de cartes qu'il attend de chacun: en règle générale, deux à trois par participant, afin d'obtenir une quantité qui reste maîtrisable.
- Après un temps de rédaction de quelques minutes, le modérateur ramasse les cartes et les lit une par une devant le groupe. Dans le même temps, il les montre aux participants, afin qu'ils puissent aussi les lire (et pas seulement les entendre). Il est conseillé de battre les cartes auparavant: le tension reste plus soutenue, jusqu'à la fin.
- Le modérateur classe les cartes par affinité des contenus. Il se fait aider par le groupe. Il constitue des <pavés>, des ensembles de cartes dont le contenu est identique ou similaire. De la sorte, les répétitions sautent aux yeux. Le groupe est invité à manifester ses désaccords, ses critiques. Ceux-ci sont marqués, sous forme d'éclairs, sur les cartes visées.
- Ce premier classement des cartes est suivi d'un deuxième, plus précis. D'abord, toutes les cartes d'un ensemble sont relues, une par une. Si l'on arrive à une carte marquée d'un éclair, le modérateur demande quelle est la critique, le contre-argument et le résumé en quelques mots notés sur un ovale. Celui-ci est ensuite épinglé sous la carte où figure l'argument initial.



- Lorsqu'on a <traité> toutes les cartes d'un ensemble, on résume ces diverses contributions dans un titre. On note le titre sur un rond, placé au-dessus du pavé. Ce titre doit faire ressortir la tendance qui s'exprime dans le contenu de ces cartes. Il est préférable de formuler ces titres avec un verbe d'action et d'éviter les mots-clés comme <personnel>, <production>, <coûts>.

Variante: la question-carte double



Ce type de question pousse les participants à répondre dans deux axes à la fois: pour et contre, points forts et points faibles, court terme et long terme, etc. La réflexion est d'autant plus stimulée. Chacun doit ainsi, dans un premier temps, considérer les divers aspects d'une idée. Il est alors plus ouvert aux arguments d'autres participants, qui contredisent les siens.

Lors de l'introduction d'une question-carte double, on demande à chacun de donner au moins une réponse dans chacun des deux segments proposés. S'il s'agit d'une question <pour et contre>, on fait rédiger les arguments <pour> sur des cartes vertes, les arguments <contre> sur des cartes orange.

Variante: la marguerite

Ici, on propose d'avance plusieurs axes de réponses. Cela garantit une réflexion approfondie, sous tous les angles. De plus, les réponses deviennent plus concrètes, parce que les généralités sont déjà reprises par les titres des axes. Au cœur de la marguerite correspond la question elle-même. Les titres des axes se placent sur les pétales. On demande aux participants de répondre dans deux axes au moins, afin que le problème soit examiné du plus grand nombre de points de vue possible.



Lors de l'affichage des cartes, il est inutile de rédiger des titres; les axes de réponse en tiennent lieu. Au moment de la préparation d'une marguerite, il faut veiller à laisser un axe en <blanc> pour faire apparaître, si nécessaire, un nouveau champ de réponses.

La marguerite est particulièrement bien adaptée à l'analyse des causes. Un cercle d'amélioration de la qualité peut analyser une situation insatisfaisante à l'aide de la question suivante: <A quels facteurs de défaut de qualité est elle liée ? Cela tient-il à la main d'œuvre, aux machines, au matériel, aux méthodes ou au milieu ?>

Condenser la discussion avec la question de pondération

Pour faire progresser une discussion, il sera bon de demander en temps utile au groupe de faire ressortir les points les plus importants de la masse des idées affichées sur les panneaux. La discussion pourra ensuite se concentrer sur les points jugés essentiels.

Ce qui vaut pour la question-carte s'applique aussi à la question de pondération. Elle doit :

- s'adresser aux opinions et non à des connaissances d'experts ;
- permettre de faire ressortir plusieurs réponses ;
- provoquer et impliquer ;
- orienter dans des directions anticipées.

Ainsi vaut-il mieux demander: <quels sont les problèmes auxquels nous devons nous attaquer en premier ?> plutôt que d'une manière très générale : <quels sont les problèmes importants ?>.

La question de pondération soigneusement formulée est lue aux participants. Ceux-ci reçoivent des gommettes adhésives qu'ils vont eux-mêmes coller sur les cartes rondes portant les titres de leur choix. Chaque participant obtient :

- 3 gommettes pour choisir parmi 2 ensembles au plus ;
- 4 gommettes pour choisir entre 2 et 20 ensembles ;
- 5 gommettes pour choisir parmi plus de 20 ensembles.

Le modérateur veille à ce que les participants fassent leur choix en restant assis à leur place. Après, il les invite à venir tous en même temps vers les panneaux, afin que chacun se décide indépendamment des autres.

Une fois que la dernière gomme est collée, le modérateur fait ressortir visuellement, avec un gros feutre, les points <plébiscités>, sans pour autant établir un décompte précis des gommettes. Il est important d'éviter tout ce qui peut suggérer une évaluation statistique.

Conduire une discussion visualisée

Une discussion qui se développe librement au sein d'un groupe - sans que l'on demande aux participants de rédiger eux-mêmes leurs idées sur des cartes - peut néanmoins être rédigée et visualisée. Cette technique est applicable dans toutes les réunions où le matériel Metaplan est disponible.

Le modérateur indique le thème qu'il a rédigé au gros feutre sur une grande bande blanche. Encore mieux, il pose tout de suite une question qui lance la discussion. Ce genre de question de démarrage répond aux mêmes critères que la question-carte.

Le modérateur note ensuite, au fur et à mesure, les contributions des participants sur des cartes, et les épingle immédiatement sur les panneaux. Ainsi, on visualise de manière simultanée le déroulement d'une discussion (voir aussi le chapitre Techniques de visualisation). Cela aide à conserver une vue d'ensemble et à remarquer la répétition d'arguments. Dans le même temps, on établit un compte rendu de la discussion, qu'il suffit ensuite de photographier et d'envoyer aux participants.

Si le groupe compte plus de quatre personnes, le modérateur a intérêt à se faire assister par un participant pour rédiger les cartes. Dans ce cas, le modérateur répète les déclarations en raccourci. C'est cette contraction que l'assistant note sur une carte, que le modérateur épingle sur le panneau.

Il est très important de veiller à ce que le résumé corresponde exactement au sens de la contribution originale. Le résumé devient plus authentique s'il reprend quelques uns des propres termes du participant.

Dans la discussion visualisée, il est aussi nécessaire que le groupe soit installé face aux panneaux. Ainsi, chacun peut contribuer à clarifier et à ordonner le débat.

Ouvrir avec la thèse

La thèse est particulièrement bien adaptée pour introduire un thème ou pour obtenir un cliché instantané des opinions d'un groupe.



Le modérateur formule une affirmation et la rédige sur une grande bande blanche, avec un gros feutre. Il l'affiche sur une feuille de kraft et place directement en-dessous une deuxième bande, divisée en quatre secteurs. Ceux-ci portent, marqués au feutre rouge, les signes ++, +, -, --. Alors, le modérateur présente l'affirmation et invite chaque participant à indiquer son accord total ou partiel (++, +) ou son

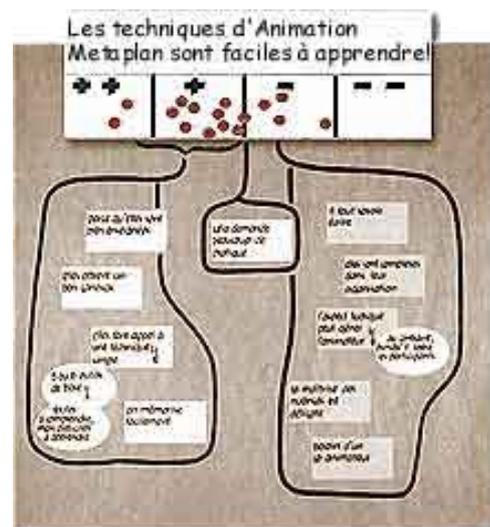
désaccord partiel ou total (-, --), en collant une gommette dans l'un des quatre secteurs.

Si la thèse doit servir à ouvrir, c'est à dire donner envie de débattre d'un thème, il faut la formuler de manière à ce que les approbations et les désaccords s'équilibrent presque à coup sûr. Car c'est ainsi que démarre l'interaction: ceux des participants qui approuvent sont curieux de savoir pourquoi d'autres s'opposent - et vice versa.

La thèse doit être formulée positivement, afin d'éviter des difficultés d'interprétation des signes plus et moins dans le sens d'une approbation ou d'un désaccord.

Afin d'obtenir une large dispersion des points de vue, l'affirmation ne doit pas être formulée de manière trop absolue. Ainsi, si l'on affirme que <tous les clients achèteront notre nouveau produit !>, les participants ne peuvent qu'être en désaccord, puisqu'il y aura toujours des exceptions. En revanche, <des clients achèteront notre nouveau produit !> ne dit pas si tous le feront.

Il est conseillé de faire patienter un peu ceux qui souhaitent marquer leur opinion immédiatement, jusqu'à ce que tous les participants aient pu réfléchir à la thèse et choisir l'une des quatre options.



Lorsque le groupe a placé les gommettes, le modérateur invite à donner quelques arguments pour illustrer les différentes opinions. Il note chaque argument sur une carte, qu'il place sous le champ correspondant.

En général, on ne distingue pas entre approbation totale et partielle, ni entre désaccord total et partiel. On demande aux participants de faire connaître les arguments qui étayent les côtés gauche et droit du nuage de points. Le modérateur commence avec le côté qui compte le moins de gommettes, pour que le point de vue de la minorité bénéficie de la plus grande attention. Tout à la fin, on invite ceux qui ont collé leur gommettes sur le trait central, c'est à dire qui n'ont pas voulu prendre position, à faire connaître leurs arguments, que l'on visualise également.

Tous ne doivent pas contribuer à la discussion. Quelques arguments pour et contre suffisent à illustrer la diversité des points de vue.

Techniques de dramaturgie

Anticiper la discussion du groupe

Les discussions de groupe démarrent parfois spontanément. Si le matériel Metaplan est disponible, le modérateur peut noter les déclarations des participants sur des cartes et épingler celles-ci sur des panneaux. Il peut aussi poser une question au bon moment, et demander à chacun d'y répondre par écrit sur des cartes.

Si l'on a la possibilité de préparer la réunion, il faut alors réfléchir au déroulement et élaborer un plan de discussion. Cette dramaturgie comporte la succession d'apports d'informations et de questions qui permettent au groupe d'examiner un thème sous tous les angles. C'est le fil rouge qui permet au modérateur de guider la discussion jusqu'au bout.

Avant de déterminer et de formuler ce que l'on veut dire ou demander, le modérateur doit avoir une vision claire des raisons et des objectifs de la réunion. Il doit donc réfléchir aux questions suivantes :

- Comment formuler le thème de la réunion ?
- Qui doit participer ? Combien seront-ils ?
- Quel est la durée de la réunion ?
- A quoi faut-il aboutir à l'aide de cette discussion ?
- Quel est le résultat à atteindre au terme de la réunion ?

Il est très important de clarifier ce que l'on peut et doit atteindre à l'issue de la réunion. On peut rechercher des résultats concrets, spécifiques, tels que le diagnostic des causes d'une déficience, la mise au point de solutions pour un problème, la formulation de suggestions quant à la marche à suivre...

Mais le modérateur peut aussi viser l'amélioration des relations entre les participants: éliminer des tensions, enthousiasmer pour une idée... Bien souvent, on voudra conjuguer les deux: élaborer des solutions tout en amenant le groupe à emprunter cette voie.

Cependant, le modérateur qui prépare le canevas doit rester conscient que l'on ne



peut pas tout atteindre dans une réunion d'une durée moyenne, soit une à deux heures! C'est pourquoi il doit évaluer de manière réaliste ce que l'on peut vraiment accomplir en une rencontre. Il faut parfois se contenter d'<ouvrir> les participants à un thème et d'obtenir leur accord pour organiser une deuxième réunion.

Pour élaborer un plan de discussion dans lequel chaque interaction <met dans le mille>, le modérateur doit discerner les points-clés de la situation qui pose un problème: s'agit-il de s'adapter à des facteurs externes ? Existe-t-il des tensions entre individus ou entre départements ?

L'idéal est de visualiser la préparation sur un poster. Cela permet d'intégrer d'autres personnes dans la conception, ou encore de montrer au groupe, à la fin de la réunion, comment elle a été préparée.

Elaborer un plan de discussion

Une fois que le thème et les objectifs de la réunion sont bien délimités, que l'on connaît le temps disponible et que l'on est familiarisé avec le contexte, on peut attaquer la confection d'un déroulement. C'est un plan chronologique qui spécifie les techniques à utiliser, la formulation précise de tous les éléments d'information et des questions ainsi que l'enchaînement des différentes interactions.



Durée indicative des différentes formes de modération

Les différentes formes sont décrites dans les chapitres « Techniques de visualisation et Techniques d'interaction ». Les durées indiquées ici sont tirées de la pratique de modérateurs expérimentés. Le respect de ces indications permet de conserver un bon rythme et du dynamisme dans la discussion.

présenter un poster de deux douzaines de cartes au maximum	5 mn
animer une question-carte	30 mn
animer une question-carte double	45 mn
poser une question de pondération	5 mn
animer une thèse	10 mn
une discussion visualisée par le modérateur	10 à 45 mn

Le canevas de discussion comporte trois parties : l'introduction, l'approfondissement et la conclusion. Dans le cas où les participants n'ont pas encore vécu de modération Metaplan, prévoir au début un poster qui présente les règles de discussion Metaplan et faire essayer par tous la manière d'écrire une carte.

L'introduction

L'ouverture doit rester courte. Une thèse pondérée par chaque participant est un bon moyen d'éveiller l'attention et de stimuler la curiosité. Au début, l'important est d'introduire le thème, sans pour autant entrer dans le cœur de la discussion. Il faut en tenir compte lors de la formulation de la thèse. Sinon, il se peut que les participants veuillent en débattre bien plus longtemps que le modérateur ne le souhaite.

Au lieu d'une thèse, le modérateur peut ouvrir la discussion avec une question, pour laquelle il n'attend que quelques contributions qu'il visualise lui-même. Mais précisément dans le cas d'une discussion visualisée, on risque facilement de rentrer trop tôt dans le vif du sujet. Auquel cas, la discussion, dominée par quelques participants, dépassera largement les 10 minutes prévues pour cette phase.



L'approfondissement

Durant cette phase, tous les participants doivent travailler le sujet. Pour que chacun puisse contribuer avec ses propres idées, on utilise la question-carte comme technique d'interaction.

Si le sujet est très controversé, on formule une question-carte double, à laquelle chacun répondra, non seulement de son point de vue, mais aussi en donnant des arguments qui illustrent le point de vue opposé au sien.

S'il s'agit d'élaborer des solutions à un problème, il convient de demander au groupe quels sont les



points faibles et les difficultés à l'origine du problème. Les suggestions de solutions spécifiques viendront plus facilement, sur la base d'un tel diagnostic élaboré en commun. Il arrive qu'après la phase d'analyse du problème, les propositions apparaissent très spontanément. Le modérateur gagne alors du temps en saisissant au vol ces suggestions et en les notant sur des cartes.

La conclusion

Ce n'est qu'exceptionnellement qu'une réunion s'achève sur un résultat définitif. Le déroulement devrait plutôt aboutir à décider de l'utilisation des idées collectées. Les participants sont invités à pondérer, avec des gommettes, les points à approfondir ultérieurement. Le modérateur oriente ainsi la réflexion vers le suivi. Il peut annexer à cette conclusion une petite discussion visualisée, pour recueillir des suggestions quant à la manière de poursuivre le travail ou d'appliquer les résultats obtenus.



A la fin de la réunion, le modérateur récapitule le contenu de la dernière interaction (question de pondération, discussion visualisée...) et explique la suite des opérations. Il s'abstient de tout jugement quant au contenu ou aux résultats.

Metaplan
Goethestrasse 16
25451 Quickborn
Germany

Tel: 0049 – 4106 – 617-0
Fax: 0049 – 4106 – 617-100
www.metaplan.de
www.metaplan.com

Metaplan
111 avenue d'Eprenesnil
78401 Chatou Cedex
France

Tel: 0033 – 1 – 30 09 62 60
Fax: 0033 – 1 – 30 09 62 61
www.metaplan.fr
www.metaplan.com
