

Pourquoi travailler sur les polarités ?

Dans la vraie vie...
il n'y a pas une bonne réponse contre une
mauvaise, mais souvent deux choses vraies en
tension.

Les polarités sont ces couples d'opposés **qui ne**
s'annulent pas mais **se complètent**, et que nous
devons apprendre à équilibrer. Ce sont des
tensions **normales, permanentes, et fécondes...**
si on les regarde lucidement.

Problème VS Polarités

“Il existe des problèmes que l'on peut résoudre, et d'autres que l'on ne peut pas.”

- Barry Johnson

Problème à résoudre

Discontinu, a une fin

Peut être résolu

Options indépendantes

Comporte des
opposés qui s'excluent
(Oui/Non, maintenant/ plus
tard ou ici/là bas)

Polarité à gérer

Continue, sans fin

Sans solution

Les pôles peuvent être
gérés ensemble

Comporte des opposés
complémentaires

Clés de la gestion des polarités (Barry Johnson)

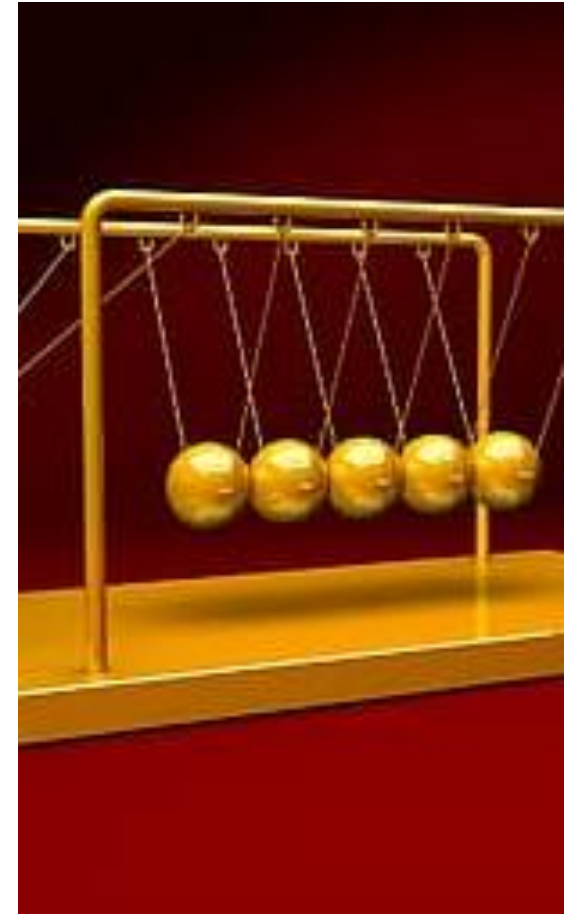
Dynamique du pendule : le cœur de la polarité

Une polarité a une dynamique → on l'équilibre

Le but n'est pas de choisir un côté, mais de cultiver un équilibre conscient et fluide.

Le balancier naturel de la vie est inévitable : Plus on nie un pôle, plus il revient en force de manière brutale ou désordonnée.

Gérer une polarité, c'est naviguer avec conscience



Clara, 15 ans...

**Imagine un père avec sa fille:
Il veut la protéger (éviter qu'elle se blesse, la
sécuriser),
Mais aussi la laisser autonome (qu'elle apprenne
par elle-même, qu'elle grandisse).**

**Si je la surprotège, ma fille ne prend pas
confiance.
Si lâche tout, elle peut se mettre en danger.**

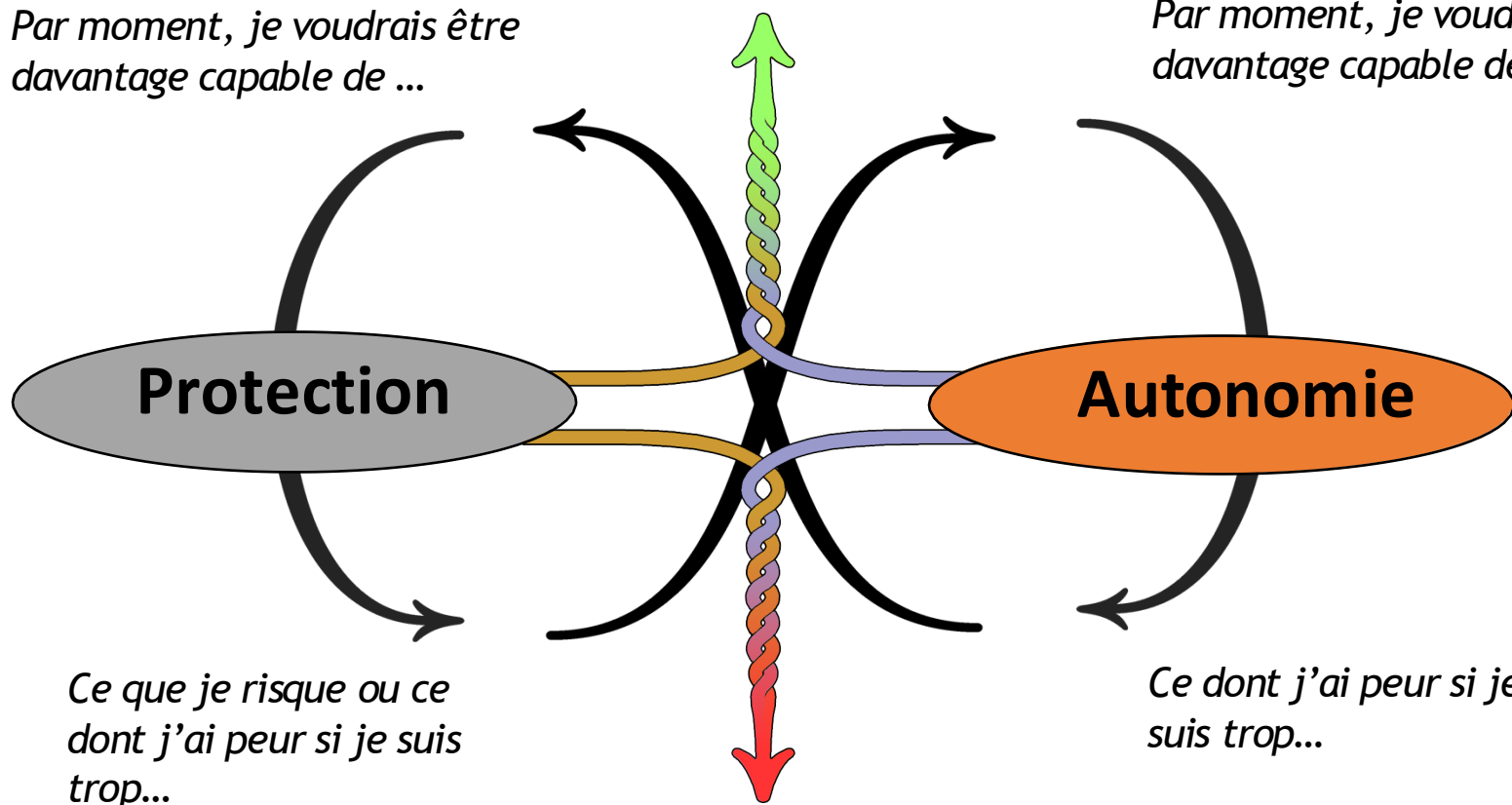
Je ne choisis pas entre l'un ou l'autre.

**J'équilibre, j'ajuste, selon l'âge, la situation, le
moment.**

Une position équilibrée

*Par moment, je voudrais être
davantage capable de ...*

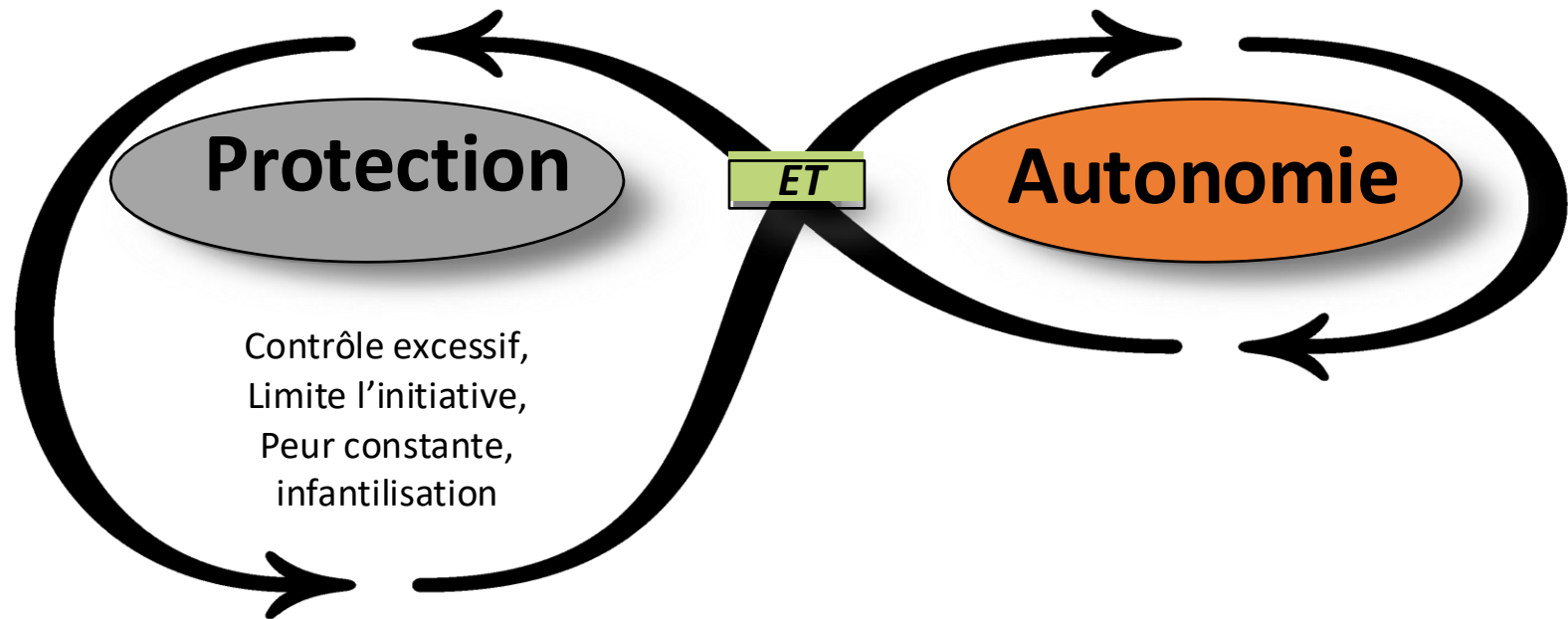
*Par moment, je voudrais être
davantage capable de ...*



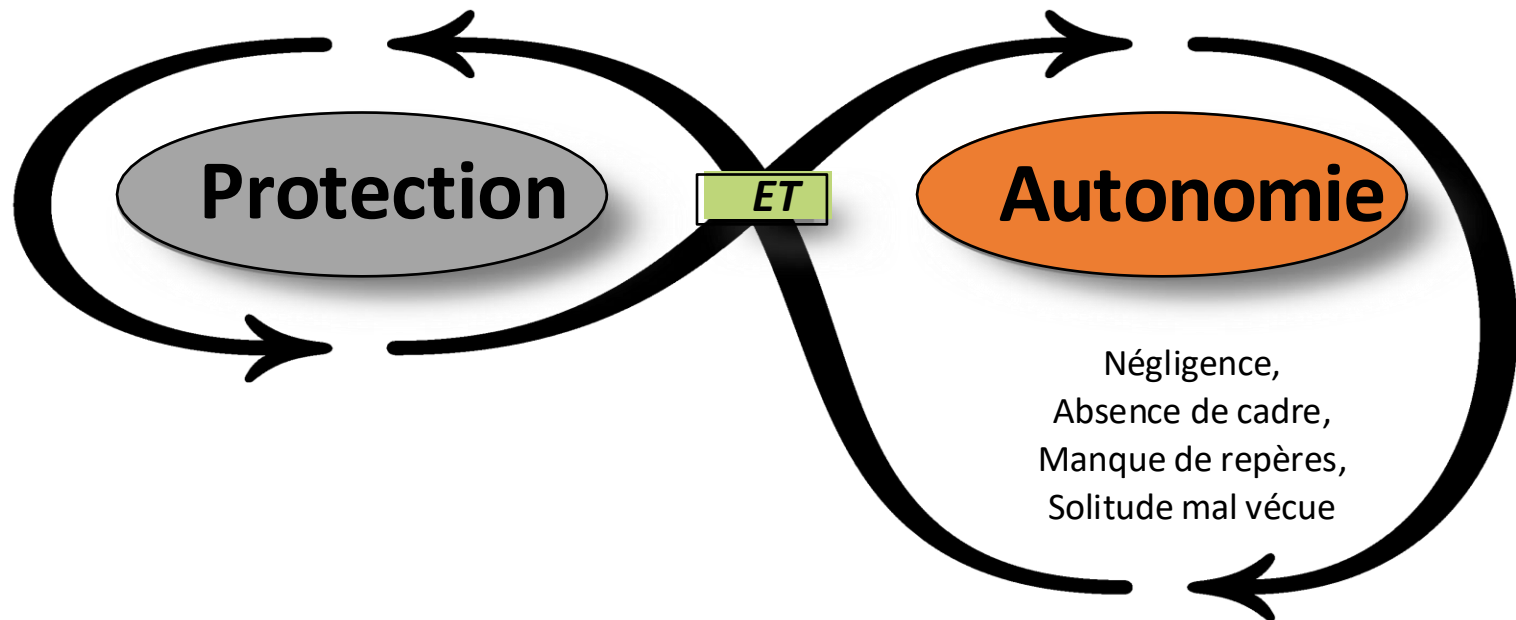
*Ce que je risque ou ce
dont j'ai peur si je suis
trop...*

*Ce dont j'ai peur si je
suis trop...*

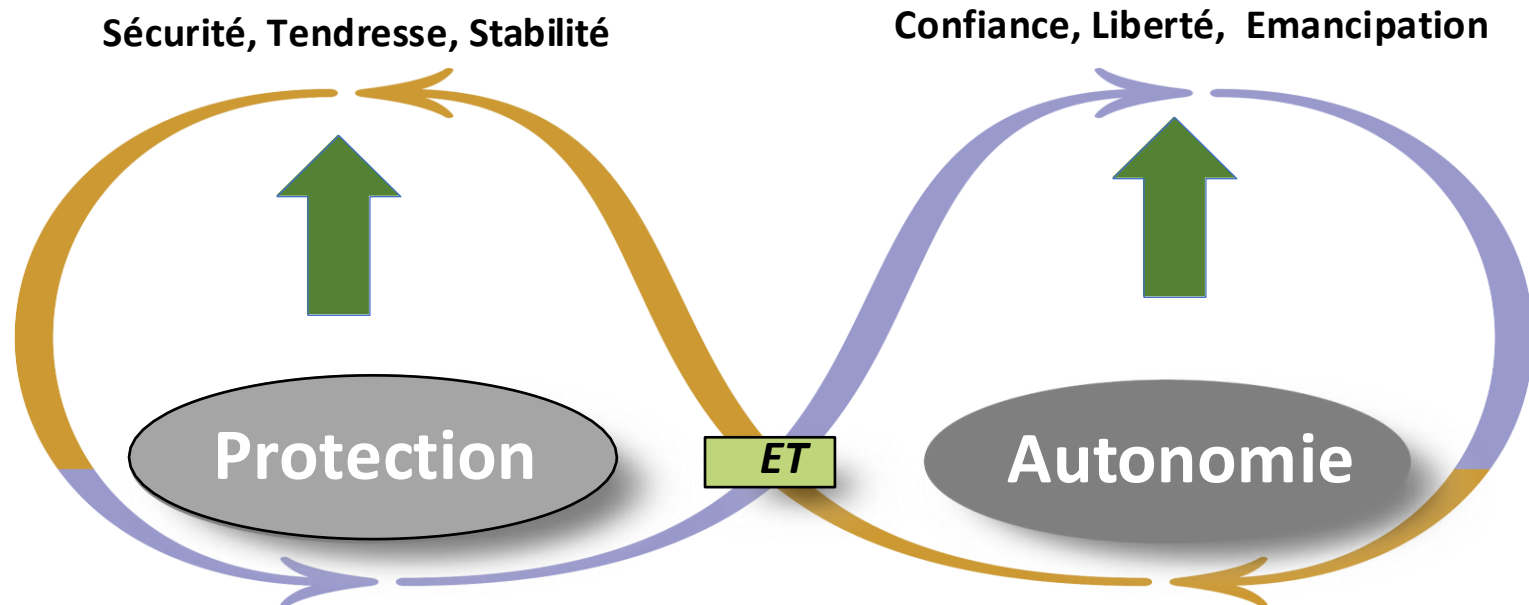
Un père trop... protecteur



Un père autonomisant à l'excès...



Focus sur le résultat positif de chaque pôle



Dynamique d'intégration des polarités

Pour intégrer une polarité

Chaque polarité a une importance équivalente.

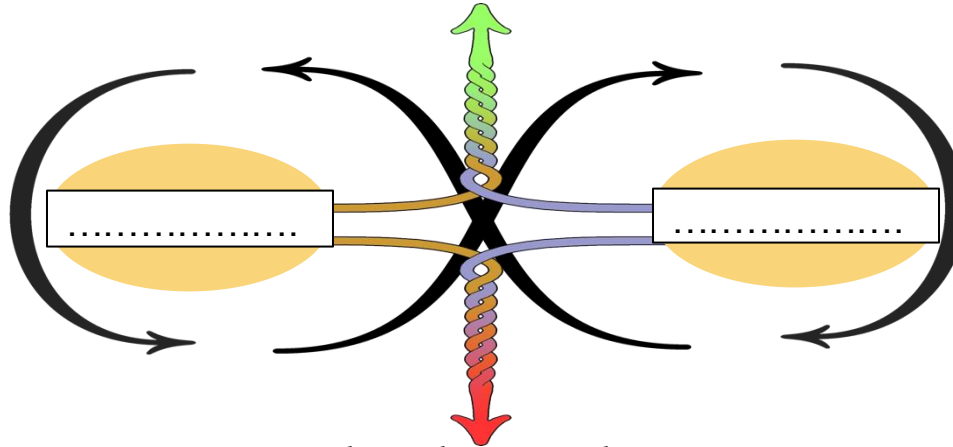
Chaque point de vue est vrai mais aucun n'est complet ou suffisant seul.

L'excès d'un pôle empêche l'autre pôle d'exister.

Essayer de se débarrasser d'un pôle d'une polarité n'est pas possible.

La maturité du collectif vient avec la capacité à intégrer les polarités auxquelles il est confronté.

Etape 1 : Passer de l'injonction paradoxale à la polarité



Formuler les injonctions paradoxales en deux termes positifs ou neutres ayant une importance équivalente.

Chaque pôle est nécessaire mais aucun n'est complet ou suffisant seul.

Se débarrasser d'un pôle d'une polarité n'est pas possible.

Identifier la tension si on favorise un seul pôle au détriment de l'autre
→ Quels déséquilibres, effets pervers ou pertes de sens apparaissent ?

L'intégration des polarités...

Ce n'est pas une ligne droite, c'est un balancier. Si on bloque un côté, l'autre tape à la porte.

Qu'est-ce qu'on peut faire pour **honorer les deux pôles** ?

Grâce à cette tension... qu'est-ce qui devient possible *au service de plus grand* ?

Invitation à rechercher une finalité supérieure

Formuler la finalité supérieure d'une polarité

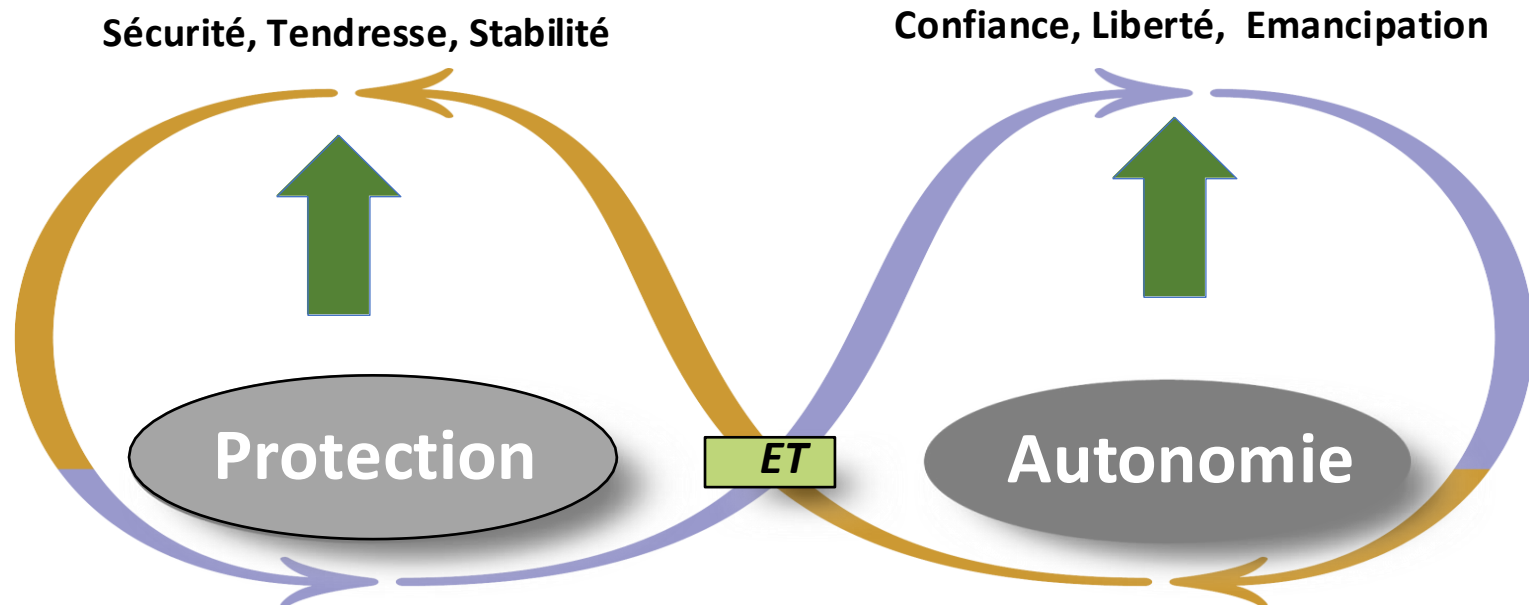
Répondre à la question :

**Pourquoi devons-nous tenir ensemble ces
deux pôles ?**

Quelle **finalité plus grande** émerge de leur
tension féconde ?

Construire une finalité supérieure

Faire grandir un être libre et sécurisé,
capable de prendre sa place dans le
monde.



Dynamique d'intégration des polarités

Etape 2 : Formuler la finalité supérieure de la polarité

Quelle finalité plus grande émerge de la tension féconde entre les deux polarités?

Pourquoi devons-nous tenir ensemble ces deux pôles ?

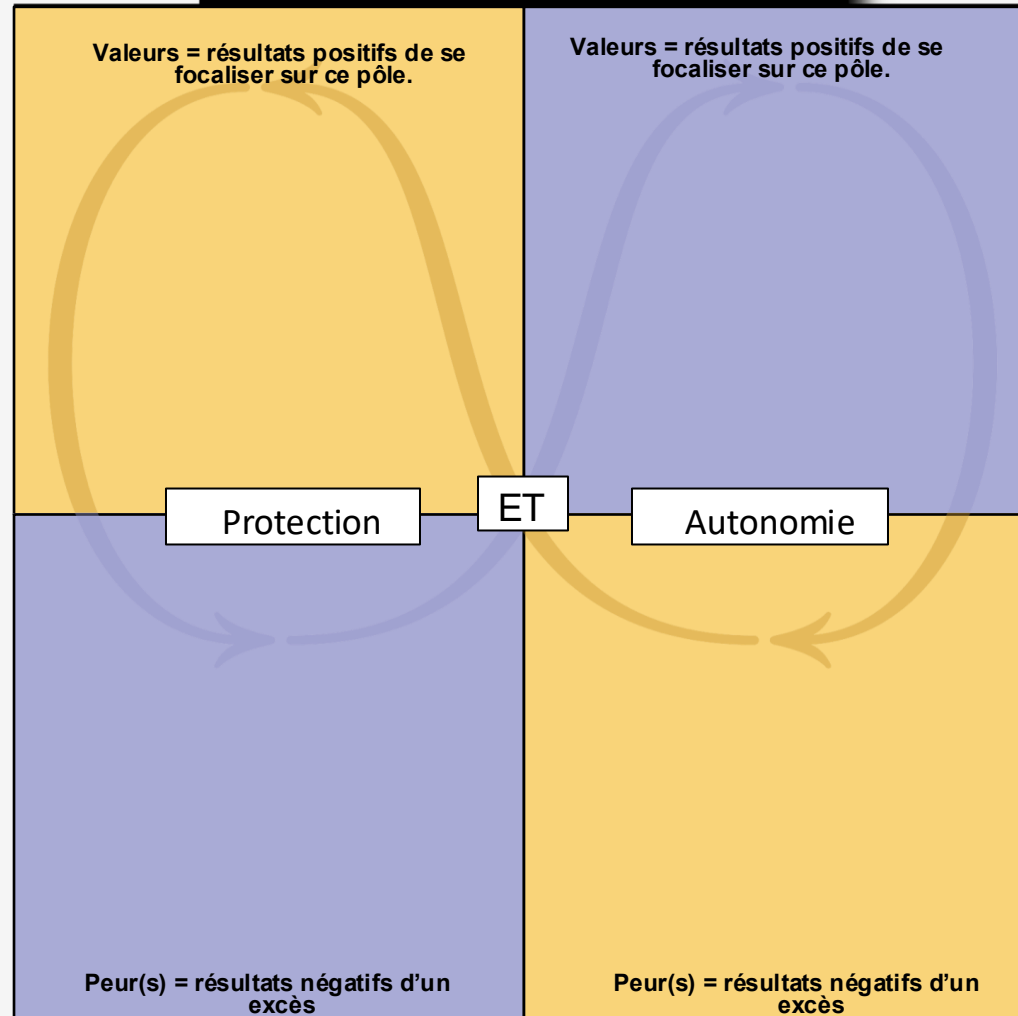
Formuler une finalité supérieure inspirante et utile

→ Utiliser des verbes d'action et un vocabulaire de sens (ex. : "offrir", "garantir", "conjuguer", "assurer", "permettre", "déployer", etc.)

Discuter de l'équilibre vivant entre les deux pôles :

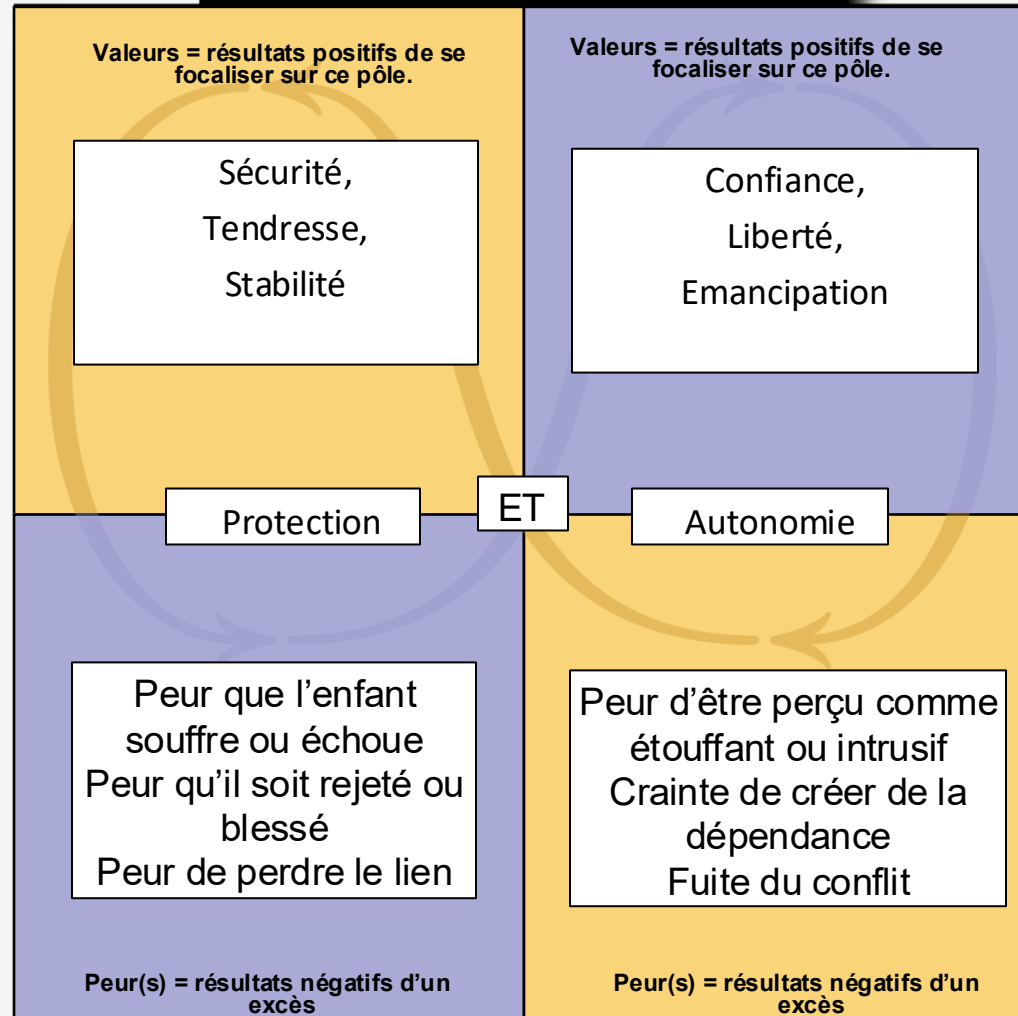
→ Quelle dynamique bénéfique devient possible quand on les articule ?

Faire grandir un être libre et
sécurisé, capable de prendre sa
place dans le monde.



LA PRISON DES PEURS

Faire grandir un être libre et
sécurisé, capable de prendre sa
place dans le monde.



LA PRISON DES PEURS

Pistes d'action

Comment obtenir ou maintenir les résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

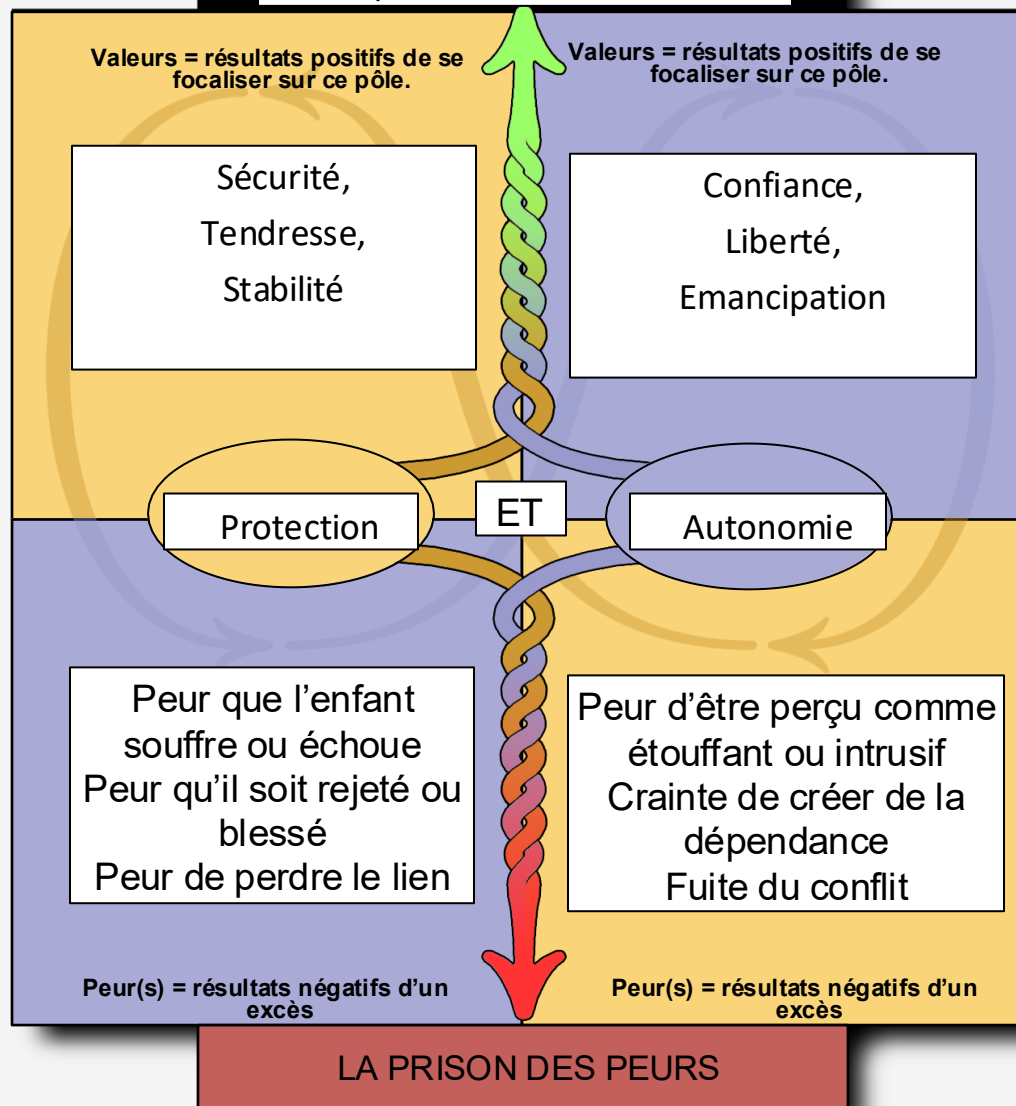
Créer un **cadre rassurant** et stable (règles claires, repères réguliers)
Être un **refuge émotionnel**, disponible quand il y a besoin
Être un **modèle fiable** : cohérent dans ses actes et paroles
Exprimer que la **protection est là, sans étouffer** : « Je suis là si besoin »

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

Surcontrôle,
Diminution de l'initiative de l'enfant
Infantilisation ou dépendance prolongée

Faire grandir un être libre et sécurisé, capable de prendre sa place dans le monde.



Pistes d'action

Comment allons-nous obtenir ou maintenir les résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

Laisser faire, même si ce n'est pas parfait
Encourager les **petites prises de risques contrôlées**
Valoriser l'initiative
Accompagner l'autonomie comme un processus
(« je reste proche, même si tu fais seul »)

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

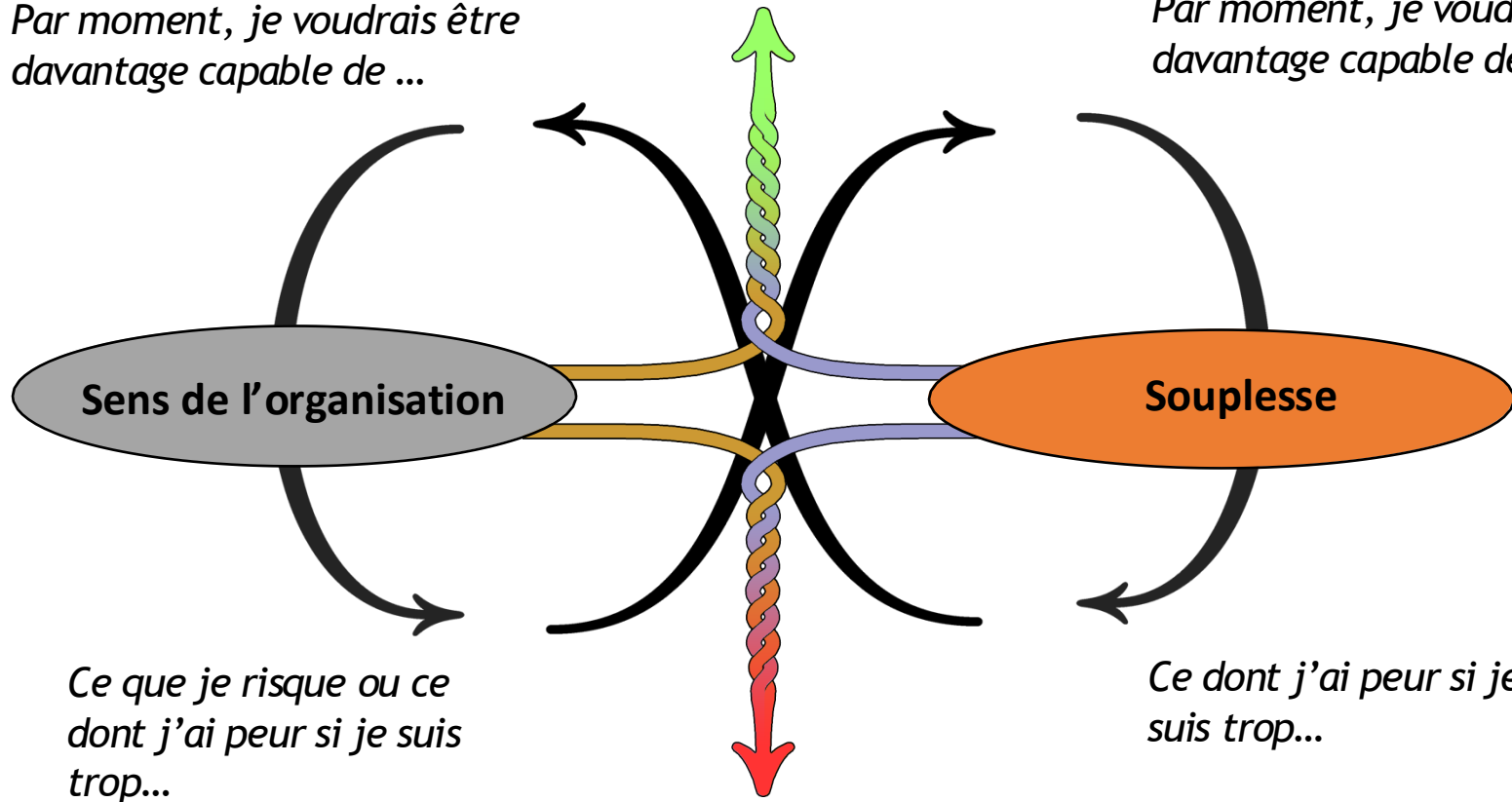
Absence de cadre,
Manque de repères, solitude mal vécue
Errance, arrogance, rupture
Négligence

« Je te protège assez pour que tu oses, et je te laisse assez libre pour que tu grandisses. »

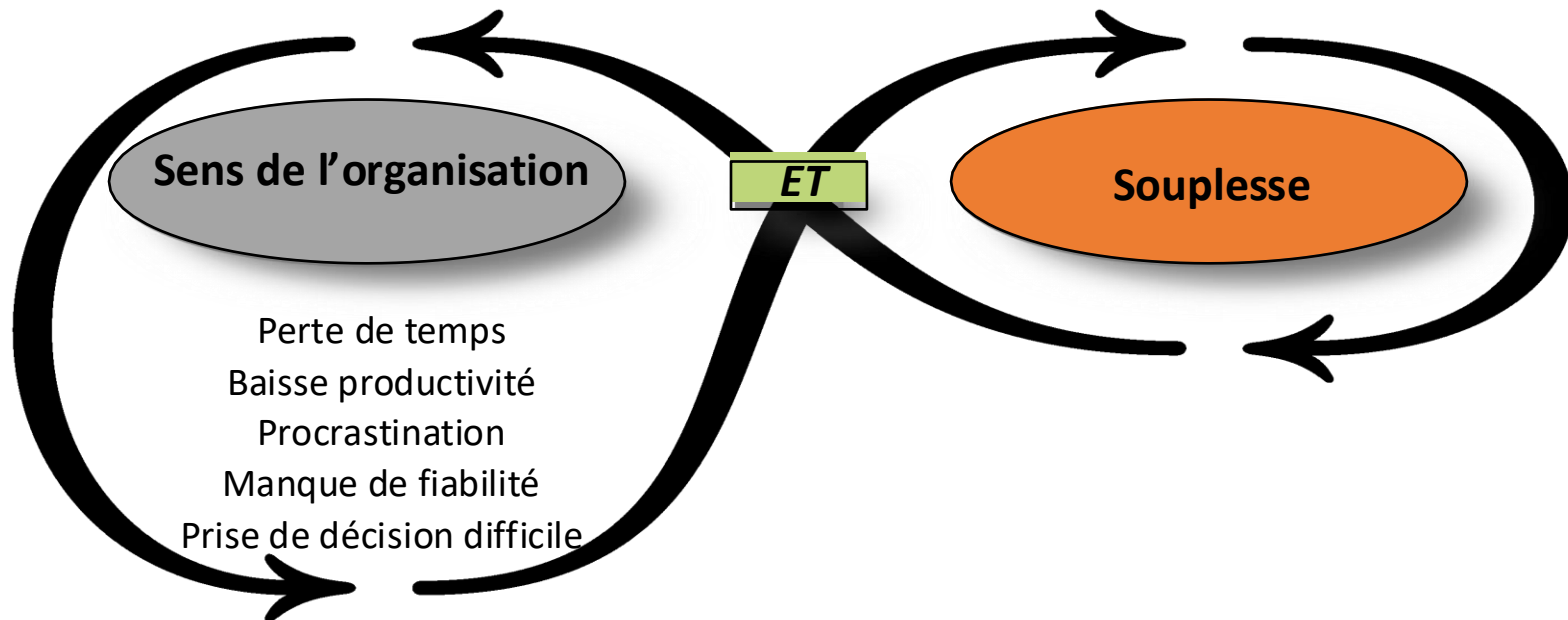
Une position équilibrée

*Par moment, je voudrais être
davantage capable de ...*

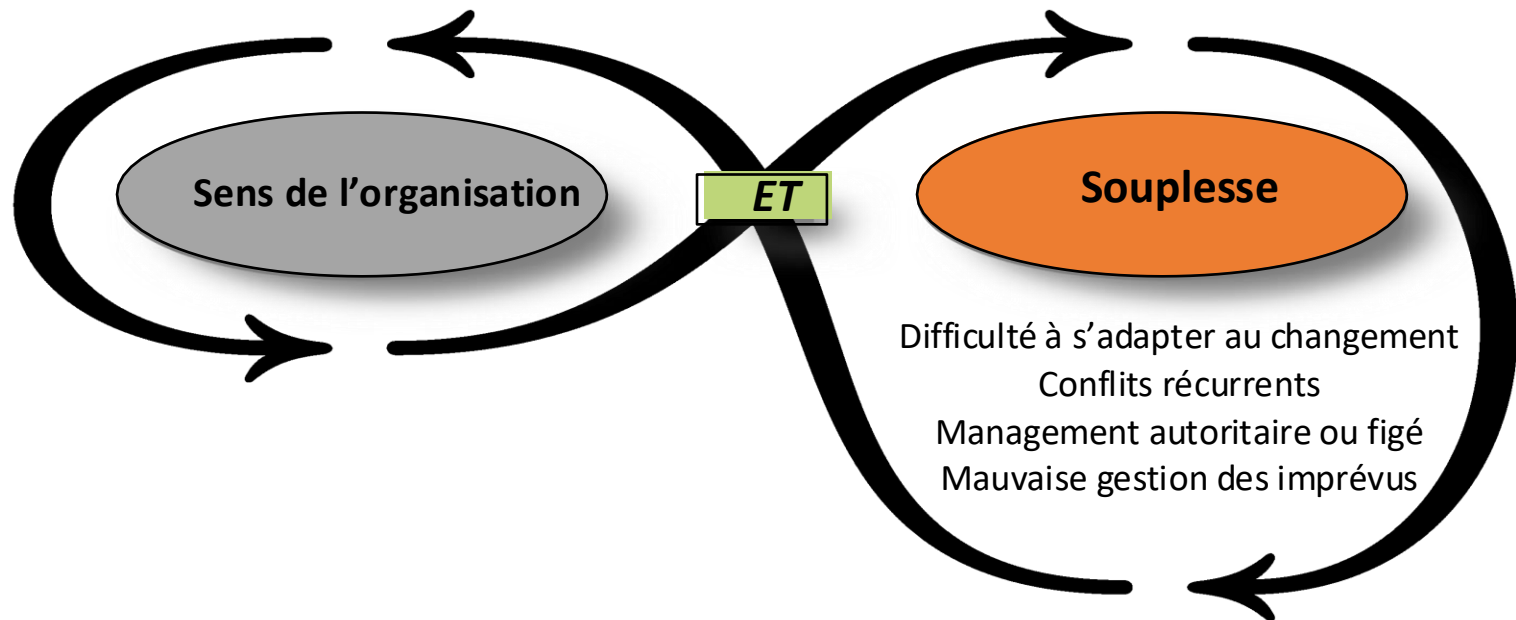
*Par moment, je voudrais être
davantage capable de ...*



Un manque de sens de l'organisation...



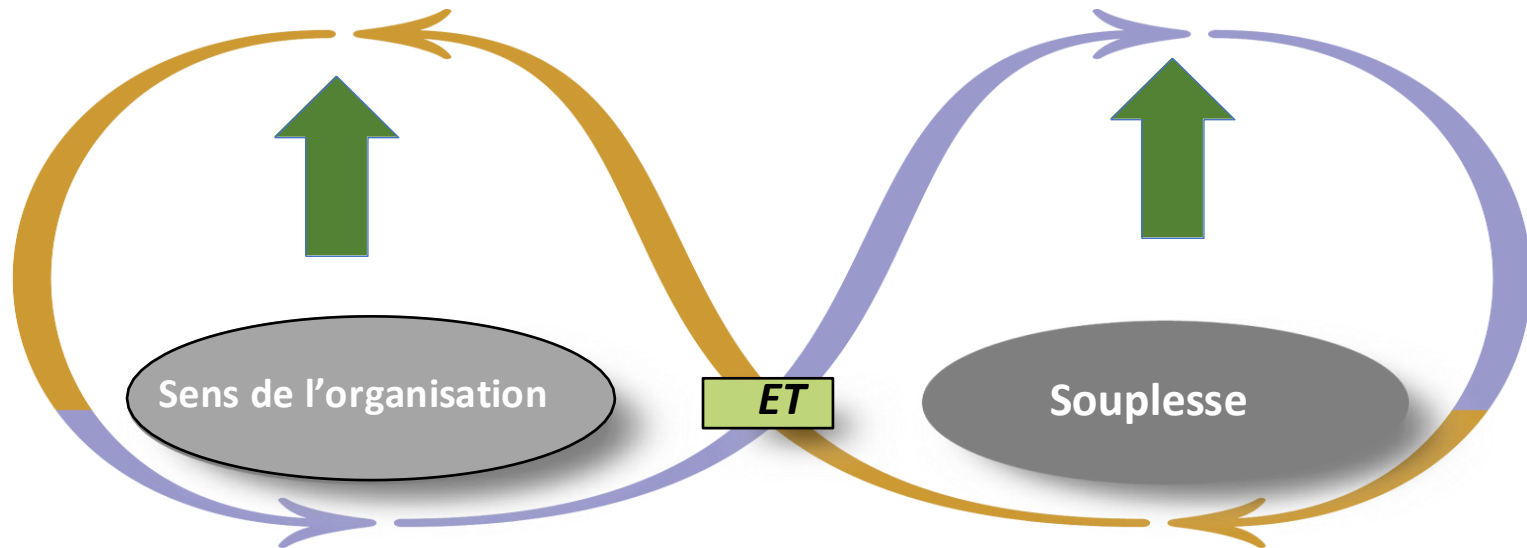
Un manque de souplesse...



Focus sur le résultat positif de chaque pôle

Clarté mentale, respect des engagements,
Capacité à prioriser, autonomie, efficacité

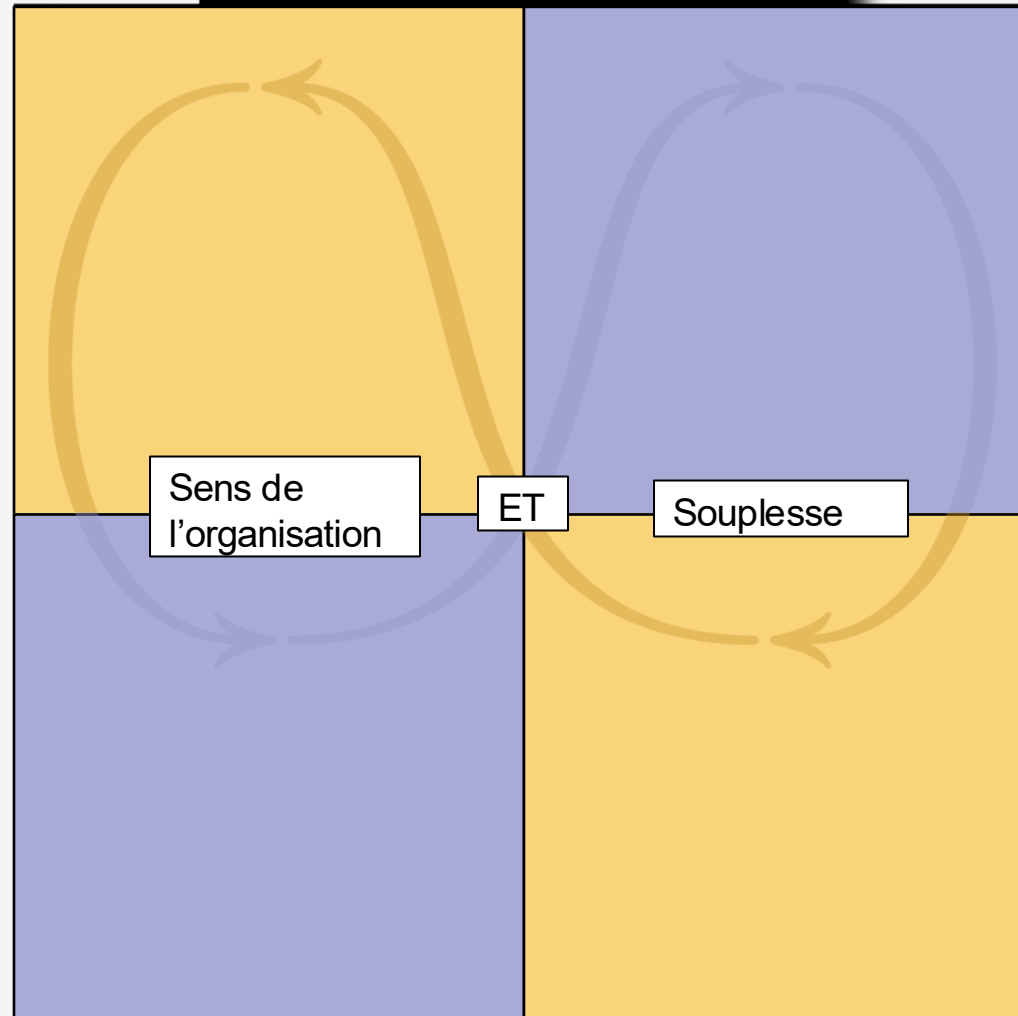
Adaptabilité, agilité mentale,
Stabilité intérieure, leadership vivant



Dynamique d'intégration des polarités

FINALITE SUPERIEURE

Être un bon manager

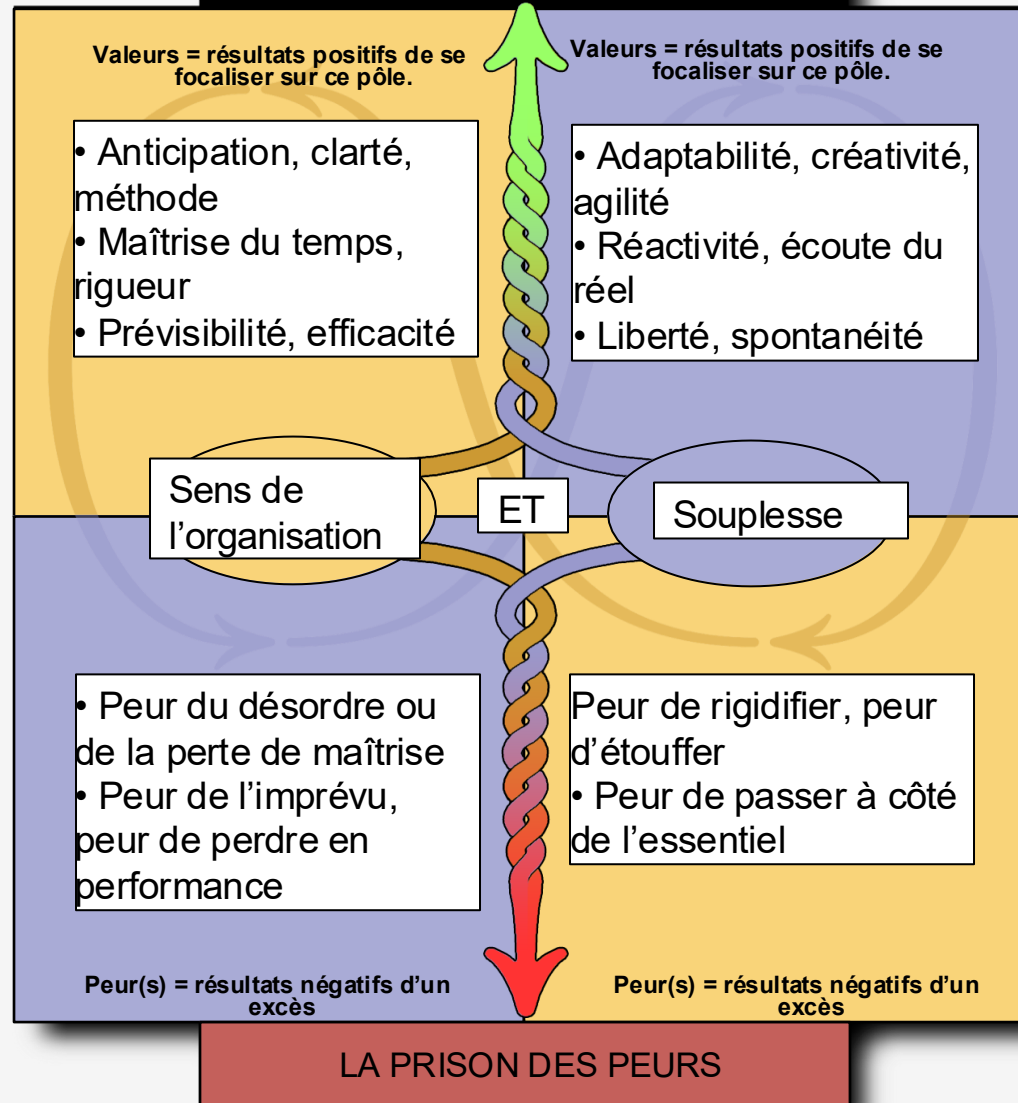


LA PRISON DES PEURS

**« Je pose un cadre structurant pour que l'équipe avance avec sérénité,
et je cultive la souplesse pour qu'elle s'ajuste au réel. »**

FINALITE SUPERIEURE

Être un bon manager



« Je pose un cadre structurant pour que l'équipe avance avec sérénité, et je cultive la souplesse pour qu'elle s'ajuste au réel. »

Pistes d'action

Comment obtenir ou maintenir les résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Structurer les objectifs et les étapes
- Clarifier les rôles et les responsabilités
- Créer des repères temporels et méthodologiques
- Anticiper sans figer

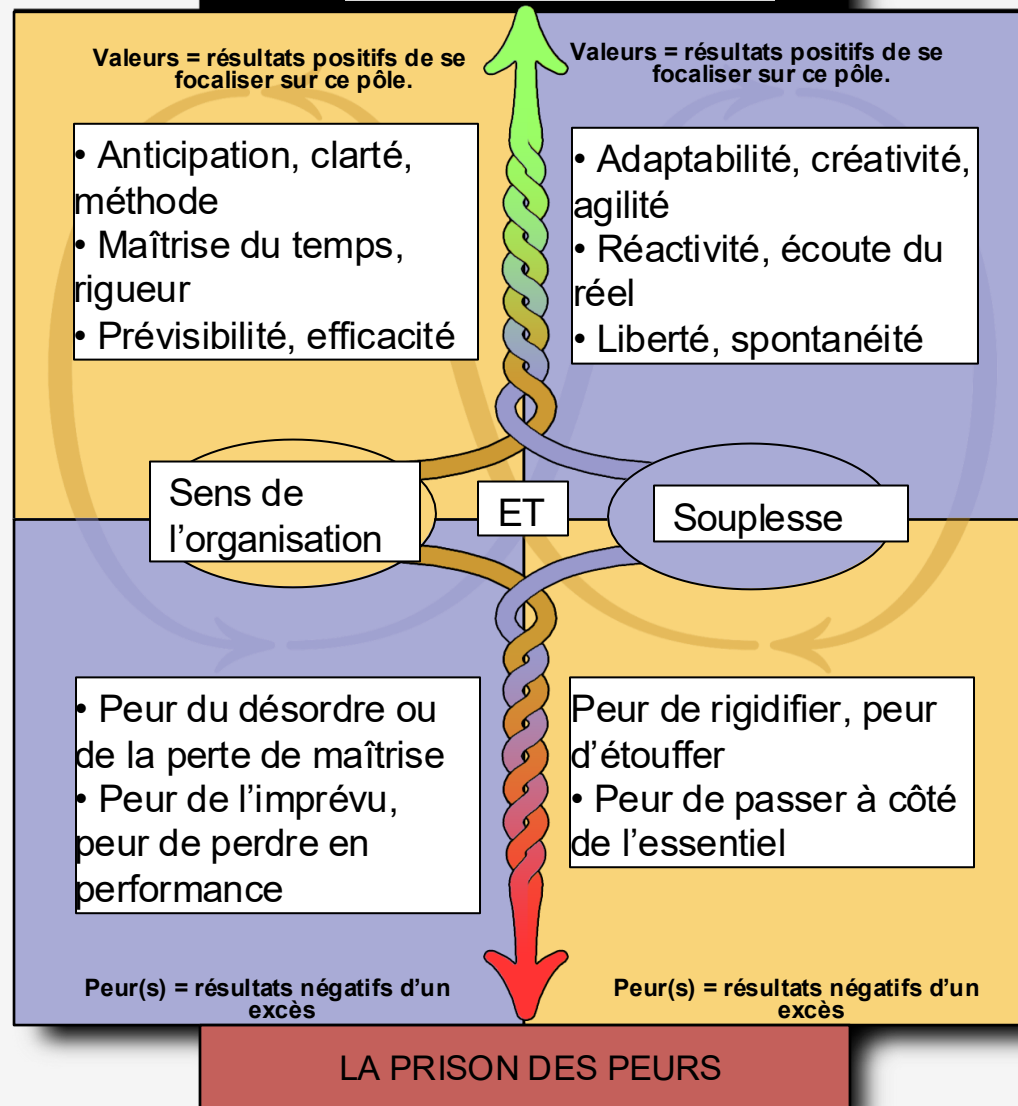
Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Rigidité procédurale
- Lenteur décisionnelle
- Décrochage du réel
- Bureaucratie étouffante

FINALITE SUPERIEURE

Être un bon manager



Pistes d'action

Comment allons-nous obtenir ou maintenir les résultats positifs de pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Intégrer des marges d'ajustement
- Accueillir les imprévus comme source d'opportunité
- Co-construire les ajustements avec les équipes
- Favoriser l'itération et le test

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Flou, désordre
- Perte de cap
- Difficultés de coordination
- Impression d'improvisation permanente

« Je pose un cadre structurant pour que l'équipe avance avec sérénité,
et je cultive la souplesse pour qu'elle s'ajuste au réel. »

Pistes d'action

Comment obtenir ou maintenir les résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Clarifier les règles et les rôles
- Oser recadrer avec bienveillance
- Formaliser les engagements
- Garantir un cadre d'écoute

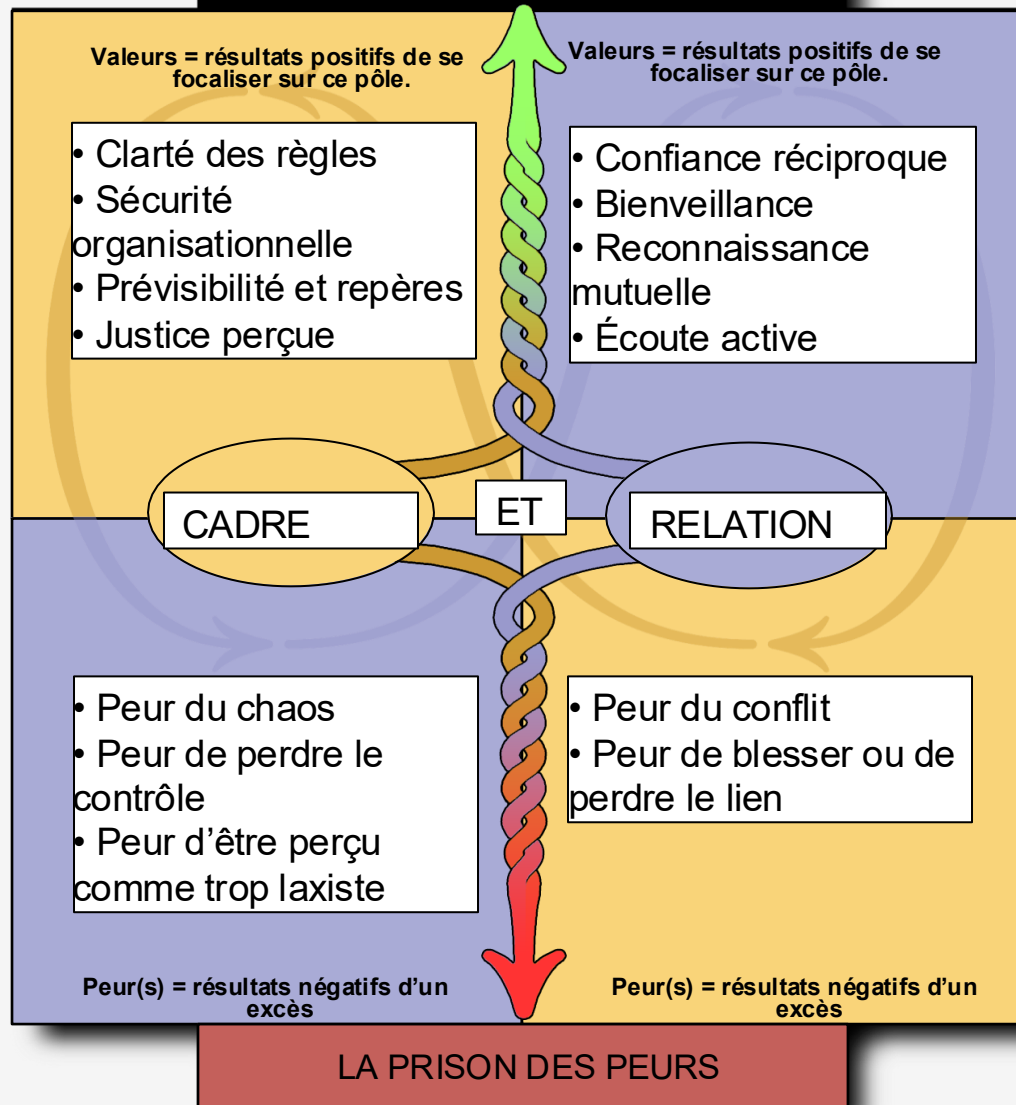
Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Rigidité, autoritarisme
- Infantilisation
- Perte de motivation
- Climat de crainte ou de soumission

FINALITE SUPERIEURE

Être un bon manager



Pistes d'action

Comment allons-nous obtenir ou maintenir les résultats positifs de pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Temps d'ajustement relationnel
- Nommer les tensions
- Instaurer des rituels de feedback
- Valoriser la parole vraie

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Flou, confusion
- Déresponsabilisation
- Copinage, injustice
- Charge émotionnelle excessive

« Je donne un cadre clair pour que la relation s'épanouisse, et je m'appuie sur la relation pour que le cadre soit vivant. »

Pistes d'action

Comment obtenir ou maintenir les résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Rappeler le cap et le sens
- Prendre soin du collectif
- Créer des espaces de soutien
- Ralentir sans renoncer

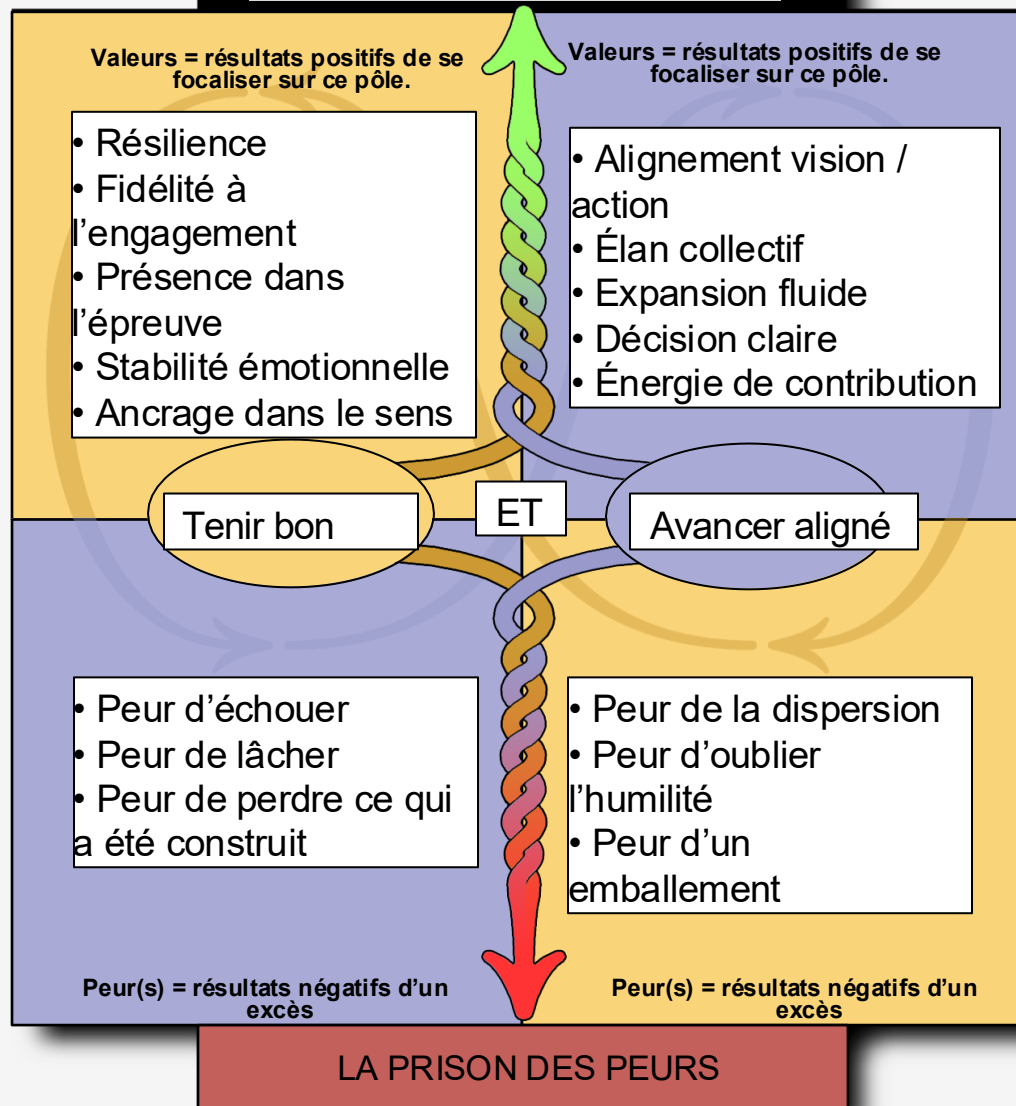
Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Obstination défensive
- Dénier du réel
- Épuisement
- Fermeture à l'adaptation

FINALITE SUPERIEURE

L'ajustement permanent au réel



Pistes d'action

Comment allons-nous obtenir ou maintenir les résultats positifs de pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Célébrer et ancrer les succès
- Réinvestir les apprentissages
- Structurer sans rigidifier
- Partager la vision

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Optimisme naïf
- Accélération incontrôlée
- Déconnexion du terrain
- Oubli des fragilités

« Rester fidèle au sens dans l'épreuve, et accélérer quand tout s'aligne. »

Pistes d'action

Comment obtenir ou maintenir les résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Clarifier ce qui est vital vs urgent
- Assumer des temps off
- Nommer mes limites
- Déléguer sans culpabilité

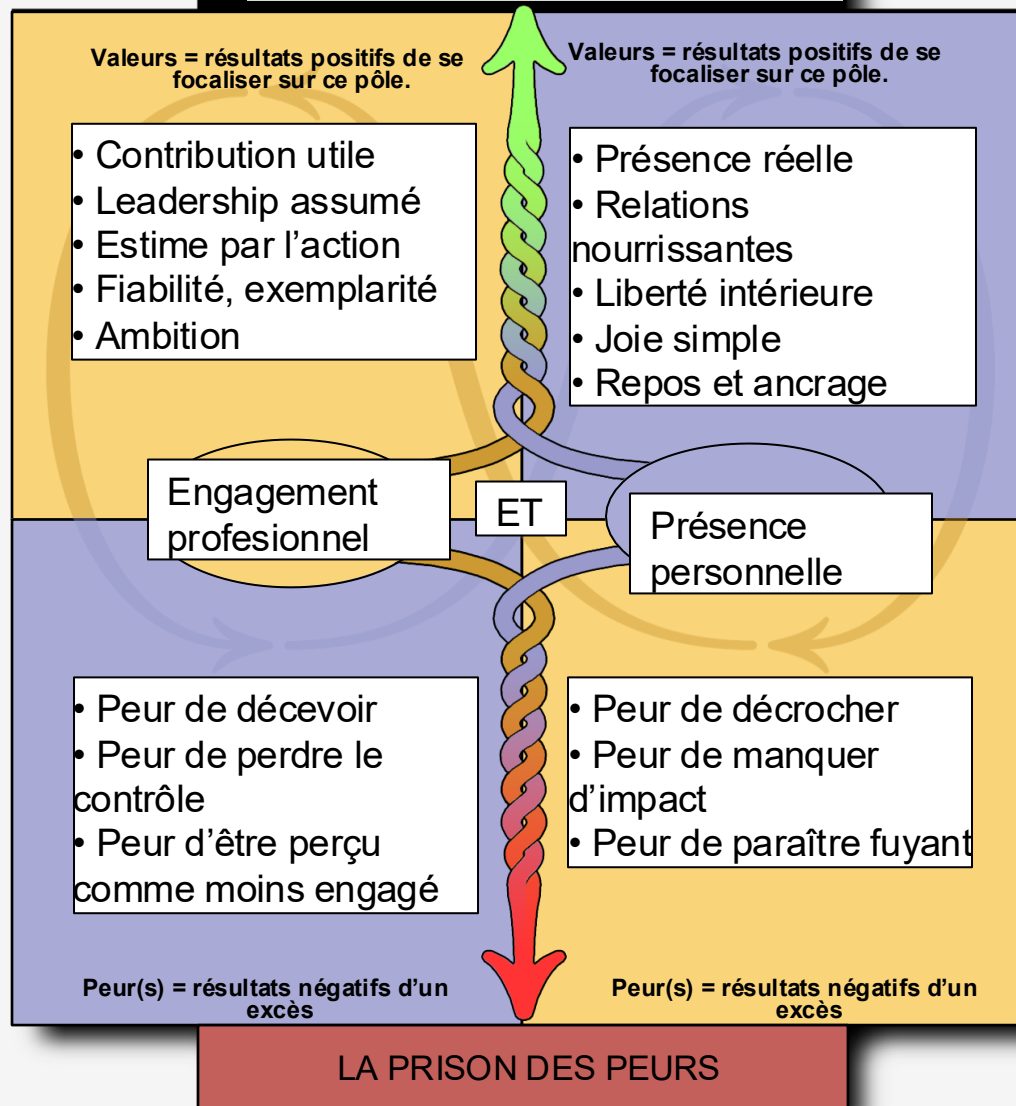
Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Absence mentale à la maison
- Hyperdisponibilité
- Éloignement affectif
- Épuisement et perte de recul

FINALITE SUPERIEURE

Créer une vie qui me ressemble



Pistes d'action

Comment allons-nous obtenir ou maintenir les résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

- Créer des rituels de reconnexion
- Couper totalement à certains moments
- Être présent, pas juste disponible
- Nourrir des espaces de ressourcement

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui permettent de savoir que vous commencez à basculer dans le côté négatif de ce pôle.

- Repli sur soi
- Manque de stimulation
- Sentiment de vide
- Distance avec les enjeux collectifs

« Être pleinement vivant pour inspirer durablement. »

Pistes d'action

Comment obtenir ou maintenir les
résultats positifs de ce pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui
permettent de savoir que vous
commencez à basculer dans le côté
négatif de ce pôle.

.....

.....

.....

.....

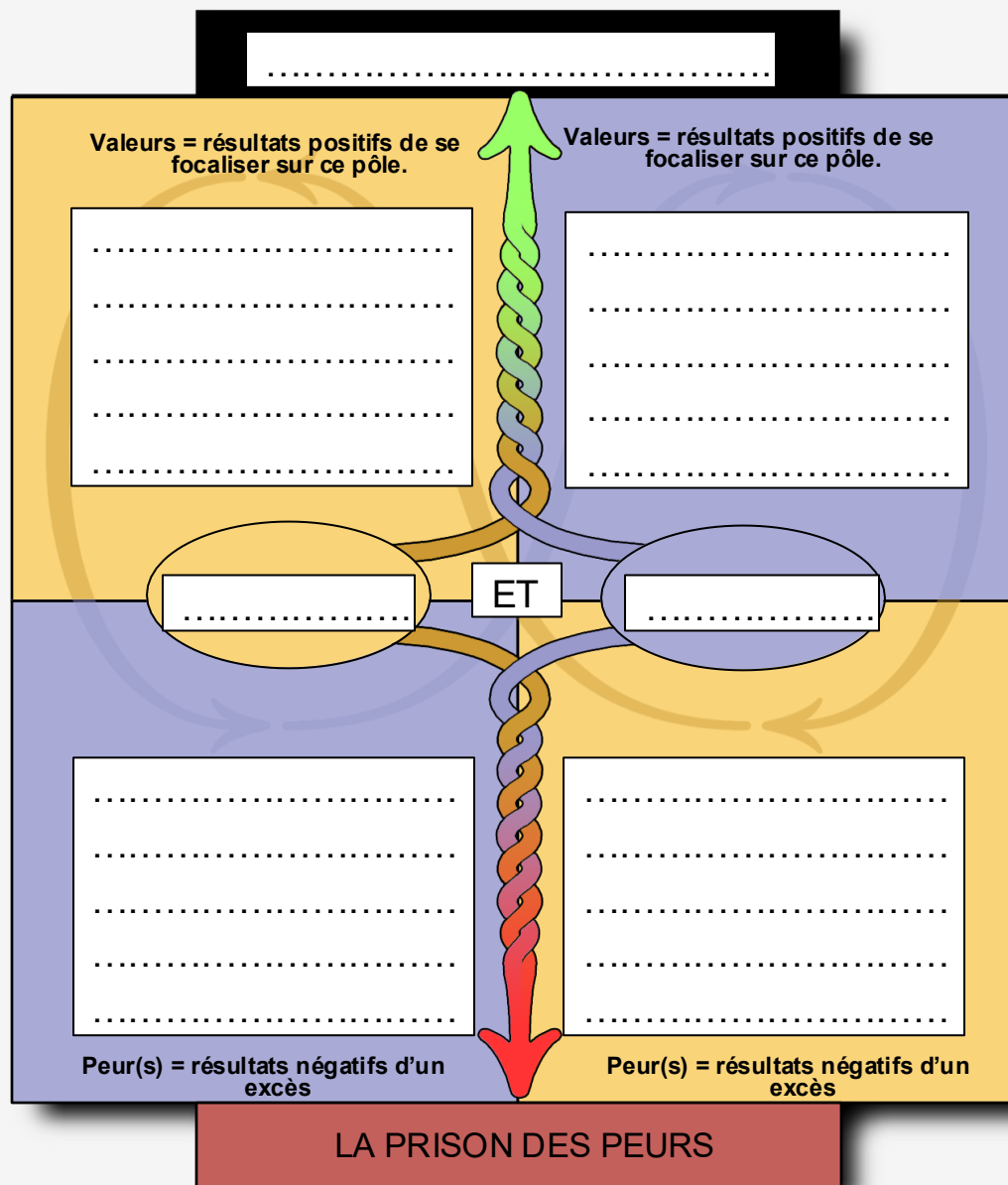
.....

.....

.....

.....

FINALITE SUPERIEURE



Pistes d'action

Comment allons-nous obtenir ou
maintenir les résultats positifs de pôle ?
Quoi ? Qui ? Pour quand ? Mesures ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Signaux faibles

Indicateurs mesurables qui
permettent de savoir que vous
commencez à basculer dans le côté
négatif de ce pôle.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Travailler sur les polarités

Sortir du **piège du “ou”** (“c’est l’un OU l’autre”),
Pour entrer dans **la danse du “et”** (“c’est l’un ET l’autre à
tenir ensemble”).

En équipe, cela permet de :
Mettre à plat des tensions vécues mais souvent tues,
Donner de la légitimité à des points de vue opposés,
Chercher un **sens plus grand** qui rassemble les deux pôles,
Et décider **plus sereinement et plus lucidement**

En conclusion, à quoi ca sert ?

Rendre des réalités objectives des éléments qui étaient subjectifs avant.

Reconnaître ses peurs et ses inquiétudes.

Intégrer les tensions résultant de préférences inconscientes ou conditionnées

Voir les interdépendances entre des éléments qui étaient considérés comme séparés - le début d'une véritable pensée systémique.

Avoir une relation différente avec les « faiblesses »

Intégrer une polarité = accéder à une posture plus consciente

Reconnaître qu'il n'y a pas UNE bonne réponse

Honorer chaque polarité comme une réalité vivante

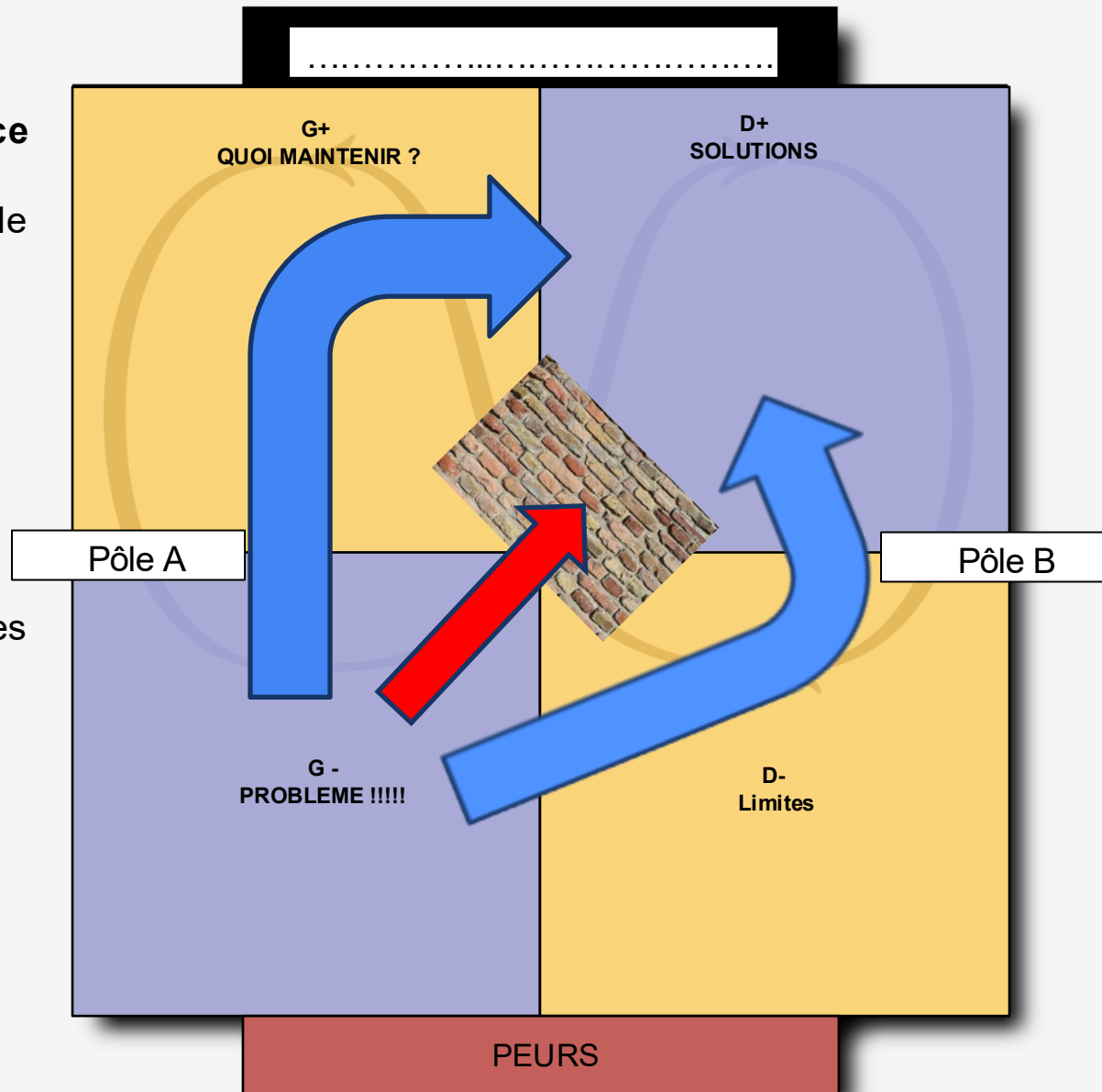
Cultiver une posture d'écoute, d'intégration, et de choix temporaire

"Entre les opposés, une voie s'ouvre : celle de la conscience."

FINALITE SUPERIEURE

La Croisade efficace

Une manière possible d'obtenir les solutions d'un pôle (D+) lorsque l'on rencontre de la résistance est d'identifier les bénéfices (G+) et de reconnaître les limites de (D-).



De l'injonction paradoxale...

Prestation de qualité ∞ Ressources limitées

Développement de projets ∞ Réalités du terrain

Exigence de planification ∞ Indécision et incertitude

Changements permanents ∞ Besoin de stabilité des équipes

Évolution des publics accueillis ∞ Cadre d'intervention figé

Respect de l'autonomie ∞ Protection (paradoxe Adulte/enfant)

Droit à la déconnexion ∞ Réactivité immédiate attendue

Management participatif ∞ Directives imposées

Inclusion en milieu ordinaire ∞ Limitations du milieu spécialisé

Besoins individuels ∞ Équilibre collectif du service

... à la polarité

Tension initiale	 Formulation en polarité
Prestation de qualité vs Ressources limitées	Qualité de service ↔ Gestion responsable des ressources
Développement de projets vs Réalités du terrain	Innovation projet ↔ Ancrage terrain
Exigence de planification vs Indécision et incertitude	Planification structurée ↔ Adaptabilité dans l'incertitude
Changements permanents vs Besoin de stabilité des équipes	Souplesse stratégique ↔ Stabilité organisationnelle
Évolution des publics accueillis vs Cadre d'intervention figé	Évolution des pratiques ↔ Cohérence du cadre d'intervention
Respect de l'autonomie vs Protection (paradoxe Adulte/enfant)	Respect de l'autonomie ↔ Protection nécessaire
Droit à la déconnexion vs Réactivité immédiate attendue	Droit à la déconnexion ↔ Rapidité de réaction
Management participatif vs Directives imposées	Management participatif ↔ Cadre de décision clair
Inclusion en milieu ordinaire vs Limitations du milieu spécialisé	Inclusion en milieu ordinaire ↔ Accompagnement spécialisé adapté
Besoins individuels vs Équilibre collectif du service	Réponses personnalisées ↔ Equilibre collective du service