

Chapitre 2

Pourquoi une méthode ?

La prise de décision individuelle est plus ou moins spontanée, elle dépend de la personnalité du décideur qui suit toujours la même procédure avant de s'engager dans le futur. Vouloir bien choisir n'est pas facile. La décision est ce que le décideur pense être le meilleur choix mais est-il réellement le plus approprié ? N'est-il pas préférable de savoir ce que l'on fait, d'en comprendre les fondements pour prendre du recul ?

La prise de décision collective peut être confrontée au paradoxe d'Abilene ou à la pensée de groupe et aboutir à une mauvaise décision qui engendre la frustration de ses membres ou l'illusion de l'unanimité. Comment s'assurer que la décision prise n'est pas un consensus mou ? De quelle manière peut-on combattre la censure, la pensée unique, le défaut de délibération et d'esprit critique ?

Seule une méthode peut répondre à ces interrogations et garantir d'éviter les décisions absurdes, immorales et coûteuses en termes de temps et de conséquences émotionnelles et financières.

Une méthode est une technique rationnelle et organisée qui facilite la réussite d'un apprentissage, d'une opération ou d'une pratique. Elle trouve son fondement par le fait que l'individu n'agit plus par ignorance c'est-à-dire par défaut d'informations ou contre son gré. La méthode est utile à celui qui l'applique car elle est fondée sur un processus et des principes. Elle suppose de suivre

un certain ordre qui garantit la qualité de la démarche et l'exhaustivité de la réflexion.

De nombreux auteurs présentent différents modèles de prise de décision, tels que par exemple :

- le modèle rationnel qui privilégie la réflexion sur des informations et considère que la meilleure solution est celle qui permet d'atteindre l'objectif et de maximiser l'utilité ;
- le modèle politique qui met en avant la pression des intérêts privés et la déformation de l'information si bien que la prise de décision tient compte du jeu politique et de la négociation ;
- le modèle de la rationalité limitée qui précise que la décision parfaite n'existe pas et qu'elle sera satisfaisante en la recherchant au sein d'un certain nombre d'alternatives possibles ;
- le modèle de la corbeille dans laquelle les décideurs déposent à la fois les problèmes, les solutions et attendent une concordance fortuite entre eux qui constituera une opportunité à saisir ;
- le modèle de la hiérarchie des effets de Lavidge et Steiner qui est utilisé dans l'étude des comportements des consommateurs dont l'approche est successivement cognitive (cherchent à comprendre et à s'informer sur le produit), affective (apprécient ou non le produit) et conative (convaincus par le produit, l'achètent) ;
- le modèle du discernement de Laurent Falque et Bernard Bougon qui base la décision sur la finalité, c'est-à-dire ce à quoi l'être humain ou l'entreprise a le désir ou le devoir de contribuer. Discerner suppose d'avoir la volonté d'explorer tous les choix sans déterminer au préalable des préférences pour l'une ou l'autre des solutions, de les formuler, de délibérer, d'opter pour l'option la plus cohérente avec sa finalité et de confirmer ce choix avant de le mettre en œuvre.

La méthode des quatre Éléments (la Terre, l'Air, le Feu et l'Eau) ne renie pas ces méthodes, ni aucune autre démarche de réflexion ou de créativité car chacune a une réelle efficacité. Bien au contraire, ces techniques sont à utiliser dans l'élément auquel elles appartiennent. Le savoir ne doit pas être morcelé en secteurs rivaux. La complémentarité est une réelle richesse. De ce fait, les méthodes rationnelles et créatives peuvent être utilisées dans la méthode proposée dans cet ouvrage qui utilise à la fois la raison représentée par l'élément Terre, l'imagination par l'élément Air, l'intuition et le discernement par l'élément Feu, l'émotionnel et l'adaptabilité par l'élément Eau.

Cette méthode s'utilise de la même manière individuellement ou collectivement, pour la vie personnelle, professionnelle ou encore celle de l'entreprise en respectant le même ordre et le même raisonnement. La méthode structure la réflexion individuelle ou la séance collective de travail en 5 étapes successives : la Terre, l'Air, le Feu, l'Eau et l'espace.

Dans un groupe, le rôle de l'animateur est essentiel afin que les participants rappellent la finalité de l'entreprise, définissent la problématique ou l'opportunité d'une manière claire et précise, cherchent des idées, apportent des solutions nouvelles, définissent les résultats attendus, analysent les conséquences de chacune des suggestions, choisissent la meilleure solution, la formulent et définissent un plan d'actions avec des objectifs à atteindre dans un délai fixé. L'animateur est une personne-ressource qui maîtrise la méthode des quatre Éléments et dont le rôle est de veiller au respect du déroulement afin de garantir son efficacité. Ce sont les participants qui réfléchissent, trouvent des solutions, prennent les décisions en se déconnectant de leurs habitudes de résolutions de problèmes ou de prises de décision. L'animateur est le chef d'orchestre qui facilite la prise de décision mais il ne l'oriente pas. À chaque fois, qu'une personne communique en dehors de l'élément sur lequel le groupe travaille, l'animateur recentre le débat.

Afin d'éviter de prendre de mauvaises décisions collectives, familiales ou professionnelles, le père, la mère de famille ou le manager doit :

- s'assurer que chaque membre du groupe a compris la problématique ou l'opportunité, les informations données, s'exprime à travers chaque élément de la méthode qui leur a été préalablement expliquée ;
- être vigilant sur la participation de chacun en invitant les plus timides à s'exprimer par un « Qu'en penses-tu ? » et ne jamais se contenter d'une adhésion ;
- faire dire plutôt que dire, écouter au lieu d'argumenter ;
- réguler l'échange par la reformulation : si dans le paradoxe d'Abilene, le père avait reformulé ainsi auprès de chaque membre de la famille : « Si j'ai bien compris, cela te fait personnellement plaisir d'aller à Abilene malgré les conditions difficiles ? », il aurait pu entendre une réponse plus modérée ou franchement négative ;
- revisiter sa croyance selon laquelle un groupe doit trouver un consensus, ce qui montre que les membres sont soudés. La loyauté, la solidarité et l'unité du groupe, qualités importantes ne doivent pas desservir la rigueur et l'efficacité ;

COMMENT PRENDRE LA BONNE DÉCISION INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE

- encourager la critique, la divergence de points de vue, la contradiction, la curiosité, la compréhension mutuelle, l'individualité en sélectionnant par exemple une personne dans le groupe qui est chargée d'être l'avocat du diable ;
- tenir compte de la réalité extérieure ;
- ne pas avoir comme objectif de rechercher un accord mais de trouver le plus d'options possibles afin de retenir la meilleure ;
- ne pas craindre le conflit ;
- décomposer le groupe en sous-groupes de réflexion lorsque l'effectif le permet ;
- dans les mauvaises décisions ne pas faire assumer la responsabilité à un bouc émissaire mais à l'ensemble du groupe. Par l'emploi du « nous », la responsabilité est partagée.

Sans méthode, seul ou en groupe, les idées s'éparpillent et risquent de déboucher sur une impasse. Les décisions sont alors prises selon les critères de ce présent chapitre et ne donnent pas les meilleurs résultats. La méthode des quatre Éléments érige le cadre d'un véritable cheminement en donnant des repères, des étapes tout en favorisant la concentration. Elle permet de conserver la dynamique de la réflexion, d'exploiter le plus grand nombre d'idées et d'envisager des possibilités infinies dans un temps maîtrisé. Guidé par un ordre précis à suivre, le décideur ou le groupe respecte toutes les étapes qui assurent qu'aucune piste n'a été écartée et qu'il ne s'est pas laissé séduire par ses préférences habituelles ou le conformisme. Du recueil des données jusqu'à l'action finale, il ne brûle pas les étapes essentielles à une prise de décision efficace.

Baser ses choix à partir de cette méthode permet d'éviter la subjectivité non contrôlée.

Une fois la décision prise, le décideur ou le responsable de projet la déploiera dans l'espace en actionnant une nouvelle fois les quatre autres éléments. Si le décideur passe directement au plan d'actions en se fiant exclusivement à son intuition (seulement l'élément Feu), il agira par instinct. S'il néglige la phase de recueil d'informations (pas d'élément Terre) et prend une décision en faisant appel à son imagination (élément Air), on parlera d'impulsivité, etc. Chaque élément symbolise une étape de la décision qu'il ne faut pas négliger sous peine de tomber dans les filets de l'émotion, de l'irrationalité, de l'instinctivité ou de l'exaltation.

Chapitre 3

Pourquoi associer la prise de décision aux quatre Éléments ?

Depuis le début de l'humanité et partout dans le monde, la notion des quatre Éléments Terre, Air, Eau, Feu a été le principe de base de la création. L'homme a toujours été en étroite relation avec la nature : la terre qui l'accueille et le nourrit, l'eau qui le désaltère, l'air qu'il respire et le feu qui le réchauffe. Le monde existe dans et par un système d'ordre qu'avaient compris les premiers hommes proches de leur environnement. Ils apprennent de la nature les aspects significatifs de cette harmonie que l'homme moderne a perdue. Fascinés par les actions bienfaitrices ou destructrices des éléments, les premiers hommes les ont toujours associées à l'expérience de leur vie quotidienne et religieuse.

Les éléments étaient des forces sacrées qu'ils vénéraient puis qui donnèrent lieu à une interprétation philosophique de la nature et de l'univers, une physique et une cosmologie. Les mythes diluviens relatent la destruction de l'humanité suite à la colère de l'Être suprême lassé de la violence humaine. Le déluge se caractérise par le retour momentané au chaos afin de faire naître une humanité nouvelle. De la même façon, les incendies de champs, les rites initiatiques ou de passage par le feu, les grandes sécheresses narrées dans les mythes confèrent au feu une vertu purificatrice et régénératrice. La découverte du feu passe pour être la découverte de l'humanité. Selon les différentes traditions, c'est soit un cadeau des dieux ce qui explique l'illumination des temples et sa

place sur tous les autels, soit le fruit d'un vol par un animal : oiseau, renard ou coyote. En Grèce, le mythe de Prométhée narre la manière dont ce dernier s'est emparé du feu pour le donner aux hommes ce qui lui valut le châtement de Zeus. Dans la Bible, la présence de Dieu est « un buisson ardent qui brûle sans se consumer » et « feu ardent ». Dans le Nouveau Testament, le jour de la Pentecôte, les disciples de Jésus entendent un bruit semblable au vent et voient des langues de feu, présence de l'Esprit. Le feu éclaire et protège les hommes des animaux, chauffe et réchauffe les aliments, cuit, transforme, fond la matière, purifie... Le feu va modifier la manière de vivre de l'homme : il va se sédentariser, le faire passer d'une alimentation crue à celle en partie cuite, produire des outils pour l'agriculture, travailler les matières premières, développer la poterie, la métallurgie. Aujourd'hui, l'homme se tourne vers le soleil pour trouver de nouvelles énergies.

La terre fut séparée du ciel dans de nombreux récits cosmogoniques. Dans la mythologie grecque, Gaia, la terre mère engendra Ouranos, le ciel, qu'elle épousa. Ils enfantèrent les Cyclopes et les Titans, dont parmi ces derniers, Océanos : l'eau, Cronos : le temps, qui épousa Rhéa et engendra la première génération des dieux de l'Olympe. L'homme se sent « enfant de la terre » et de nombreux mythes relatent la naissance de l'homme à partir d'une boue originelle, d'un limon ou d'eau et d'argile. La terre est matrice, mère nourricière (fait croître les semences, nourrit les animaux, donnent des fruits...), sacrée et vénérée, principe passif et féminin. La terre guérit grâce aux vertus de l'argile et des boues thermales. Elle est aussi source de mort et de régénération. Elle est l'arène des conflits de la conscience.

En Asie, l'eau est la *materia prima*, origine de la vie, symbole de la fertilité et de la pureté. La pluie est la semence divine qui vient fertiliser la terre. Les hommes implorent leurs dieux en regardant le ciel avec inquiétude lorsque la sécheresse sévit. L'eau est aussi un vaste réservoir de possibles d'où la vie jaillit. Les fleuves sont autant vénérés pour leurs bienfaits que craints pour leurs crues. C'est sur leurs rives du Nil, du Tigre, de l'Euphrate, de l'Indus et de l'Huang He que naquirent les plus grandes civilisations. Dans les religions monothéistes, l'eau est l'instrument de purification rituelle. Dans la Bible, la création commence par la séparation des eaux. Dans le baptême chrétien, elle est une nouvelle naissance. Elle est le symbole de la sagesse taoïste car elle est libre de couler en suivant la pente du terrain. En raison de ses vertus spécifiques, l'eau peut guérir, rendre jeune (la fontaine de jouvence), être une force fécondante (lotus, naissance des dieux et des créatures) et de vie (liquide amniotique). L'être humain, comme la Terre, est en grande partie constitué d'eau. L'eau représente l'inconscient.

Intermédiaire entre le ciel et la terre, l'air est une puissance créatrice. Les hommes ont associé le vent à la voix des esprits et des dieux et se méfiaient de ses violentes colères. Dans la Genèse, Dieu crée l'homme avec de la glaise et lui insuffle une haleine de vie dans ses narines. Depuis, la vie de l'homme est matérialisée par son premier cri lorsque ses poumons se gonflent d'air et par son dernier souffle qui marque la fin de son existence. L'air est donc principe de vie. En Chine, l'espace entre le ciel et la terre est rempli d'une énergie vitale « Qi » (prononcé chi). L'énergie du vent a été utilisée par l'homme pour faire remonter l'eau des puits, moudre les céréales, scier le marbre et la pierre... et aujourd'hui les moulins à vent sont remplacés dans nos paysages par les éoliennes.

Ces éléments ont inspiré à leur tour :

- **Les philosophes** : « Élémenta » en latin désignait la Terre, l'Eau, l'Air et le Feu depuis Thaïes de Milet (VI^e siècle av. J.-C.), auteur de la première spéculation cosmologique philosophique succédant aux approches magiques égyptienne et babylonienne. Empédocle, 490-435 avant notre ère, est à l'origine de la doctrine complète des quatre éléments primordiaux. Aristote donna aux éléments des qualités passives : le sec et l'humide et des qualités actives : le chaud et le froid. Le sec est un processus de séparation, d'individualisation et de repli sur le détail ou sur soi. Il se déroule dans une atmosphère rigide et cassante. Par opposition, l'humide est un processus de liaison et de collectivisation, d'ouverture sur la globalité et le collectif. Il est conduit dans une atmosphère de détente et de souplesse. Le chaud est un principe d'énergie, d'activité et d'impulsion. Par opposition, le froid est un principe de passivité et de résistance.

En combinant ces caractéristiques, les quatre Éléments ont les qualités suivantes :

Eau = froid + humide Air = chaud + humide

Terre = sec + froid Feu = sec + chaud

- **Les médecins** : Hippocrate et Galien ont utilisé les quatre Éléments dans leur théorie des humeurs : le Feu pour les tempéraments secs et actifs ; la Terre pour les tempéraments statiques et mélancoliques ; l'Eau pour les flegmatiques et les tempéraments passifs, l'Air pour les sanguins et les tempéraments actifs. De nos jours, ces qualificatifs bileux, sanguins, flegmatiques et nerveux décrivent encore les traits de personnalité des individus.
- **Les alchimistes** : Le mot « alchimie » est d'origine arabe et se réfère à *cheme* : terre noire, symbole de la matière première. Les alchimistes sont connus du grand public pour la transmutation des métaux vils en or grâce à la fabrication de la pierre philosophale. La terre est solide, matière première

unique indestructible tirée du soufre ainsi que le feu. L'eau, tirée du mercure, est fluide et peut passer d'un état liquide à un état gazeux ou solide. Si les trois premiers éléments sont visibles, l'air est invisible. Les alchimistes donnent une foule de noms ou d'expressions à la pierre philosophale : c'est la fille du grand secret, le soleil est son père, la lune est sa mère, le vent l'a portée dans son ventre, le grand œuvre... La pratique de l'alchimie s'accompagne de considérations philosophiques, spirituelles et ésotériques. L'homme a besoin de chercher sa propre réalisation, de passer du chaos à l'ordre, du noir au rouge, du métal à l'or.

- **Les astrologues** : En astrologie traditionnelle, les correspondances zodiacales avec les éléments sont les suivantes : le feu pour le bélier, le lion, le sagittaire ; la terre pour le taureau, la vierge, le capricorne ; l'air pour les gémeaux, la balance, le verseau et l'eau pour le cancer, le scorpion et les poissons.
- **Les francs-maçons** : Les plus anciens rituels maçonniques font état de la purification par les quatre éléments³. Le *récipiendaire* est invité à construire son temple intérieur pour cultiver la fraternité : « visite l'intérieur de la Terre et tu y trouveras la pierre cachée ». La première épreuve de l'initiation est donc celle de la Terre qui correspond à la mort symbolique de l'apprenti au monde matériel. Elle est mise en pratique par le cabinet de réflexion où est enfermé le *récipiendaire*. Il s'affranchit par paliers de la vie matérielle. Le premier voyage se rapporte à l'air, le second à l'eau, le troisième au feu. L'air représente la séparation du « subtil » du grossier. L'eau fait référence à trois symboles : purification, source de vie, régénérescence (mort du profane et naissance de l'initié). La purification par l'eau a pour but de ramener l'être humain à l'état de « *materia prima* », c'est-à-dire capable de recevoir l'initiation comme acte créateur de la vie nouvelle. C'est une sorte de baptême philosophique. Le candidat persévérant peut alors voir la vraie lumière grâce au feu. Délivré du bandeau, la vérité lui est révélée : il est éclairé. Chaque initié va vivre une étape vie/mort/renaissance, reflet de l'histoire de l'homme en quête d'explications sur son destin. Le franc-maçon, le cœur éclairé par la lumière du grand architecte, peut alors servir d'exemple dans le monde profane.
- **Les écrivains** : Pour les romantiques, la nature se révèle riche en enseignements. Elle donne des leçons d'infini chez Chateaubriand, de courage chez Musset, de stoïcisme chez Vigny, de philosophie chez Hugo. L'éternité de la Terre pousse à s'interroger sur la brièveté de l'existence humaine comme par exemple dans le *Lac* de Lamartine.

3. Boucher (Jules), La symbolique maçonnique, éditions Dervy, Paris, 1998.

- **Les artistes** : Dans l'expérience artistique, la Terre correspond au support, à la matière, aux couleurs et aux techniques utilisées. L'Air s'exprime par la gestuelle, l'imaginaire et la créativité de l'artiste. La perception de la chaleur, de la lumière, des détails, de la clarté de l'esprit sont les fruits de l'élément Feu. La vision de l'artiste et sa capacité de transformation sont également dues au Feu. La cohésion, la fluidité, l'expression des émotions participent à l'expression des qualités de l'Eau.

Et aussi dans :

- **Les tarots** : Les éléments sont représentés dans les arcanes mineurs de la manière suivante : l'Eau par la coupe, l'Air par l'épée, la Terre par les deniers, le Feu par le bâton.
- **La structuration du temps par les quatre saisons** : Le printemps est chaud et humide comme l'Air, l'été est sec et chaud comme le Feu, l'automne est froid et sec comme la Terre, l'hiver est froid et humide comme l'Eau.
- **Les points cardinaux** : Ils figurent les quatre directions de l'espace dans lequel le monde issu du chaos s'organise : la Terre pour le nord, l'Air pour l'est, le Feu pour le sud et l'Eau pour l'ouest.
- **Spiritus, animus, mens, corpus** sont les composantes de l'homme qui correspondent chacune à l'un des éléments dans l'ordre suivant : le feu pour l'esprit, l'eau pour l'âme, l'air pour le mental et la terre pour le corps. L'élément Feu concorde avec l'enthousiasme et l'intuition ; l'élément Eau, l'émotivité et la sensibilité ; l'élément Air, l'intellectualité et le mouvement ; l'élément Terre, la matérialité.

Le chiffre 4, symbole de la totalité du créé et du révélé, est considéré comme la racine de toutes choses : les quatre âges du monde, les quatre cycles de la lune, les quatre qualités humaines : le matériel (Terre), l'intelligence (Air), la sensibilité (Eau), la spiritualité (Feu).

De nos jours, ces éléments qui ont animé les mythes, l'imaginaire restent des archétypes forts dans l'inconscient humain. Porteurs de sens universel, ils continuent de dévoiler la nature de l'esprit. Dans la prise de décision se projette le rapport de l'être humain au monde qui n'est pas une donnée objective mais un mouvement perpétuel. Vouloir rationaliser la décision est voué à l'échec car nous avons de la réalité qu'une certaine perception. L'observation est par nature partielle si elle permet d'en tirer des lois générales, elle ne garantit pas la justesse des conclusions. Karl Popper l'a démontré avec l'exemple des cygnes blancs. Regarder des cygnes et constater qu'ils sont tous blancs, pourrait permettre d'affirmer que tous les cygnes sont blancs. Cette proposition sera vraie jusqu'à la rencontre avec un cygne noir. Il est

donc souhaitable que la prise de décision ne soit pas l'objet que de la simple perception de la situation. En revanche, utiliser les qualités et l'énergie des éléments c'est être et agir au cœur même de la vie.

En appliquant la compréhension des qualités des quatre Éléments à la prise de décision, il est possible d'examiner toute situation dans sa dimension la plus large :

- **La rationalité de l'élément Terre** va permettre de reconnaître la nécessité d'une décision et de diagnostiquer le problème.
- **La vivacité de l'élément Air** va faire émerger toutes les alternatives possibles mêmes les plus farfelues.
- **L'intuition** va surgir grâce à **l'élément Feu**. Cet élément qui éclaire l'esprit va faciliter également le discernement nécessaire à la perception de la meilleure solution en travaillant sur les avantages et les inconvénients de chacune des alternatives et en recherchant la cohérence avec la finalité de l'individu ou de l'entreprise.
- **Les émotions et les ressentis** seront pris en compte grâce à **l'élément Eau**. Ce dernier élément entraînera la réflexion du décideur sur l'adaptabilité de la décision retenue à l'environnement interne et externe.

Cette méthode actionne la qualité de chaque élément dans un ordre qui n'est pas le fruit du hasard mais un ordre progressif et constructif qui obéit à l'ordre universel dans sa loi d'équilibre et de progrès. Toute construction demande de suivre un ordre comme principe de base et comme garantie de la progression pour atteindre le résultat visé. L'ordre attribué à chaque élément la place qui lui revient dans la réflexion, la prise de décision et le passage à l'acte. Il est porteur de sens comme les éléments servent de guides, de lois d'orientation pour éviter au décideur de reproduire les erreurs passées et d'ajuster sa décision à sa vocation personnelle ou à sa vision entrepreneuriale. Cette méthode exige comme tout autre une certaine discipline et de l'attention pour atteindre ces objectifs. Déjà, le simple fait de porter de l'attention à sa manière de choisir est susceptible d'améliorer la qualité de la décision. Si de surcroît, le décideur ressent l'utilité de cette démarche, il se rendra disponible pour élever sa pensée, s'ouvrir à son intériorité, sa créativité, sa sensibilité, son intuition et rehausser son champ de conscience. Par une prise de conscience plus profonde, la méthode des quatre Éléments permet à chacun d'employer la force vivante de chaque élément pour construire son bonheur ou la pérennité de l'entreprise.

De plus, qu'on le souhaite ou non, qu'on en soit conscient ou pas, toutes nos expériences sont habitées par toutes les qualités de ces éléments.

« Cette méthode ne fait-elle pas perdre trop de temps ? » demanderont les plus septiques, les plus pressés ou les hommes d'action. L'ambition d'arriver le plus vite possible aux résultats souhaités (quitte à subir par la suite les conséquences ardues de la décision), d'obtenir le plaisir immédiat, la satisfaction et la jouissance d'une envie conduit au mépris de la démarche des degrés qui demande de progresser par étapes pour mûrir la réflexion. La vraie liberté, celle de la conscience, s'acquiert par le travail de réflexion. C'est le prix à payer pour ne pas donner raison à Spinoza : « *Tu dis que tu as choisi une idée parce qu'elle est bonne, sache qu'en réalité tu dis qu'elle est bonne parce que tu l'as choisie.* » Le temps consacré à la méthode est en réalité a priori identique à celui que vous passeriez si vous deviez analyser les informations dont vous disposez, imaginer toutes les possibilités qui s'offrent à vous, peser le pour et le contre, écouter votre intuition, vos émotions et réfléchir sur l'adaptabilité ou non de votre décision à votre raison d'être et à votre projet de vie. Elle n'est donc pas plus longue que celle que vous pratiquez actuellement si vous travaillez toutes les étapes précédentes, elle est même plus courte dans la mesure où elle structure votre démarche. En revanche, elle sera toujours plus longue qu'une décision impulsive, intuitive ou un coup de cœur !