

# Introduction

*« Ni la tour de pierre, ni les murailles de bronze travaillé  
Ni le cachot privé d'air, ni les liens de fer massif  
Ne peuvent enchaîner la force de l'âme. »*  
William Shakespeare, extrait de *Jules César*

C'est à la Nouvelle-Orléans, lors d'un voyage d'étude sur les enseignements du cyclone Katrina<sup>1</sup>, que m'est venue l'idée de cet essai à destination de mes concitoyens. Bien entendu, la France n'est pas confrontée à des cyclones d'une telle violence et certains pourraient m'opposer immédiatement qu'il n'y a pas lieu d'esquisser la moindre transposition. Comme tout le monde le sait, notre pays

---

1. En février 2006, dans le cadre d'une mission Électricité de France, un retour d'expérience a été mené à la Nouvelle-Orléans pour tirer les enseignements de la gestion de la crise suite au passage du cyclone Katrina en septembre 2005 ; cette mission a été effectuée à la demande de Pierre Beroux, directeur du Contrôle des risques d'EDF, avec Patrick Lagadec (École polytechnique), Daniel Madet (EDF), Jean-Pierre Laroche (ADP), Erwan Lagadec (Harvard University). Voir le rapport de mission « Les Grands Réseaux vitaux, enseignements sur les crises hors cadre et leur pilotage » sur [www.xavierguilhou.com](http://www.xavierguilhou.com) rubrique publications/rapports.

## INTRODUCTION

est une « exception »<sup>1</sup>. De fait, il ne peut être concerné par des situations « hors normes » de ce type. Il serait donc présomptueux de ma part d'assimiler notre pays, à la « douceur angevine » et au climat tempéré, aux USA qui connaissent régulièrement des contraintes en matière de ruptures météorologiques... Enfin, tout ceci est très éloigné des préoccupations quotidiennes des Français qui sont persuadés que « tout est bien sous contrôle » et qui partent du principe que « l'État providence » est là pour surseoir au moindre dysfonctionnement collectif. Sur les berges de la Seine, le moindre écart de température par rapport aux moyennes établies se transforme immédiatement et souvent de façon exubérante en alerte « grand froid » ou « canicule », là où sous d'autres cieux nous ne sommes que dans la normalité. Il serait donc vraiment inconvenant de s'interroger sur la pertinence d'un système d'alerte aussi fin et subtil<sup>2</sup>. Comme l'affirme Auguste Comte : « *Tout est relatif, et cela seul est absolu.* »

Si ces pages d'écriture ne sont pas consacrées aux questions climatiques, alors que le « réchauffement de la planète » est à l'ordre du jour de tous les débats mondains, certains pourraient penser qu'elles sont donc dédiées aux liens historiques et culturels qui nous attachent avec cette partie du continent nord-américain. Ce n'est pas de cela non plus dont je souhaite parler ici, mais d'une autre dimension qui me semble plus profonde et néanmoins indispensable pour mon pays aujourd'hui. Je l'ai trouvée là-bas explicitée clairement et dignement au milieu d'un chaos indescriptible. Et il m'a paru important d'en retransmettre le message à qui veut bien l'entendre et le prendre en compte.

Il faut dire qu'en trente ans de voyages autour de la planète, je n'ai jamais côtoyé un tel désastre en termes d'amplitude, de brutalité et d'enjeux. Pourtant j'ai connu moult situations où l'homme

- 
1. Pourtant les effets de ces caprices tropicaux sont bien connus de nos ressortissants des îles des Antilles et de l'océan Indien et nous pourrions en tirer des enseignements dans beaucoup de domaines.
  2. Système d'alerte qui n'a pas empêché la mort de 13 000 personnes lors de la canicule d'août 2004...

s'est acharné pendant des années sur ses semblables au travers de guerres civiles ou de conflits ethniques. De même j'ai vu à plusieurs reprises la Nature pulvériser en quelques heures des infrastructures *a priori* indestructibles pour nos esprits prométhéens<sup>1</sup> mais qui n'ont pas été en mesure de résister à la violence extrême d'un tremblement de terre ou à la puissance destructrice d'un tsunami. Mais là, en Louisiane, bien au-delà du retour d'expérience qu'il m'a été possible de faire en termes de gestion de crises et de reconstruction, j'ai été surtout interpellé par le comportement et par la réaction des populations.

### Une certaine « force d'âme »

Cela s'est passé en février 2006, alors que la ville n'avait pas encore fini de panser ses blessures, que l'on circulait au milieu de milliers de maisons détruites et de tonnes de gravats. Comme tous les ans, les habitants convergeaient vers le vieux quartier français pour le fameux carnaval. À la différence des autres années où l'insouciance et le plaisir étaient au rendez-vous, ils ont voulu cette fois-ci révéler aux caméras du monde entier combien leur volonté de vivre primait sur le chaos ambiant. Tandis que les chroniqueurs étaient venus pour « faire » dans ce voyeurisme et cette habituelle compassion médiatique qui sont servis après chaque désastre naturel, la « communauté »<sup>2</sup> avait décidé pour sa part de montrer une autre vision de sa situation et de son avenir. Pour bien signifier au reste des États-Unis et au Monde cette volonté de vivre qu'ils incarnaient désormais, ils avaient décidé de baptiser cet événement « *Rebirth* »,

- 
1. Prométhée fait partie de la mythologie grecque. Prométhée (qui signifie : le prévoyant), est présenté comme un escroc intelligent qui parviendra à duper Zeus. Il deviendra le personnage central de nombreuses tragédies qui bâtiront sa légende. Hésiode, dans la *Théogonie*, et Eschyle, dans *Prométhée enchaîné*, en feront le sauveur de l'humanité.
  2. Aux États-Unis, le terme de « *community* » revêt une signification très importante. Il réunit autour de la Constitution et du drapeau toutes les communautés qui appartiennent au rêve américain. En France, le terme de « nation » correspondrait à cette appellation collective.

## INTRODUCTION

ce qui signifie « Renaître ». Il est difficile de décrire le contexte mais je laisse le lecteur imaginer le niveau de précarité qui règne encore sur ces rivages du golfe du Mexique<sup>1</sup>. Il faudra au moins une bonne dizaine d'années pour reconstruire ce littoral dévasté et les quartiers sinistrés de la Nouvelle-Orléans. Et ne soyons pas angéliques, cette reconstruction débute avec en arrière-plan de nouvelles menaces cycloniques. Comme tout le monde le sait, elles pèsent de façon récurrente comme une épée de Damoclès sur ce delta du Mississipi et peuvent à tout moment anéantir tous les efforts de cette communauté. Mais ce n'est pas de cela dont je souhaite parler ici. C'est de cette « force d'âme », pour reprendre un terme cher à Jean-François Deniau dans son dernier livre *Survivre*, qui a retenu toute mon attention lors de cette mission. Elle ne cesse de m'interpeller au travers de mes missions sur d'autres terrains.

C'est la même « force d'âme » que je côtoie depuis vingt ans avec mes interlocuteurs et amis libanais. Pourtant ils ont vécu et revivent encore ce que je ne souhaite à aucun peuple. Une guerre civile est sans aucun doute la pire des confrontations que je puisse connaître. Celle-ci a fait plus de 150 000 morts depuis trente ans dans la quasi-indifférence de la communauté internationale. Malgré cela, alors qu'ils pourraient s'enfoncer inexorablement dans la désespérance, ils sont eux aussi mus dans leur for intérieur par cette volonté de renaître. Il ne s'agit pas seulement pour eux de reconstruire physiquement leur pays mais de redonner du sens à une vie individuelle qui a été anéantie par la folie des hommes. Cela va même plus loin quand on connaît bien ces contextes de l'intérieur. Il y a une recherche collective d'un nouveau souffle, d'un élan vital pour permettre

---

1. Quelques données : la superficie touchée est celle de la Grande-Bretagne, soit 50 % du territoire français. Ce cyclone de force 4 a causé la mort de 1 300 personnes. Le coût global de Katrina a été estimé à 200 Mds \$, soit plus de six fois le cyclone Hugo (1989), ou encore cinq fois le coût des attaques terroristes du 11 septembre 2001. 250 000 à 300 000 maisons ont été gravement endommagées, voire détruites. À La Nouvelle-Orléans, près de 110 000 habitations, 50 % des foyers de la ville, ont été dans plus d'1,20 m d'eau ; certains quartiers sous plus de 3 m ; en superficie, il s'agit de 7 à 8 fois l'île de Manhattan.

à une aventure qui a été neutralisée par les aberrations de l'histoire de retrouver son cheminement. Ce souci de renaissance, je l'ai côtoyé dans d'autres univers et sous d'autres hémisphères. Je pourrais ainsi parler des Argentins qui ont vécu une implosion spectaculaire de leur système de vie avec une descente aux enfers des deux tiers de leur population. Celle-ci est passée en 2002<sup>1</sup> en dessous du seuil de pauvreté en quelques semaines. Avec cette fierté qui caractérise les Argentins, ils vous disent finalement les mêmes choses que le « Black » ou le « petit Blanc » du Mississippi réunis lors du carnaval derrière leurs saxos, ou que le Libanais à la terrasse d'un café à Beyrouth derrière son verre de raki. Ils vous le disent avec d'autres mots, mais avec la même intensité et la même profondeur dans le regard. Tous ont vécu des choses aujourd'hui inconcevables pour nous autres Européens qui sommes très loin de ces univers de vie. Non seulement nous ne pouvons pas imaginer ce que les uns ou les autres ont pu vivre mais du fait de notre quotidien très sécurisé et prospère, je crains que nous soyons dans l'incapacité de comprendre ce que tout cela signifie comme cheminement et surtout comme message. Pourtant, tous nous disent avec une force inouïe : « *Nous avons connu le chaos, nous avons appris à survivre, désormais il nous faut renaître !* »

Je ressens les mêmes pulsions lorsque je parcours cette Europe Centrale qui sort de cinquante ans d'emprises totalitaires et ces Balkans qui émergent à peine d'une terrible guerre ethnique. On ne peut pas comprendre actuellement le polonais, le tchèque, le

---

1. En décembre 2001, dans les rues de Buenos Aires, la société argentine est descendue dans les rues, armée seulement de casseroles en criant « *Basta* ». Certes elle a éliminé le pouvoir en place mais elle a basculé dans une rupture profonde où les repères les plus basiques ont été pulvérisés en quelques jours. La population est passée alors en quelques mois de 28 % à 65 % sous le seuil de la pauvreté (source ONU) et l'économie de marché a laissé la place au troc, à la mafia. Heureusement la guerre civile a été évitée grâce à l'action méconnue d'associations locales et de l'Église catholique qui ont su tenir le terrain et contenir les débordements.

Cf. *Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend*, Patrick Lagadec et Laura Bertone, Eyrolles, octobre 2003.

## INTRODUCTION

croate ou le bosniaque sans cette quête imperceptible de renaissance. J'ai fait le même constat en Afrique Australe aux lendemains de l'apartheid. On ne peut pas comprendre la détermination actuelle de cette région vis-à-vis du règlement des crises africaines sans ce franchissement de seuil vital qu'elle a assumé seule il y a quinze ans. Tous ceux qui vivent ce cheminement extrêmement fort qui passe par une épreuve vitale et une période de survivance débouchent sur ce besoin de renaissance. Certains le refusent, se complaisent dans le gémissement, s'enfoncent dans le fatalisme, voire dans la victimisation, si ce n'est dans la radicalisation d'une crise d'identité plus ou moins décalée. Les exemples sont nombreux et je ne peux nier ces dérives individuelles ou localisées qui nourrissent les actualités mortifères de nos journaux télévisés. Elles existent et traduisent souvent un grand désarroi, notamment de nos sociétés occidentales, face aux « choses de la vie ». Pour autant j'avoue être beaucoup plus fasciné par tous ceux qui ont vécu des événements vitaux et qui ont décidé de relever la tête que par ceux qui se complaisent dans le gémissement. Ceux qui ont eu le courage de réagir ont généralement donné tort à tous les diagnostics pessimistes faits sur les drames qu'ils ont eu à assumer et à transformer. À leur contact j'ai appris que l'instinct de vie est toujours plus fort que le pathos de mort, même si celui-ci est *a priori* recherché en priorité et de façon morbide par les médias pour faire de l'audience. Il n'a pas toujours le dernier mot ! Heureusement...

### **Un seul mot d'ordre : lucidité**

Je suis conscient, en écrivant ces premières lignes, que je perturbe et indispose sûrement le lecteur en postulant d'emblée qu'il ne peut y avoir de sens face aux revers de la vie sans une forte capacité de sublimation de l'existence. Selon le degré de réflexion, de croyance, d'espérance de chacun, cette recherche de sens s'exprimera avec des mots qui n'ont pas la même intensité : valeur, conscience... Qu'important les définitions, ces mots exigent tous en amont des niveaux de convictions qui ne peuvent, dans nos cultures occidentales, qu'être au départ individuels. Pour autant, il est

clair que tout le monde n'a pas besoin de ce moteur existentiel pour se donner une raison d'être et de vivre. L'Asie qui est en pleine surchauffe socio-économique actuellement ne fonctionne pas avec ce même besoin de sens que notre monde judéo-chrétien. Du moins elle l'exprime différemment, avec moins d'exubérance individuelle et plus d'abnégation collective. Un désastre équivalent à celui de Katrina ne sera pas vécu et assumé de la même façon. Il suffit d'analyser le traitement du tsunami qui a frappé les côtes de l'océan Indien en janvier 2005, pour voir que les deux tiers de l'humanité n'ont pas besoin des mêmes ressorts que nous. Malraux l'exprime bien lorsqu'il écrit à ce propos : « *L'esprit occidental veut apporter le monde à l'homme, alors que l'esprit oriental propose l'homme en offrande au monde.* »<sup>1</sup> L'Occident, qui est très marqué par l'individualisme et la notion de libre arbitre, a particulièrement besoin de cette « force d'âme » pour accepter et assumer son destin qui est forcément tragique parce qu'excentrique. En le sublimant par une transfiguration de l'histoire, il devient sans doute ainsi plus acceptable et moins grotesque pour les individus et les sociétés. Néanmoins il donne à chacun la possibilité de s'inscrire dans des cheminements forts, d'y affirmer des convictions et de faire émerger des initiatives audacieuses, voire particulièrement innovantes, qui ont permis à l'Occident à plusieurs reprises d'initier de véritables ruptures créatrices<sup>2</sup>.

Actuellement le monde bouge à très grande vitesse et nous ne pouvons pas nous contenter d'attendre les catastrophes pour imaginer des postures salutaires face à l'adversité et pour redresser la tête face aux aléas de la vie. La plupart des régions du monde sont engagées dans des mutations profondes qui remettent en cause non seulement les équilibres du siècle dernier mais aussi les rapports de force entre tous les acteurs en présence. Au milieu de ce maelström mondial, notre pays semble s'être installé dans un état particulier et bizarre où l'espace-temps n'existe plus. Certains

---

1. *La Tentation de l'Occident*, André Malraux, Grasset Fasquelle, 1926.  
2. Cf. *Ruptures créatrices*, Patrick Lagadec, Éditions d'Organisation/Les Échos, 2000.

## INTRODUCTION

prétendent même que nous serions atteints du syndrome albanais<sup>1</sup>, ce qui n'est pas très élogieux pour notre pays. Tout le monde s'accorde à dire que la France traverse depuis quelque temps une mauvaise passe. Mais tout le monde semble aussi attendre que la catastrophe se manifeste pour en prendre acte, comme s'il ne s'agissait que d'un exercice théorique sans conséquence pour la vie de chacun. Pour ma part je ne crois pas à la fatalité de l'échec ou à celle du désespoir. Je crois que la bêtise des dirigeants et la lâcheté des peuples mènent souvent de concert des collectivités humaines au désastre. Pourtant d'autres, parfois à nos frontières, nous démontrent quotidiennement qu'avec un peu d'intelligence et de volonté il est toujours possible d'enrayer des trajectoires destructrices. Ils nous montrent des voies intéressantes pour qu'une société puisse engager une véritable renaissance de son destin et de ses institutions. Mais dans l'immédiat cela ne semble pas intéresser les Français plus enclins à se plaindre sur leur sort, et encore moins les dirigeants plus concentrés sur le maintien de leurs privilèges.

Depuis trois ans je travaille, à la demande des circuits économiques et financiers, sur le risque souverain français. J'ai écrit de nombreux articles sur la question et multiplié les conférences sur le sujet tant est forte la demande de clarification et surtout d'issues pour sortir de la crise actuelle. Il faut avouer que la succession des événements qui secouent régulièrement le pays depuis les élections d'avril 2002 ne cesse d'alimenter les scénarios les plus sombres. Tout a été quasiment écrit sur la situation de notre pays. Les audits sont là et la multitude de diagnostics convergent *a priori* sur les mêmes conclusions. Par contre, et comme toujours dans notre pays qui sait briller par son esprit de synthèse et par son pessimisme de l'intelligence, s'il y a beaucoup de débats sur les convulsions de nos institutions, il y a

---

1. Pendant cinquante ans l'Albanie a vécu sous le régime communiste d'Enver Hodja. Ce dernier a coupé le pays de toute interférence avec l'extérieur en maintenant une psychose de menaces extérieures sur ses intérêts vitaux. Le pays a vécu ainsi sous la paranoïa morbide d'un homme enfermé dans son système où tout le monde était étouffé par l'omniprésence de l'État et du Parti. Pour plus d'informations, lire *Histoire de l'Albanie et des Albanais*, Georges Castellan, Arméline, Crozon, 2002.



peu de réflexions sur l'issue de la crise. Depuis plus de vingt ans je travaille sur la réversibilité des situations au niveau international et j'ai connu de nombreuses aventures stupéfiantes, « inconcevables » pour nos esprits endormis, qui ont donné tort à toutes les supputations de nos experts en géostratégie ou en gestion de crises. La plus spectaculaire fut sans aucun doute pour moi celle des PECO<sup>1</sup> au moment de la chute du mur de Berlin symbolisée par la résistance polonaise, le démembrement du pacte de Varsovie en quelques semaines et la désarticulation de la Yougoslavie en quelques mois. L'URSS, épicerie du communisme, ainsi que la Yougoslavie, symbole des non-alignés, ont été réduites à néant en moins d'un an. Et aucun des scénarios catastrophes rédigés sur ce tournant historique n'a vu le jour. Personne n'est en mesure de dire pourquoi. Est-ce dû à l'intelligence des peuples ? À la détermination de « l'Homme en blanc » qui a mis à genou le Kremlin, et à son fameux « N'ayez pas peur ! » qui a ébranlé le nihilisme ambiant des Européens ? Serait-ce dû à la force des processus bureaucratiques mis en œuvre sur le plan financier pour rattraper le temps perdu, ou encore à cette mondialisation et aux forces du marché, voire aux vertus des nouvelles technologies de communication qui nous font rentrer progressivement dans de nouvelles formes de pratiques de démocratie participative ? Il y a eu, c'est certain, une alchimie particulière qui a permis aux peuples opprimés de relever la tête. Dans tous les cas de figure, elle a donné tort aux cassandres de nos instituts de pensée.

Chaque fois que je suis confronté à des situations chaotiques, je me pose toujours la même question : le jour où tout bascule et où après le temps de la crise, il faut reconstruire un pays, une nation, un État, par où faut-il commencer ? C'est cette question du comment faire, avec qui, parfois contre qui, à quel rythme... que je me suis posée, au milieu des gravats en Louisiane, pour la France. C'est à cet ensemble de questions que je vais essayer de répondre cette fois-ci pour mon pays en suivant un cheminement simple mais toujours exigeant en termes de questionnement et de convictions. Dans ce type de situations qui sortent des normes bien pensées, il est préférable en effet d'avoir quelques convictions solides.

---

1. PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale.

## Un essai ni polémique, ni politique

Cet essai se veut avant tout lucide et optimiste. Il sera franc, direct et sans concession. Je sais pour autant, comme chaque fois que je fais cet exercice devant des auditoires instruits, que le réflexe premier des cercles dits « informés » face à l'énoncé de la réalité sera de pratiquer le déni. C'est un réflexe compréhensible et normal d'auto-défense de personnes finalement non informées surtout face à l'opacité de la situation et je le comprends volontiers. Par contre j'ai du mal à l'admettre chez des gens avertis dont la première des vertus devrait être avant tout la lucidité, préalable à tout exercice de responsabilité. De nombreuses fois j'ai été confronté à des réactions du type « restons positifs », « ne vous inquiétez pas, ce n'est pas si grave que cela, nous en avons vu d'autres, ne soyez donc pas si pessimiste... » ; voire « vous avez raison mais vous ne pouvez pas dire cela ». Pourquoi ? « Parce qu'avec votre lucidité, vos sources d'informations et vos convictions vous allez les effrayer ! » Et quand je leur réponds : « Mais qui vais-je effrayer ? Autour de vous tout le monde sait déjà à quoi s'en tenir, ils ont déjà tout compris... », je vois alors des regards terrorisés qui avouent leur désarroi face à leur propre impuissance. Et je suis confronté à des silences assourdissants ! Pourtant ils devraient savoir selon le vieil adage que : « *La peur du danger est plus grande que le danger lui-même.* »

Tout avait été étudié, écrit, dit avant la catastrophe de Katrina et pourtant personne n'a voulu en tenir compte. Tout le monde connaît la suite. Personne n'a voulu non plus retenir les leçons du précédent cyclone Camille qui avait fait les mêmes dégâts un siècle auparavant. L'humanité a la mémoire défaillante et nos sociétés qui baignent dans l'opulence ont la vue courte quand cela les arrange. Ce qui vaut pour un cyclone vaut aussi sur le plan historique. Comme l'écrit Hannah Arendt : « *C'est dans le vide de la pensée que s'inscrit le mal.* »

Ce qui m'intéresse désormais ce n'est pas de rentrer dans la polémique des pro ou anti déclinologues qui alimente les nouveaux « combats d'Hernani » de l'intelligentsia française. Je trouve ces débats stériles et pathétiques. Ce qui m'intéresse c'est justement la

## INTRODUCTION

suite : quand tout renaît. Quand après la rigueur de l'hiver, le printemps permet à toute la vitalité d'une nature de s'exprimer. Le carnaval de la Nouvelle-Orléans correspondait à ce besoin et à cette volonté de libération des énergies et de l'imagination de ces communautés de la Louisiane et du Mississippi. C'est à cet exercice de « passeurs de frontières » que je vais me livrer pour vous communiquer ces quelques convictions qui permettent d'assumer ces franchissements de seuils auxquels l'histoire nous convie régulièrement. Pour la France, il est encore temps de les imaginer intelligemment et de les assumer pour une fois sans passer par un drame collectif comme nous savons trop le faire. Notre pays n'est pas une « exception » et nous avons fort à apprendre de l'expérience des autres. C'est à cette ouverture, à ce voyage dans le regard et le souffle des autres que je vous convie afin de mieux comprendre et ressentir les cheminements que nous avons à engager au plus vite pour notre propre survivance, et demain pour notre renaissance.