



JACQUES LESOURNE ⁽⁴⁸⁾

ÉCONOMISTE ET DÉFRICHEUR D'AVENIRS

—
PAR DENIS RANDET (59) ET RICHARD ARMAND (57)

Né le 26 décembre 1928 et major de la promotion 1948, Jacques Lesourne a consacré sa vie à explorer et éclairer le futur à la fois par l'action et la réflexion.

Son orientation vers l'économie est pour beaucoup dû à son admiration pour Maurice Allais, son professeur à l'École des mines. Ses débuts aux Charbonnages de France, comme chef du Service des études économiques, lui permirent de passer près d'un an à Stanford, Boston et Pittsburgh et de connaître de près pas moins de neuf futurs prix Nobel d'économie. Le 1^{er} janvier 1958, il devient le premier patron de la société de mathématiques appliquées, la future Sema. En dix ans l'entreprise passe de 10 consultants à 2 000. Entreprises et pouvoirs publics sont avides de maîtriser les « trente glorieuses » par les méthodes rationnelles que les États-Unis ont développées. Le premier ouvrage de Jacques Lesourne, *Technique économique et gestion industrielle*, est la bible de ceux qui se disent, avec modestie et ambition, ingénieurs économistes. Son équipe est sur tous les fronts : recherche

opérationnelle, organisation, études de marché, sondages, urbanisme, gestion des ressources humaines, avec le plus puissant ordinateur de l'époque. Au début des années 70, les temps changent. L'informatique substitue la donnée à l'équation, la simulation à la maximisation mathématique. Jacques Lesourne se tourne vers la théorie des systèmes et la prospective. À l'automne 1974, il est élu à la nouvelle chaire d'économie et de statistiques industrielles du Cnam. Il quitte la Sema le 31 décembre 1975.

Politique et pensée économique

En 1976 paraît un de ses grands livres, *Les systèmes du destin*. Son intention était d'étudier les mécanismes de la décision politique. Il élargira sa réflexion en analysant ce qu'il appela les trois

insuffisances de contrôle, au niveau de l'individu (le *sapiens-demens* d'Edgar Morin), de la nation, des relations entre États. « La faillite de la politique qui n'a pu maîtriser la révolution technique débouchera-t-elle sur l'effondrement de l'humanité ou sera-t-il possible, solidement appuyé sur la science, d'élaborer une nouvelle politique qui permette l'autocontrôle de l'histoire humaine ? »

Le 1^{er} janvier 1976, il prend la tête d'un projet de trois ans lancé par l'OCDE sur « l'évolution future des sociétés industrielles avancées en harmonie avec celle des pays en développement ». Ce projet, nommé Interfuturs, eut un retentissement international. Jacques Lesourne en tira *Les Mille Sentiers de l'avenir*, et une vision du monde qui « venait de recevoir les touches colorées de la géographie économique et de la politique. Elle allait me permettre pendant des années de donner un sens aux événements. »

Un conseiller écouté

La politique, il la côtoya, sans jamais s'y engager. En 1978, il présida la commission de l'emploi et des relations sociales du 8^e plan. En 1981, après l'élection de François Mitterrand, François Bloch-Lainé lui demanda de faire partie de la commission du bilan qui contribuera, par la modération de ses jugements, à pacifier la France après les outrances verbales des années 1971-1981. En 1986, André Giraud, ministre de la Défense, le fait venir à son cabinet pour promouvoir calcul économique et gestion budgétaire décentralisée. Puis René Monory lui demande une réflexion prospective sur l'éducation ; il recommande avant tout de réformer – progressivement ! – le management de l'Éducation nationale. Avec Michel Godet, il publie en 1985 *La fin des habitudes* : « Les changements économiques et techniques ayant été plus rapides que les changements sociaux, les structures et les comportements sont progressivement devenus inadaptés. D'où un heurt entre les forces d'inertie et les forces de changement. » Et il produit alors un autre livre, *L'entreprise et ses futurs*, après une étude demandée par l'Institut de l'entreprise. Il est appelé au nouveau comité de prospective d'EDF ; à la SNCF, il anime l'équipe de prospective, puis un comité d'études sociales.

Du Monde à Futuribles

Le 8 janvier 1991, après avoir participé à un comité d'audit sur la situation difficile du journal *Le Monde*, il en est nommé directeur. Sans pouvoir renverser la décroissance des ressources publicitaires, il rationalise la conduite du journal. Face à des oppositions internes, il préfère cependant démissionner le 11 février 1994.

Ces trois années ont interrompu les travaux exposés dans *l'Économie de l'ordre et du désordre*, qu'il considère comme son plus grand livre, un nouveau chapitre de la science économique. « Qu'avons-nous à dire, nous, théoriciens de l'économie, sur l'essor ou le déclin économique des régions et des nations ? Sur la sclérose ou le succès des entreprises ? Sur la découverte et la diffusion des innovations ? Sur la transformation des modes de régulation ? »

Après son départ du *Monde*, il continue à enseigner, à écrire, à conseiller. Il préside Futuribles international. Il pilote le centre Énergie de l'Ifri.

Promouvoir l'innovation

Il avait été très tôt un promoteur des politiques d'innovation. Dès 1973, il avait diagnostiqué la nécessité pour la France de monter en gamme (*Une nouvelle industrie, la matière grise*, écrit avec Richard Armand et Robert Lattès). En 2001, face à la révolution numérique, il écrit avec Christian Stoffaës *Prospective stratégique d'entreprise : de la réflexion à l'action*. En 2000, il est un des fondateurs de l'Académie des technologies. À l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT), il conduit à partir de 2003 la première analyse prospective du système français de recherche et d'innovation, afin que les acteurs publics et privés puissent forger une vision commune. Cette opération, nommée FutuRIS (recherche, innovation, société), inspirera en partie les réformes qui n'ont cessé de se succéder depuis.

Un homme de notre siècle

Dans *Un homme de notre siècle*, il avait retracé sa vie, en analysant les événements qui l'avaient accompagnée. On y trouve ce qui vient d'être en partie rappelé, et des notations qui éclairent sa personnalité, son action, notre époque... et la suite. Ainsi :

« Pour moi, l'attitude adulte est d'employer l'avenir au pluriel puisqu'il n'est que l'éventail des futurs possibles. Aussi doit-il être le domaine de la prospective, qui ne se conçoit que comme une réflexion préparatoire à l'action. Une seule certitude : l'absurdité des solutions extrêmes. »

« Nous pouvons, imparfaitement, influencer le futur. Et par conséquent l'éthique a un sens. »

Dans son dernier livre, *Les chemins de l'avenir*, paru en 2017, il reprend les réflexions des *Systèmes du destin*, avec le même souci de l'effet cumulatif des insuffisances de contrôle sur l'avenir de l'humanité. Il nous voit exposés à la double influence du temps long et de l'air du temps, à celle des idéologies, dont « Sauvons la planète » risque de faire partie. Il s'inquiète de la montée du mimétisme, amplifiée par les moyens de communication. Il estime nécessaire de revoir les modes de représentation dans nos démocraties. La construction européenne est un immense progrès, mais qui souffre d'être à la fois scrupuleusement démocratique et considérée par les citoyens comme ne tenant aucun compte de leurs opinions, et où la dizaine d'années entre la conception d'une décision et son exécution à travers les parlements nationaux freine les adaptations. Entre États, il plaide pour une finalité commune de survie, et pour une approche pragmatique, comme de créer des clubs en veillant à ce qu'aucun pays ne reste isolé, ou de lancer des programmes mondiaux, dont la formation des dirigeants à l'histoire longue. Il montre combien l'absence de culture historique a pesé lourd dans les crises des dernières décennies.

Jacques Lesourne était passionné d'histoire. Mais il vivait dans l'avenir. Il était au présent curieux de toute la diversité du monde. Avec son immense culture, sa vivacité d'esprit, son sens aigu des priorités, il était toujours bienveillant, à la fois gai et sérieux. Plusieurs de ses anciens collaborateurs sont devenus des amis fidèles. Tous sont fiers de l'avoir connu. X