

Jacques Lesourne (1928-2020)

Philippe Durance*

Jacques Lesourne est né le 26 décembre 1928 à La Rochelle. Il est le fils unique d'une institutrice, Simone Guille, et d'un officier de l'Armée de terre, André Lesourne. Il passe son enfance à La Rochelle, puis une partie de son adolescence à Bordeaux, où il obtient son baccalauréat (1946). Il poursuit dans le même lycée en classe de mathématiques supérieures, puis de mathématiques spéciales (Taupe).

Reçu la même année (1948) à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et à l'École Polytechnique, Jacques Lesourne privilégie cette dernière, qui lui semble offrir le plus de possibilités d'avenir. Sortie major en 1951, il poursuit à l'École des Mines. Parmi toutes les matières enseignées, une seule le passionne vraiment, l'économie, qu'il voit comme un moyen de comprendre les sociétés humaines.

À sa sortie des Mines, en 1953, il entre aux Charbonnages de France comme chef du service économique. Il y reste quelques années, durant lesquels il part aux États-Unis approfondir sa connaissance de l'économie grâce à une bourse de la Fondation Rockefeller. Il y rencontre Wassily Leontief (Columbia), Paul A. Samuelson et Robert M. Solow (MIT), John F. Nash (Harvard), Kenneth J. Arrow (Stanford), Herbert A. Simon et Franco Modigliani (Carnegie), tous futurs prix Nobel. À cette occasion, il écrit son premier livre, *Technique économique et gestion industrielle* (Dunod, 1958), et décide de se consacrer à l'économie appliquée.

Il quitte les Charbonnages en 1957 pour participer à la création de la société d'économie et de mathématique appliquée (SEMA), qu'il dirigera pendant près de vingt ans (1958-1975). Cette société d'études accompagne les grandes entreprises et les administrations, en France et en Europe, dans la résolution de problèmes économiques en utilisant des techniques innovantes qu'elle va contribuer à développer : recherche opérationnelle, études sur le futur, modélisation, etc. Le bilan global des années Lesourne est imposant : la SEMA est devenue une des toutes premières sociétés européennes de services informatiques avec près de 20 000 salariés, et la Sofres, créée au sein du groupe en 1963, fait référence en matière de sondages politiques.

En 1973, Raymond Saint-Paul, professeur titulaire de la chaire d'analyse économique appliquée du Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), suggère à Jacques Lesourne de poser sa candidature à une chaire d'économie qui vient d'être créée. Depuis 1960, l'enseignement de l'économie est dispensé au Conservatoire par Jean Fourastié, titulaire de la chaire d'économie et statistique industrielle (1959-1978). En dix ans, la discipline a connu un tel engouement qu'il est décidé de la création de deux chaires supplémentaires, dont celle attribuée à Raymond

* Professeur titulaire de chaire au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM). Philippe Durance a réalisé sa thèse de doctorat sous la direction de Jacques Lesourne dans les années 2000. Cette notice vient en complément du colloque « Le futur en héritage » en l'honneur de Jacques Lesourne, qui s'est tenu en mai 2021, organisé conjointement par l'Académie des technologies, Futuribles international, l'ANRT, l'IFRI et le CNAM.

Saint-Paul. Jacques Lesourne fait acte de candidature. À l'issue dans son audition devant le Conseil de perfectionnement, il est placé en première ligne (27 voix pour, 22 contre), devant un chercheur soutenu par Jean Fourastié. Il est élu à l'automne 1974, mais le décret de nomination est attaqué en Conseil d'État pour vice de forme et cassé deux ans plus tard. À nouveau candidat, il est élu sans difficulté, nommé et installé définitivement en 1976.

Pendant dix ans, Jacques Lesourne initie à l'économie, en quarante leçons d'une heure, les auditeurs qui entrent au Conservatoire. Les cours magistraux se déroulent le soir dans le grand amphithéâtre que le Conservatoire a fait construire avec l'ENSAM près de la place d'Italie. Il a choisi trois thèmes, peu originaux, mais fondamentaux : les prix (leur formation, leur signification), le circuit économique et l'évolution économique à long terme. Au milieu des années 80, il arrête le cours d'initiation pour assurer celui de micro-économie. Il y aborde la question du choix des individus (consommation, travail), des entreprises (avenir connu, situations aléatoires, jeux et concurrence), l'équilibre général et l'optimum de Pareto, ainsi que quelques notions d'économie politique (fiscalité, choix des investissements collectifs, tarification des services publics).

En parallèle de ses enseignements, il met en place une activité de recherche dans le cadre du Laboratoire d'Économétrie, dont il a hérité à la suite de Jean Fourastié. Son projet initial est de modéliser le marché du travail, comme il l'avait fait à la SEMA pour le marché du logement. Mais, l'ambition est trop grande compte tenu des moyens mis à sa disposition, très éloignés de ceux d'une entreprise privée : il se résigne et se replie sur la recherche théorique.

Dans la période qui suit sa nomination au Conservatoire, Jacques Lesourne conduit plusieurs missions d'intérêt général, sur des thèmes aussi divers que variés : l'évolution des sociétés industrielles (OCDE, 1976-1979), l'emploi et les relations sociales (Commissariat général du Plan, 1978-1980), les transformations à venir de l'entreprise (Institut de l'Entreprise, 1985), la politique d'aménagement du territoire (ministère de l'Équipement, 1986), le système éducatif (ministère de l'Éducation nationale, 1987). Il conseille quelques grandes entreprises industrielles (EDF, SNCF, Schneider) en matière de stratégie. On lui proposera un certain nombre de postes — la direction des sciences sociales au CNRS, la direction générale de l'INSEE, le commissariat au Plan, pour n'en citer que quelques-uns — qu'il déclinera tant il est satisfait de l'équilibre qu'il a trouvé entre ses différentes activités d'enseignement, de recherche et de conseil.

Pour autant, en 1991, heureux de pouvoir revenir pour quelque temps à un poste de commandement, Jacques Lesourne accepte la direction du premier quotidien français, *Le Monde*. L'aventure dure trois ans, durant lesquels se déroulent certains des événements annonciateurs du 21^e siècle : première guerre du Golfe, effondrement de l'empire soviétique, signature du traité de Maastricht. À la suite de cet épisode, il reprend ses différentes activités au Conservatoire pour quelques années, jusqu'à son départ à la retraite en 1998. La fin des enseignements lui permet de poursuivre ses activités d'écriture et de conseil.

Durant les vingt-cinq années qu'il a passé au CNAM, Jacques Lesourne a développé une vision très critique de l'institution. L'établissement parisien avait à ses yeux « un visage de sérieux, de tristesse et de compétence sans génie »¹ et « un manque d'ambition sur l'essentiel ». Il lui semblait « impossible de gérer un tel ensemble, de le réunir autour d'une stratégie ». Il qualifiera même le Conservatoire de « monstre »², pour souligner la complexité résultant de la pression multiple des demandes, des initiatives personnelles et de la créativité du corps enseignant. Il considérait l'institution comme corrodée par une « bureaucratisation pimentée de fausse démocratie ». Il sera sollicité plusieurs fois pour réfléchir à l'avenir de l'organisation et proposera notamment le développement d'un Collège des techniques avancées, où s'enseignerait au plus haut niveau l'évolution des techniques, sur la base d'un programme arrêté par un comité scientifique à partir de propositions faites par les professeurs titulaires de chaire. Sans succès.

Un bilan synthétique de la vie intellectuelle de Jacques Lesourne fait apparaître deux apports essentiels.

Le premier concerne la *science économique*.

En deuxième année à Polytechnique, alors qu'il visite la bibliothèque de l'établissement, il découvre par hasard un livre au titre proustien, qui va bouleverser sa vie³ : *À la recherche d'une discipline économique*, de Maurice Allais, dont il suivra ensuite les cours aux Mines. Sa lecture est une révélation : la science ne s'arrête pas à la physique ou à la biologie ; « une approche scientifique des phénomènes sociaux était concevable. » Il voit dans la science économique une manière d'intégrer son double intérêt pour l'histoire et la modélisation mathématique, sans avoir à choisir. Une vocation est née⁴. Lorsqu'il entre au service économique des Charbonnages de France, il a l'ambition d'y introduire la réflexion économique comme outil d'aide à la décision. Avec son premier livre, *Technique économique et gestion industrielle* (1958), il fait la synthèse de l'apport des méthodes scientifiques d'analyse aux problèmes posés par la gestion économique des entreprises (économétrie, analyse des coûts, recherche opérationnelle, etc.). Cette somme de six cents pages est rapidement considérée comme fondamentale. Quinze ans plus tard, Claude Riveline, fondateur et directeur du Centre de Gestion Scientifique (CGS), reconnaîtra son influence sur l'intérêt qu'a porté l'École des mines à l'enseignement de la gestion.⁵

Certains de ses anciens maîtres considéreront Jacques Lesourne comme « un des pionniers du calcul économique » (Maurice Allais), un des principaux contributeurs

¹ Sauf mention contraire, toutes les citations insérées dans ce texte sont issues des mémoires de Jacques Lesourne, *Un homme de notre siècle. De Polytechnique à la prospective et au journal Le Monde*, paru aux Éditions Odile Jacob en 2000.

² *Quelques réflexions sur l'orientation stratégique du CNAM*, octobre 2008 (archives personnelles).

³ Jacques Lesourne avait une réelle passion pour deux grands auteurs français : Marcel Proust et Paul Valéry.

⁴ Son premier article d'analyse économique, sur « La notion de coût marginal dans l'industrie houillère », est publié dans les *Annales des Mines* en 1955 (IV, pp. 22-31). Il s'attachera en particulier à distinguer les coûts marginaux à court terme de ceux à long terme, considérant que ces derniers correspondent à « des transformations beaucoup plus profondes de l'appareil de production, et comme telles, irréversibles » (p. 25).

⁵ Claude Riveline, « L'évaluation des coûts », *Annales des Mines*, juin 1973, p. 7.

au fondement de l'analyse économique (Kenneth J. Arrow), un « révolutionniste »⁶ ayant participé à la création d'une science économique appliquée prenant en compte la complexité (Herbert A. Simon). Robert M. Solow, quant à lui, remarquera son intérêt particulier à appliquer la théorie économique aux problèmes de localisation et de planification urbaine.⁷

Un de ses principaux axes de recherche va porter sur l'économie évolutionniste. À partir de 1981, il s'intéresse à l'auto-organisation, cette capacité d'un système à évoluer au sein d'un environnement instable en modifiant sa propre structure. En 1991, il propose un programme de recherche qui nourrira pendant de nombreuses années les travaux du Laboratoire d'Économétrie du CNAM, tentant de dégager les contours d'un paradigme évolutionniste basé à la fois sur les mathématiques, les sciences cognitives et l'analyse des systèmes. Son objectif : « essayer, à partir de la notion d'auto-organisation, d'analyser la naissance, le fonctionnement et la mort des institutions »⁸. Derrière cet objectif, il y a le constat que la théorie économique ignore l'histoire, c'est-à-dire « les processus par lesquels le temps transforme en un passé unique la multiplicité des avènements possibles »⁹.

Le second apport essentiel de Jacques Lesourne concerne la *prospective*. Son intérêt pour l'économie l'a conduit à s'intéresser au long terme et à la place de la volonté dans la construction de l'avenir.¹⁰ Avant de devenir un praticien chevronné, il sera un support bienveillant du développement de la prospective en France. D'abord, à la SEMA : la société, qu'il a fondée et qu'il dirige, abrite deux pôles où sont conçues et appliquées des méthodes de prospective dont les principes sont encore respectés aujourd'hui. Le premier, l'Omnium technique d'aménagement (OTAM), travaille pour la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) et réalise, à partir de 1968, les premiers scénarios décrivant l'état futur de la France. Le second, SEMA Prospective, est une activité de recherche et de conseil qui s'intéresse aux entreprises. Créée en 1974, elle est pilotée par Michel Godet, un jeune docteur encadré par Christian Goux, professeur de sciences économiques en Sorbonne et directeur de SEMA Conjoncture. Ensuite, au Conservatoire : le CNAM est le seul établissement français d'enseignement supérieur à proposer une offre d'enseignement et de recherche dans cette spécialité. Si son « inventeur », le philosophe Gaston Berger, n'avait disparu prématurément, la prospective aurait été enseignée à la VI^e section de l'EPHE (future EHESS) à partir de 1960¹¹. Il faudra attendre 1982, avec la création au

⁶ Pour Herbert A. Simon, la pensée de Jacques Lesourne se trouvait à la confluence de la théorie générale des systèmes, du courant évolutionniste de l'histoire économique, de l'approche comportementaliste, de l'économie institutionnelle et de la théorie économique néoclassique. D'après Simon, c'est l'inclusion de ce dernier élément qui fait de Jacques Lesourne un « révolutionniste ».

⁷ Ces considérations ont fait l'objet de contributions écrites aux mélanges réalisés en l'honneur de Jacques Lesourne à l'occasion de son départ du Conservatoire (*in* Jacques Thépot, Michel Godet, Fabrice Roubelat, Assaad E. Saab (coord.), *Décision, Prospective, Auto-organisation*, Dunod, 2000).

⁸ Jacques Lesourne, *Économie de l'ordre et du désordre*, Economica, 1991, p. 8.

⁹ *Idem*.

¹⁰ Autre coup du hasard : un des tout premiers articles de théorie économique de Jacques Lesourne (intitulé « Recherche d'un optimum de gestion dans la pensée économique » et vraisemblablement écrit en 1959) est publié en 1960 dans un ouvrage collectif dirigé par l'économiste François Perroux, alors professeur au Collège de France, et préfacé par le père de la prospective française, Gaston Berger.

¹¹ Gaston Berger a été nommé directeur d'études à la VI^e section de l'École pratique des hautes études (EPHE), alors dirigée par l'historien Fernand Braudel, en 1960 pour y enseigner la prospective. Il meurt

Conservatoire de la première chaire de prospective, sur la proposition de Jacques Lesourne, pour qu'elle retrouve le milieu académique¹². Enfin, en 1998, il devient président de l'association Futuribles international.

Après son départ de la SEMA en 1975, Jacques Lesourne participera à de nombreuses études prospectives. Parmi ses contributions, deux opérations ont particulièrement marqué son parcours : *Interfutures* et *Futuris*.

Premier grand exercice de l'OCDE intégrant une approche globale du long terme, *Interfutures* est lancé en 1976 par le Japon pour explorer les futurs possibles de l'économie mondiale. Six scénarios y sont développés sur l'évolution des relations entre les sociétés industrielles et les pays en développement dans un contexte d'interdépendance croissante. L'étude est réalisée par une équipe permanente internationale de quinze personnes, dirigée par Jacques Lesourne, complétée par un groupe de dix experts, parmi lesquels on trouvera notamment Raymond Aron et Daniel Bell¹³. Le rapport, rendu après trois années de travail, est publié en 1979¹⁴ et rencontre un véritable succès d'édition. Avec ce projet, Jacques Lesourne pénètre dans le monde des institutions internationales, qui lui est alors totalement étranger et dans lesquels les relations diplomatiques entre les États jouent un rôle prépondérant. Il a réussi à y imposer « une vision de la prospective dépassant le cadre économique strict que l'orthodoxie américaine imposait à l'organisation ». Avec l'esprit critique qui le caractérisera tout au long de sa vie, il soulignera par la suite les principales limites de ce travail : l'absence de représentant des pays en développement dans l'équipe permanente, l'interdiction d'envisager le rôle de l'URSS ou encore de faire l'hypothèse de la rupture de l'Europe¹⁵. Quoiqu'il en soit, cette étude dispose aujourd'hui d'une place importante dans le développement international de la pensée du futur.¹⁶

En 2001, inquiet de l'évolution de la recherche en France, Francis Mer, alors président de l'Agence nationale pour la recherche technique (ANRT)¹⁷, écrit à Lionel Jospin, Premier ministre, pour demander que soit menée en France une réflexion à long terme sur ce sujet. L'agence crée un comité de pilotage, auquel Jacques Lesourne est convié. Le cahier des charges définitif est validé par Jean-Pierre Raffarin, devenu

dans un accident de voiture en novembre 1960, quelques semaines avant d'avoir pu donner sa leçon inaugurale.

¹² Cette première chaire, intitulée « Prospective industrielle », puis « Prospective stratégique », a été détenue par Michel Godet de 1987 à 2014. La deuxième chaire, intitulée « Prospective et Développement durable » a été créée en 2012.

¹³ Sociologue américain, professeur à Columbia, puis à Harvard, Daniel Bell (1919-2011) est connu pour avoir développé la notion de société post-industrielle. Il a notamment présidé la Commission pour l'an 2000, un groupe de réflexion sur le futur créé en 1965 par l'Académie américaine des Arts et des Sciences.

¹⁴ *Interfutures, Facing the Future. Mastering the Probable and Managing the Unpredictable*, OCDE, 1979 ; cf. également le n° spécial de *L'Observateur de l'OCDE* publié en septembre 1979.

¹⁵ Cf. l'entretien avec Philippe Durance de février 2004 (in *Attitudes prospectives*, L'Harmattan, 2007, pp. 19-42).

¹⁶ Cf. Jenny Andersson, *The Future of The World*, Oxford University Press, 2018 ; «The future of the Western world: the OECD and the Interfutures project», *Journal of Global History*, 14, 1, March 2019, pp. 126-144.

¹⁷ Réseau intersectoriel public-privé de la recherche française.

entre-temps Premier ministre. Dénommé Futuris, pour « Futur, Recherche, Innovation, Société », l'opération de prospective du système français de recherche et d'innovation (SFRI) démarre début 2003. Jacques Lesourne en devient président du comité d'orientation.¹⁸ La première étape de la mission, de 2003 à 2005, est accomplie avec la publication, en 2006, de la loi d'orientation et de programmation de la recherche à laquelle les travaux réalisés ont fortement contribué.¹⁹ Il considérera d'ailleurs l'opération comme la dernière « aventure de [sa] vie »²⁰. À partir de 2006, un nouveau projet, de portée plus restreinte, se met en place ; Futuris devient une plateforme permanente, à laquelle participent grandes entreprises, établissements publics de recherche, directions ministérielles et agences nationales. Les travaux réalisés dans ce cadre font l'objet d'un rapport annuel, publié régulièrement sous sa direction jusqu'en 2016.²¹

*

À la fin de ses premières mémoires, Jacques Lesourne dresse un bilan de sa vie et liste ses principaux combats : pour la science économique et la prospective, mais aussi pour la réforme du système éducatif, la liberté de la presse ou encore la lutte contre le chômage. Il insiste sur les « deux pôles indissociables » de sa vie : la réflexion et l'action. Mais une action à laquelle il cherchera toujours à donner un sens et accompagnera d'une exigence éthique forte. Pour réussir, il cherchera avant tout « à convaincre [...], à séduire par [son] esprit, à entraîner par [son] enthousiasme, à enflammer par la hauteur de [ses] desseins ». Il restera beaucoup de lui, grâce en particulier à cette pensée « structurale », attachée à dégager les structures profondes des phénomènes humains et dont les nombreuses productions ne perdent rien de leur actualité.

Éléments de bibliographie de Jacques Lesourne :

- *Technique économique et gestion industrielle*, Dunod, 1958
- *Une nouvelle industrie : la matière grise*, Denoël, 1970
- *Modèles de croissance des entreprises*, Dunod, 1973
- *Les systèmes du destin*, Dalloz, 1976
- *L'analyse des décisions d'aménagement régional*, Dunod, 1979
- *Les mille sentiers de l'avenir*, Seghers, 1981
- *La gestion des villes : Analyse des décisions d'économie urbaine*, Dunod, 1985
- *Éducation et société : les défis de l'an 2000*, La Découverte, 1988

¹⁸ Jacques Lesourne, « Futuris : prospective du système français de recherche et d'innovation », *Futuribles*, 303, décembre 2004, pp. 13-22 ; Jacques Lesourne, Denis Randet (dir.), *La recherche et l'innovation en France*, Odile Jacob, 2006 ; Jacques Lesourne, *Un temps d'immobilité. Mémoires d'après mémoires (2000-2005)*, L'Harmattan, 2009.

¹⁹ Cette loi peut être considérée comme la plus importante dans le domaine depuis celle de 1982. Elle inaugure notamment les politiques de regroupement sous la forme de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et donne naissance à une autorité unique d'évaluation, l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES).

²⁰ Jacques Lesourne, *Un temps d'immobilité*, *op. cit.*

²¹ Les rapports annuels *Futuris* ont été publiés sous la direction de Jacques Lesourne et de Denis Randet de 2006 à 2016.

- *Économie de l'ordre et du désordre*, Economica, 1991
- *Vérités et mensonges sur le chômage*, Odile Jacob, 1995
- *Le modèle français. Grandeur et décadence*, Odile Jacob, 1998
- *Ces avènements qui n'ont pas eu lieu*, Odile Jacob, 2001
- *La recherche et l'innovation en France*, Futuris, Odile Jacob, 2006
- *Les crises et le XXI^e siècle*, Odile Jacob, 2009
- *L'humanité face au changement climatique*, Odile Jacob, 2009
- *Les temps de la prospective*, Odile Jacob, 2012
- *L'Europe à l'heure de son crépuscule ? Essai de prospective*, Odile Jacob, 2014
- *Les chemins de l'avenir, une approche pragmatique. Les humains, les États et le monde*, Odile Jacob, 2017