



JACQUES LESOURNE⁽⁴⁸⁾, ET POLYTECHNIQUE

—
PAR CHRISTIAN MARBACH (56)

Dans le prolongement de la nécrologie de Jacques Lesourne publiée dans le précédent numéro de la revue, Christian Marbach évoque la relation singulière que le défunt a eue avec l'École et la communauté polytechnicienne.

En 1994, responsable de la préparation du bicentenaire de notre École et désireux à cette occasion de mettre en chantier un livre sur Polytechnique, son passé et son futur, c'est tout de suite à Jacques que je pensai pour donner une suite contemporaine au *Livre du Centenaire*, érigé par nos prédécesseurs en 1894. Avec Lesourne, et avec la trentaine d'auteurs de notre ouvrage intitulé *Les Polytechniciens dans le siècle (1894-1994)*, nous nous accordâmes tout de suite sur le ton à adopter, et que Lesourne définit dans son introduction comme suit : *En un siècle qui porte sur lui-même un regard sans complaisance, l'hagiographie n'est plus de mise*. Aussi, cette œuvre plurielle sut-elle en permanence « faire du Lesourne » : veiller à l'exactitude dans la description des travaux et des parcours, cultiver l'acuité dans l'analyse et la modération dans le jugement, inviter à réfléchir sur l'avenir et la contribution que les X pouvaient lui apporter. Les X, pourquoi, les X, pour quoi ? Jacques donne quelques éléments de réponse, que l'on retrouvera précisés dans son autobiographie éditée en 2000 *Un homme de notre siècle – De Polytechnique à la Prospective* et au *Journal Le Monde*. Je les crois toujours, en 2020, de pleine actualité. →

→ Recherche et innovation

Dans la courte présentation qu'il fait des domaines d'activité des X, Lesourne commence par la science et la technologie. Quel rôle ont-ils joué dans l'accroissement et la gestion des connaissances ? L'exemple de Lesourne lui-même, que Jacques évidemment ne prend pas, mérite d'être rappelé. Il aurait pu choisir de devenir un grand maître dans une discipline des sciences « dures », mais pour un ensemble de raisons dont son admiration pour Maurice Allais n'était pas la moindre il préféra la science économique et sociale. Si les sciences molles obtenaient alors leurs titres de noblesse en étant baptisées « sciences de l'action », elles le doivent à un certain nombre de chercheurs comme Lesourne.

Car il avait tout de suite fixé des objectifs d'utilité concrète à ses travaux. Analyser et évaluer les causes et les conséquences des décisions des administrations et des entreprises : oui, pour conseiller et décider. Un beau challenge pour un observateur attentif de la société, qui se savait capable de dépasser le stade du regard sur image par la maîtrise des calculs statistiques comme de la théorie des jeux, de la modélisation en macro comme en microéconomie, comme il le fit de la démographie ou l'économétrie, la recherche opérationnelle ou les sondages, le tout avec le puissant concours de belles mathématiques qui ne lui feraient jamais oublier le bon sens le plus élémentaire.

Jacques Lesourne rejoignait ainsi Michel Chevalier (1823) ou Frédéric Le Play (1825), mais aussi Clément Colson (1873) ou René Roy (1914), Pierre Massé (1916) ou Alfred Sauvy (1920 S), avant Maurice Allais (1931) et Edmond Malinvaud (1942). Lesourne les étudia, attentif à leurs domaines de prédilection comme aux priorités cultivées (ici, la préparation d'actions baignées de l'optimisme saint-simonien, là la critique de mesures sociales dangereuses par leur utopie, là encore le désir d'encadrer l'action du marché par une planification acceptée).

Beaucoup de ces économistes furent donc attirés par l'action, cherchant par exemple en des positions d'expert à influencer les pouvoirs. Lesourne aurait aimé, à certaines époques de sa vie, être plus ardemment invité à participer à l'élaboration des politiques publiques. Ni les circonstances politiques, ni sa propre hésitation devant toute démarche de sollicitation pressante ne le permirent.

Lesourne, un entrepreneur

Mais si l'expert en calcul économique ne devint pas le conseiller du prince, il fut celui d'innombrables entreprises car il eut le courage de se lancer dans une aventure entrepreneuriale originale pour l'époque, 1958.

“Écrivain fécond, passionné par le désir d'analyser plus encore que de raconter ou décrire.”

C'est bien le rôle des X, écrivait-il en 1994, de s'orienter davantage vers les entreprises que ne le firent leurs aînés au XIX^e siècle, qui les réclamait d'abord pour les armées, et de le faire par la voie de l'innovation.

Auparavant, Lesourne n'avait participé à la vie d'une grande entreprise que dans une position latérale de directeur du service économique aux Charbonnages de France. Mais il allait vite connaître une autre face du travail d'entreprise à la Sema (Société d'économie et de mathématiques appliquées).

Lesourne créa sa start-up en prolongement cohérent de ses recherches et de ses collationnements : quand on connaît et met au point des outils, quoi de plus naturel que de chercher à les offrir aux acteurs économiques et aux administrations pour les aider à s'améliorer ? Lesourne se lança avec passion dans l'aventure, appelant à ses côtés bien des jeunes X. Heureux d'y bénéficier de retours d'expérience incessants mais moins heureux d'être confronté à la difficulté des discussions avec ses actionnaires. Dans ses mémoires, Jacques est parfois trop sévère avec lui-même, hésitant à parler de réussite et sous-estimant la valeur et la noblesse qu'il sut donner à des études d'investissement ou d'évaluation trop souvent utilisées comme des faux-semblants.

Le Monde, en 1991, lui fournit une expérience bien différente de direction, celle d'un journal. Il put ainsi étudier *in vivo* les singularités de la production de l'information. Il put aussi vérifier que la cohésion d'une entreprise ne se bâtit pas seulement par la puissance du raisonnement de ses dirigeants et que le but poursuivi par ses membres est souvent bien éloigné de la maximisation du revenu actualisé.

Enseigner, toujours

Dans son introduction aux *Polytechniciens dans le siècle*, Lesourne sut aussi rappeler le rôle joué par les polytechniciens dans la formation et l'enseignement, ces « passions françaises » auxquelles beaucoup se dévouent. Il appelle les jeunes X à rester toujours conscients de ce devoir.

Lesourne se mêla très tôt à l'innombrable cortège des polytechniciens qui, à temps complet ou temps partiel, en classes ou en cénacles, par livres ou fascicules, en conférences publiques ou en commissions académiques, au Conservatoire national des arts et métiers ou au Collège de France – sans oublier l'X ou ses écoles d'application – estimèrent indispensable de partager leur savoir et de témoigner de leur passion pour la culture. Lesourne remplit aussi cette mission par l'écriture.

Écrivain fécond, passionné par le désir d'analyser plus encore que de raconter ou décrire. Donc d'abord signataire d'ouvrages s'apparentant à des cours ou des manuels de « technique économique », puis à des essais comme sur la matière grise. Sans oublier les articles à éclairage politique, par exemple sur la démocratie d'opinion ou la difficulté pour certains pays à accepter des réformes malgré leur évidente nécessité.

Je ne peux pas non plus oublier le rôle que Jacques Lesourne joua à l'Académie des technologies. Il en fut un des fondateurs les plus convaincus, en resta longtemps un des animateurs les plus dévoués et demeura jusqu'au bout l'un de ses Sages les plus sages.

Le meilleur exemple que je puisse donner à ce propos est l'ouvrage coécrit en 2009 avec Robert Dautray (1949), *L'Humanité face aux changements climatiques*. Les deux auteurs surent avec une précision raisonnée et chiffrée montrer la vacuité de certaines illusions et appeler à la cohérence, au demeurant difficile à réaliser, entre les exigences et les refus.

L'engagement dans la prospective

Jacques Lesourne s'était toujours efforcé de réfléchir aux mille trajectoires que pouvait offrir le futur à l'humanité, et aux moyens d'en faciliter certaines et d'en freiner d'autres. Il était persuadé qu'une telle réflexion supposait, simultanément, une recherche sur les méthodes de la prospective : ne s'agit-il pas d'une science comme une autre dont les résultats pouvaient être améliorés par un perfectionnement des outils utilisés ? L'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) lui donna une belle occasion de mener en parallèle ces deux démarches à propos du système français de recherche et d'innovation, sujet dont il était expert. FutuRIS représenta ainsi une sorte de point d'orgue du travail d'observation, d'étude, d'enseignement et de proposition qui remplit toute la vie de Lesourne.

En 1994 déjà, il avait esquissé un tel exercice sur l'avenir de Polytechnique. Son programme pour l'X : toujours de la recherche, davantage d'orientation vers l'entreprise à condition d'y éviter l'affairisme et d'y combattre la tendance à la bureaucratie. Mais pour autant, il nous incitait à ne pas oublier l'une des raisons d'être de notre École : préparer des serviteurs de l'État et donc inventer et mettre en place des formes nouvelles de service public : on peut être moderne sans renier la fidélité aux objectifs affichés il y a cent ans, ou deux cents ans.

Mais il sut afficher ces priorités sans rigidité. J'en vois une preuve dans la fascination qu'exerçaient ainsi sur

lui des représentants originaux de la diaspora polytechnicienne, des camarades capables de réussir sans timidité dans des domaines qui n'ont *a priori* aucune raison de figurer dans les options majeures présentées aux élèves. Ainsi Marcel Dieulafoy (1863), Marc Sangnier (1895), Salvador de Madariaga (élève avec la promo 1906) ou son ami et cocon Michel Pomey.

Lesourne et Besse

Quand Lesourne réussit le concours d'entrée de Polytechnique, il fut de son propre aveu « un peu déçu, seulement » 8^e. Il se promit de finir dans un meilleur rang. Pas de problème : il termina major, suivi au classement de sortie par Georges Besse. Après l'assassinat de Georges en 1986, puis à plusieurs reprises, il sut avec émotion et clairvoyance faire de son ami un portrait plein d'admiration et de respect, et ceux qui les connaissaient tous les deux pouvaient retrouver dans ces textes leurs différences comme leurs ressemblances.

Lesourne, qui s'installa pour ses premiers mois après l'X dans les laboratoires d'économie d'universités américaines, se montra immédiatement homme d'études, sans pour autant refuser l'idée de se lancer dans l'action dont il souhaitait perfectionner les processus. Mais il fut toujours plus attaché à scruter avec finesse la vérité des choses et la fragilité des équilibres.

Besse, qui choisit de passer ce temps de découverte de « la vraie vie » dans une mine pour y être ouvrier et porion, sut très vite se comporter en professionnel pressé d'agir en patron. Un patron attentif à trouver dans sa réflexion la pertinence de sa décision ; un vrai patron soucieux de regrouper ses collaborateurs vers un but défini ; un patron toujours tendu vers l'essentiel, sans concession, avec une inébranlable résolution.

Ces deux esquisses bien rapides, dont on pourrait faire des caricatures représentant un professeur bienveillant à mince silhouette face à un patron massif et bourru, sont pourtant insuffisantes à les décrire. Que de similitudes, en même temps ! Des origines sociales modestes, qui expliquent bien des comportements. Une volonté de travail continue. Une intelligence mariant raisonnement et intuition. Une honnêteté scrupuleuse dans la pensée et l'action.

Autant que les fines analyses que Lesourne sut faire de la tribu polytechnicienne pendant toute sa vie, c'est sans doute cette étonnante coïncidence qui me paraît le mieux définir la mission que Jacques souhaitait pour Polytechnique : continuer à repérer et former des Besse et des Lesourne. X