EXTRAIT

La productivité introuvable

7 pages tirées de la version PDF du livre (194 pages) : le sommaire, l'ouverture et le début du chapitre 1. Le livre est vendu en édition Kindle, qui n'a pas de pages fixes. © 2026 Sagal G. Tous droits réservés. Cet extrait ne peut être reproduit ni diffusé.

Sommaire

Avant-propos — Une question mal posée 7

PARTIE I — LE PRÉCÉDENT 12
Chapitre 1 — Une phrase de 1987 13
Chapitre 2 — Ce que mesure la productivité 23
Chapitre 3 — La dynamo 36
Chapitre 4 — La courbe en J 45

PARTIE II — LES CHIFFRES QUI CIRCULENT 55
Chapitre 5 — Anatomie d'un chiffre 56
Chapitre 6 — Le statut d'une prévision 66
Chapitre 7 — Ce que disent les enquêtes solides 73
Chapitre 8 — L'économie de l'attention statistique 84

PARTIE III — LE DÉSACCORD DES ESTIMATIONS 93
Chapitre 9 — La méthode par les tâches 94
Chapitre 10 — L'estimation basse 100
Chapitre 11 — Les estimations concurrentes 106
Chapitre 12 — Le piège des grandeurs 113
Chapitre 13 — Ce qui manque aux deux camps 119

PARTIE IV — LES DONNÉES OBSERVÉES 127
Chapitre 14 — L'accélération américaine 128
Chapitre 15 — Le bruit dépasse le signal 135
Chapitre 16 — L'Europe ne montre rien 142
Chapitre 17 — Le seul effet identifié 150

PARTIE V — LA DÉCISION SOUS INCERTITUDE DE MESURE 158

Chapitre 18 — Décider quand l'instrument ne tranche pas .159
Chapitre 19 — Ce qui trancherait la question 169
Conclusion — La question déplacée 176
Annexe A — Table des valeurs et dates de validité 180
Annexe B — Bibliographie 185
Annexe C — Note de méthode 189
À propos de l'autrice 192
Restons en contact 193
FIN 194

AVANT-PROPOS

Une question mal posée

Quatre estimations publiées de l'effet de l'intelligence artificielle sur la productivité sont séparées par un facteur vingt. Chacune a ses partisans, chacun cite ses chiffres, et la question qui les oppose est presque toujours formulée de la même manière : cette technologie va-t-elle transformer l'économie ? Elle admet deux réponses, incompatibles, et le débat n'avance pas.

Il n'avance pas parce que la question est mal posée. Elle suppose qu'une réponse existe quelque part, disponible, qu'un examen assez rigoureux finirait par atteindre. Elle suppose que le désaccord entre les parties porte sur l'interprétation de données communes. Elle suppose enfin que l'instrument chargé de trancher — la mesure de la productivité — est en état de le faire.

Aucune de ces trois suppositions ne résiste. Le désaccord entre les estimations disponibles ne porte pas sur l'interprétation : il porte sur le calibrage de deux paramètres que personne n'observe. L'instrument, pour la période considérée, présente une incertitude de mesure supérieure à la grandeur qu'on lui demande de détecter. Et les chiffres les plus cités dans le débat public ne mesurent pas ce qu'ils annoncent mesurer.

Cet ouvrage ne répond donc pas à la question posée. Il en établit une autre, plus modeste, et qui a l'avantage d'être décidable : **que savons-nous exactement, et comment le savons-nous ?**

Trois règles ont gouverné la rédaction, et elles expliquent certaines de ses absences. Aucun chiffre n'est écrit sans que son passage source ait été consulté ; lorsque la consultation n'a pas été possible, le fait est signalé au lecteur à l'endroit où l'information aurait dû figurer, et l'information n'est pas écrite. L'annexe C recense l'ensemble de ces abstentions. Un lecteur habitué aux ouvrages qui affirment sans réserve trouvera ces mentions inhabituelles ; elles sont le prix de la vérifiabilité. Aucune citation entre guillemets ne figure sans détention du passage exact, et les formulations rapportées le sont dans leur langue d'origine lorsque la traduction introduirait un glissement. Aucun consensus n'est fabriqué : lorsque les sources se contredisent, la contradiction est exposée comme telle. Le chapitre 11 rapproche

CHAPITRE 1

Une phrase de 1987

Le 12 juillet 1987, *The New York Times Book Review* publie en page 36 la recension d'un ouvrage consacré à la désindustrialisation américaine, *Manufacturing Matters*, de Stephen Cohen et John Zysman[1]. Le signataire est un économiste du Massachusetts Institute of Technology. La recension elle-même a disparu de la mémoire collective ; une de ses phrases y a survécu, seule, détachée de son contexte, reprise depuis par des milliers d'articles, de rapports et de présentations d'entreprise :

[1]Solow, R. M., « We'd Better Watch Out », recension de Cohen, S. S., Zysman, J., *Manufacturing Matters : The Myth of the Post-Industrial Economy* (Basic Books, 1987), *The New York Times Book Review*, 12 juillet 1987, p. 36.

> *« You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics. »* — Robert Solow, The New York Times Book Review, 12 juillet 1987

Robert Solow recevait, trois mois après cette publication, le prix de la Banque de Suède en sciences économiques pour ses travaux sur les sources de la croissance. La phrase a donc bénéficié d'un effet d'autorité considérable, et cet effet a produit un malentendu qui dure depuis bientôt quarante ans.

Le malentendu tient à ce que l'on croit y lire. Dans son usage courant, la formule sert de sarcasme : on la brandit comme un doute sur la valeur de la technologie, une manière élégante de suggérer que l'informatique promettait beaucoup et tenait peu. Ce n'est pas ce qu'elle dit. Elle ne porte aucun jugement sur l'informatique. Elle porte un constat sur les statistiques. La distinction paraît mince ; elle est le sujet de ce livre.

Quarante ans plus tard, la même phrase circule à nouveau. Elle a seulement changé de complément d'objet : on ne parle plus de l'âge de l'ordinateur mais de l'intelligence artificielle, avec la même structure — un investissement considérable, une adoption rapide, et des séries de productivité qui refusent de coopérer. Les montants ont changé d'échelle. Le problème logique est le même, et il n'a jamais été résolu. Qu'observait donc Solow, au juste ?

Deux économies, une seule statistique

Les entreprises américaines investissaient massivement dans l'informatique depuis le début de la décennie. Les ordinateurs personnels s'étaient installés dans les bureaux, les systèmes de gestion intégrés dans les grandes structures, les terminaux dans les agences bancaires. L'objet était visible partout — d'où la formule. Dans le même temps, la croissance de la productivité américaine restait installée à un niveau nettement inférieur à celui des décennies d'après-guerre, et n'en bougeait pas.

À l'époque, deux positions s'affrontaient, et elles préfigurent celles qui s'affrontent quarante ans plus tard. Pour les uns, l'informatique de bureau était une dépense de confort déguisée en investissement : elle déplaçait du travail plutôt qu'elle n'en économisait, et son rendement était nul. Pour les autres, l'effet existait, mais l'appareil statistique, conçu pour compter des tonnes d'acier et des heures d'atelier, était structurellement incapable de saisir une amélioration de service, une réduction de délai ou une baisse de taux d'erreur. Aucune des deux positions n'était réfutable par les données de 1987 — c'est la raison pour laquelle le débat a duré. Il ne s'est refermé qu'au milieu des années 1990, lorsque la productivité américaine a bel et bien accéléré, à un moment où l'investissement informatique initial avait plus de quinze ans d'ancienneté.