Accélérer la croissance de la productivité. Un impératif, mais nous pouvons y arriver.

La croissance de notre économie par l'accélération de la productivité est un impératif si la Belgique veut préserver sa prospérité. ThinkBeyond explique non seulement pourquoi cela est nécessaire, mais démontre également, en adoptant une perspective alternative, que le pays a le potentiel pour cette croissance accélérée de la productivité. De plus, les principaux leviers (Excellence, Numérique et IA) ont un impact direct et ne dépendent pas de facteurs externes. Leur mise en œuvre à grande échelle nécessite un changement fondamental de mentalité et un programme de transformation coordonné. Il est temps d'agir.

Dans les deux premiers chapitres, le rapport expose pourquoi la croissance est importante, pourquoi le principal moteur devra être la croissance de la productivité et où nous en sommes aujourd'hui. Les troisième et quatrième chapitre expliquent pourquoi un regard différent sur le débat de la croissance de la productivité, en adoptant une perspective managériale, pourrait être utile et décrivent les enseignements qui en résultent : la Belgique a le potentiel d'accélérer sa croissance et les leviers disponibles pour y parvenir sont sous notre contrôle. Dans le dernier chapitre, les conclusions sont discutées.

1. La croissance est essentielle et devra être tirée par l'amélioration de la productivité

La croissance économique est le principal moteur pour préserver la prospérité future. La croissance crée plus de bien-être, et plus de bien-être est nécessaire pour garantir que les générations futures puissent continuer à progresser tout en ayant les moyens de répondre aux défis à venir tels que le vieillissement de la population, le changement climatique et la nécessité d'investir dans la sûreté et la sécurité.

Atteindre une croissance plus élevée :

- Permet plus d'investissements dans l'éducation, les compétences, la R&D et les infrastructures,
- Renforce le budget en augmentant le PIB et les recettes fiscales,
- Permet de répondre aux défis futurs tels que le vieillissement, le climat et la sécurité,
- Soutient la hausse des salaires réels dans une économie à coûts élevés,
- Aide à maintenir l'attractivité de la Belgique comme lieu de travail et d'affaires,
- Doit bien sûr être réalisée sans les "externalités négatives" (dommages climatiques et environnementaux, augmentation des inégalités, etc.).

La croissance économique est créée en mettant plus de personnes au travail (ou en les faisant travailler plus d'heures) et en augmentant l'output qu'un individu au travail crée. Ce dernier facteur est appelé la productivité. Il détermine la valeur qu'un pays peut créer avec les personnes et les ressources dont il dispose. Ceci est de plus en plus important pour la Belgique. Avec une population qui vieillit rapidement, une marge de manœuvre limitée pour augmenter la participation au marché du travail ou les heures de travail, et une importance décroissante du capital dans l'équation de la

productivité, la croissance de la productivité sera le principal levier pour stimuler la croissance économique (Exhibit 1). Telle était la principale conclusion de notre premier rapport (et de notre outil de simulation) sur les effets du choc démographique en Belgique.

En bref : si la Belgique veut maintenir son État-providence et rester attractive, elle ne peut plus compter sur l'ajout de main-d'œuvre. Elle doit devenir plus performante dans la création de valeur par heure travaillée.

2. La croissance économique actuelle est trop faible pour soutenir notre bien-être

L'économie belge a connu une croissance continue au cours des dernières décennies. Cette croissance a été alimentée à la fois par l'ajout de main-d'œuvre et par l'augmentation de la productivité.

La croissance de la productivité en Belgique a régulièrement ralenti au cours des dernières décennies. Les taux de croissance annuels sont passés de plus de 3 % dans les années 1960-1970 à moins de 1 % aujourd'hui. Les dix dernières années ont été particulièrement faibles, en partie à cause de chocs externes, mais aussi parce que des problèmes structurels plus profonds se sont accumulés au fil du temps (Exhibit 2, 3, 4).

Plusieurs éléments ont contribué à ce ralentissement :

- Un glissement de l'industrie à haute productivité vers les services et les secteurs non marchands,
- Des investissements plus faibles dans la modernisation de la base industrielle du pays,
- Malgré des investissements en recherche et développement relativement élevés, un faible taux d'innovation global,
- Une adoption tardive du numérique et des technologies,
- La complexité et la fragmentation administratives,
- Une création d'emplois concentrée dans les segments à faible productivité.

La Belgique est un pays avec de nombreux secteurs et entreprises très performants, notre productivité moyenne est encore relativement élevée, mais son taux de croissance ralentit depuis très longtemps.

Au cours de la ou des dernières décennies, pour compenser le ralentissement de la croissance économique (et le déficit correspondant dans le budget de l'État), la Belgique a emprunté sur la promesse d'une croissance future. Cela nous laisse aujourd'hui avec une dette publique de 105 % du PIB. Un taux de croissance futur de 1 % implique que la Belgique ne pourra ni investir ni réduire le fardeau de sa dette.

3. Une perspective alternative sur l'origine de la croissance de la productivité, en adoptant une approche managériale

Un pays n'est pas une entreprise et ne doit pas être considéré comme tel. Il est composé d'une multitude de parties prenantes, chacune avec ses propres objectifs et

ambitions multiples, ce qui entraîne des exigences de gouvernance spécifiques et une interaction complexe entre les horizons à court et à long terme. Cependant, pour faire avancer la discussion sur ce qu'il faut faire pour augmenter la croissance de la productivité, nous avons pris la liberté d'adopter une perspective inhabituelle mais utile : celle d'une équipe de direction (hypothétique) de l'économie belge.

Une équipe de direction pose généralement plusieurs questions percutantes : Croissons-nous assez vite ? Où sont les goulots d'étranglement ? Où sommes-nous sous-performant et pourquoi ? Quelles capacités devons-nous développer ? Et surtout : quelles actions auront le plus grand impact ?

En adoptant cette perspective, la réalité politico-économique complexe est simplifiée en un ensemble de leviers gérables. La performance de la productivité de la Belgique est évaluée comme s'il s'agissait de la performance d'une organisation avec des activités claires, des faiblesses persistantes et un besoin de concentration stratégique.

Le benchmarking avec des pairs et l'analyse au niveau sectoriel sont les deux méthodologies que nous avons appliquées à l'économie belge. Toutes deux sont décrites dans le chapitre suivant.

Cette perspective déplace la conversation d'une analyse macroéconomique abstraite vers des priorités concrètes. Les résultats de l'analyse ne peuvent être traduits en politique sans une réflexion approfondie. Ils indiquent que la Belgique ne manque pas de potentiel et décrivent les leviers disponibles pour accélérer la croissance de la productivité.

4. Doubler notre croissance de productivité est réalisable. Les principaux leviers ont un impact direct et sont sous notre contrôle.

Même si la tendance est négative, le potentiel de ré-accélération de la productivité est réel. Le benchmarking et l'analyse au niveau sectoriel montrent que la Belgique pourrait augmenter de manière significative sa croissance de productivité, voire la doubler (Exhibit 5).

4.1 Benchmarking avec des pairs

Comparée à des pays comme les Pays-Bas, le Danemark ou l'Allemagne, la Belgique est moins performante malgré des fondamentaux similaires. Certains éléments dont bénéficient ces pays pairs sont :

- une base industrielle plus solide
- une adoption plus rapide de l'automatisation et des outils numériques
- un dynamisme commercial plus élevé
- un focus national plus claire sur la productivité.

Leurs niveaux de productivité et leurs taux de croissance dépassent structurellement ceux de la Belgique. Cela indique que la Belgique a la capacité de s'améliorer de manière significative. Un benchmark détaillé avec le Danemark souligne ce potentiel. Alors que la Belgique a connu une croissance de 0,9 %, le Danemark a atteint 1,7 % (Exhibit 6).

4.2 Analyse au niveau sectoriel

Une analyse complète de l'économie belge, secteur par secteur, en examinant les différents leviers disponibles pour accroître la productivité, indique que la Belgique peut ramener sa croissance de productivité à un niveau de 1,9 % à 2,8 % par an entre 2024 et 2040 (Exhibit 7,8). Dans les paragraphes suivants, nous décrivons les leviers, indiquons comment nous avons estimé leur impact potentiel et listons les actions sous-jacentes.

- **Croissance de productivité de base :** Basée sur des prévisions économiques et commerciales positives pour la période. Cette croissance de base est tirée de sources existantes (Oxford Economics, Bureau du Plan) qui prévoient l'impact de l'environnement extérieur sur notre économie. La plupart des chiffres de base prévoient une croissance de 1 % par an, conforme aux chiffres actuels.
- **Amélioration de l'excellence de l'efficacité sectorielle (Excellence Opérationnelle, Automatisation Numérique & Analytique, et IA Générative & Agentique) :** Pour ce levier, les gains de productivité ont été analysés sur la base de 100 cas d'utilisation réels dans divers secteurs. Pour garantir l'applicabilité de ces informations à des secteurs entiers, des facteurs tels que le potentiel d'automatisation par secteur, les chevauchements entre les initiatives, les prévisions d'adoption de l'automatisation en Europe et le fait que toutes les transformations ne réussiront pas pleinement ont été inclus dans les projections. Nous avons également examiné les transferts de main-d'œuvre au cours des 15 prochaines années. La base de données d'Oxford Economics a également soutenu notre analyse. Les résultats indiquent un potentiel de croissance de productivité supplémentaire de +0,9 % à +1,5 % par an. Pour réaliser ce potentiel, les actions suivantes sont requises dans tous les secteurs :
- **Excellence opérationnelle :** rationaliser les flux de travail, éliminer le gaspillage et la complexité, améliorer la fiabilité et la qualité.
- **Automatisation numérique & analytique :** automatiser les tâches répétitives, utiliser les données pour de meilleures prévisions, la planification des ressources et la prise de décision, appliquer des outils comme le process mining et la numérisation des flux de travail.
- **IA et outils numériques avancés :** utiliser l'IA générative et agentique pour soutenir le travail intellectuel, les processus de décision et les interactions avec les clients.
- **Orientation de l'évolution du mix sectoriel :** Mettre en œuvre des stratégies ciblées pour cultiver et développer les secteurs à haute productivité et à forte croissance (par exemple, l'industrie, la fabrication). Pour l'évolution du mix sectoriel, nous avons utilisé les prévisions de productivité d'Oxford Economics et les données sur la répartition de la main-d'œuvre pour évaluer comment la réaffectation de la main-d'œuvre entre les secteurs pourrait affecter la productivité globale. Bien que nous soyons convaincus que des choix peuvent et doivent être faits pour cibler les investissements principalement vers les secteurs à fort potentiel de croissance, le résultat sera plus difficile à estimer. Les chiffres varient de -0,1 % à +0,2 % par an.
- **Augmentation du rendement de la R&D :** L'évaluation du retour sur investissement en R&D s'est appuyée sur des rapports publiés par Voka,

soulignant le retour sur investissement potentiel d'une augmentation des activités de R&D publiques et privées. L'impact est estimé à une augmentation de la croissance de la productivité de +0,1 % par an. Les points d'action comprennent ici:

- Améliorer la traduction de la R&D en résultats économiques, en particulier pour les PME.
- Renforcer l'écosystème pour la mise à l'échelle et la commercialisation de nouvelles technologies.
- Assurer que la capacité d'innovation se propage au-delà d'un petit nombre de secteurs.
- **Moteurs à l'échelle de l'économie :** Tels que la formation/reconversion, la simplification et la stabilité réglementaires, la fluidité du marché du travail, l'exposition à la concurrence internationale. Ces moteurs seront nécessaires pour créer un environnement propice à la mise en œuvre des leviers mentionnés ci-dessus. Les conditions de soutien requises comprennent:
- Établir un marché du travail qui soutient la mobilité, la reconversion et les transitions.
- Organiser des systèmes d'éducation et de formation qui suivent le rythme du changement technologique.
- Supprimer les frictions administratives.
- Favoriser un environnement commercial plus dynamique où les scale-ups peuvent se développer.

Agir sur tous les leviers augmenterait le taux de croissance de la productivité à 1,9 %-2,8 % par an, soit plus du double de la situation actuelle. La question n'est donc plus de savoir s'il existe un potentiel et d'où il pourrait provenir, mais plutôt de savoir ce qui est nécessaire pour saisir ce potentiel.

5. La voie à suivre

La perspective managériale rend le défi de la productivité de la Belgique concret. L'ambition de doubler le taux de croissance actuel de la productivité est réaliste et les leviers sont tangibles et actionnables.

Pour relever efficacement ce défi (et cette opportunité) de productivité, nous préconisons le lancement d'un programme de productivité.

Les principaux éléments du "Programme de Productivité" seraient :

1. **Continuer à convaincre :** Continuer à convaincre la société et les partenaires sociaux que la croissance de la productivité est bien la meilleure voie à suivre pour préserver notre État-providence. P.ex. Gérer les retours négatifs de ceux qui proclament que la productivité ne sert que l'accroissement de la rentabilité et des profits des entreprises. Se battre contre la réticence d'implémenter des initiatives d'améliorations opérationnelles malgré une pénurie d'emploi dans plusieurs secteurs.
2. **Mobiliser :** Rassembler et motiver toutes les organisations sectorielles (et leurs employeurs leaders) pour augmenter le taux d'adoption des 3 types de projets. Les secteurs marchand et non marchand doivent faire partie de cet effort de mobilisation.

3. **Montrer l'exemple :** Mettre en œuvre des projets très visibles. Par exemple, le temps de travail total des enseignants en Flandre et aux Pays-Bas est similaire, mais aux Pays-Bas, ils consacrent 8 % d'heures en plus à l'enseignement que la moyenne de l'OCDE, alors qu'en Flandre, ce chiffre est inférieur de 11 %, ce qui signifie que plus de temps serait consacré à des tâches administratives.
4. **Communication large :** Créer une atmosphère nationale de préparation au changement, de conscience du progrès et de soutien ("Yes, we can"). Prendre et communiquer des décisions audacieuses, comme la décision du Danemark de supprimer progressivement tout le courrier papier, sera crucial.
5. **Changement de mentalité :** Inverser la mentalité concernant les pratiques de travail, passer de "nous avons un problème de chômage" à "nous avons un problème d'emploi". Nous avons une pénurie de main-d'œuvre, alors assurons-nous qu'elle soit très productive.
6. **Objectifs ambitieux :** Fixer des objectifs, suivre et rapporter les progrès, et insister sur des plans de redressement en cas de retard. L'amélioration continue et répétitive de l'efficacité doit devenir une mentalité.
7. **Conditions de soutien :** Porter une attention continue aux conditions de soutien requises, telles que la formation continue, la reconversion et la flexibilité de l'emploi, comme dans les pays nordiques.
8. **Structure du projet :** Intégrer l'ensemble du projet dans une administration publique indépendante des coalitions, car il s'agit d'un projet à long terme qui s'étend sur plusieurs coalitions successives.

Pour soutenir un tel programme, ThinkBeyond estime qu'une approche structurée est nécessaire. La responsabilité finale pourrait incomber à un "Ministre de la Productivité". Cela pourrait, par exemple, devenir le nouveau centre d'intérêt de l'actuel Ministre du Travail, cette dernière fonction devenant une responsabilité secondaire, davantage axée sur l'aide aux personnes pour qu'elles passent à des emplois plus productifs, plutôt que sur la création de nouveaux emplois. La focalisation actuelle sur la simple création d'emplois risque de n'ajouter que des emplois à faible productivité, ce qui n'est pas une solution durable à long terme.

* * *

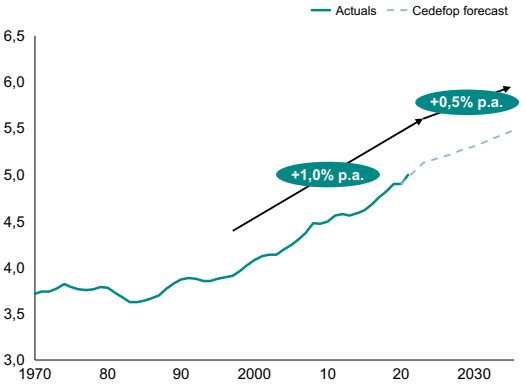
Doubler la croissance de la productivité est ambitieux mais réaliste — et nécessaire. La question n'est pas de savoir si la Belgique peut s'améliorer, mais si elle décidera d'agir.

Attachments

1 | The Belgian workforce growth is expected to slow down over the next decade as the population ages

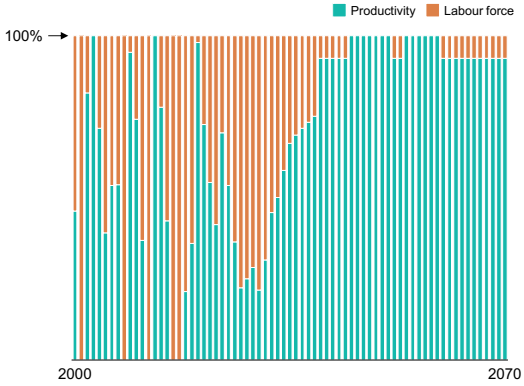
Growth of the number of persons employed is expected to plateau as the population ages

Persons employed in Belgium, Mn



Future GDP growth will rely on productivity growth, unlike the past which was driven by labor force expansion

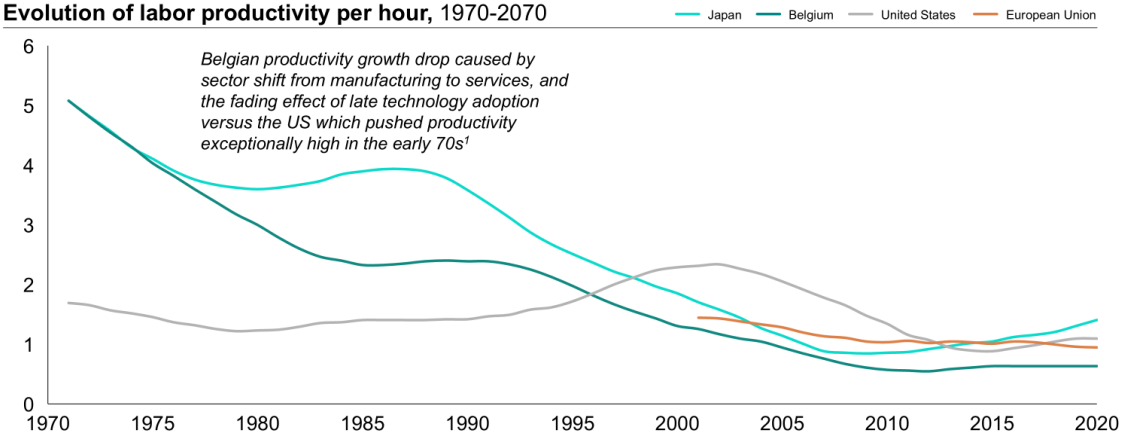
Proportion of GDP growth from productivity or labor force growth, %



Source: Our World in Data based on Herrendorf et al 2014 and EUKLEMS (post-1995), CEDEFOP 2025 Skills forecast Belgium, Belgian Federal Planning Bureau, 2025 Annual Report o f the Study Committee on Ageing (baseline projection) 1

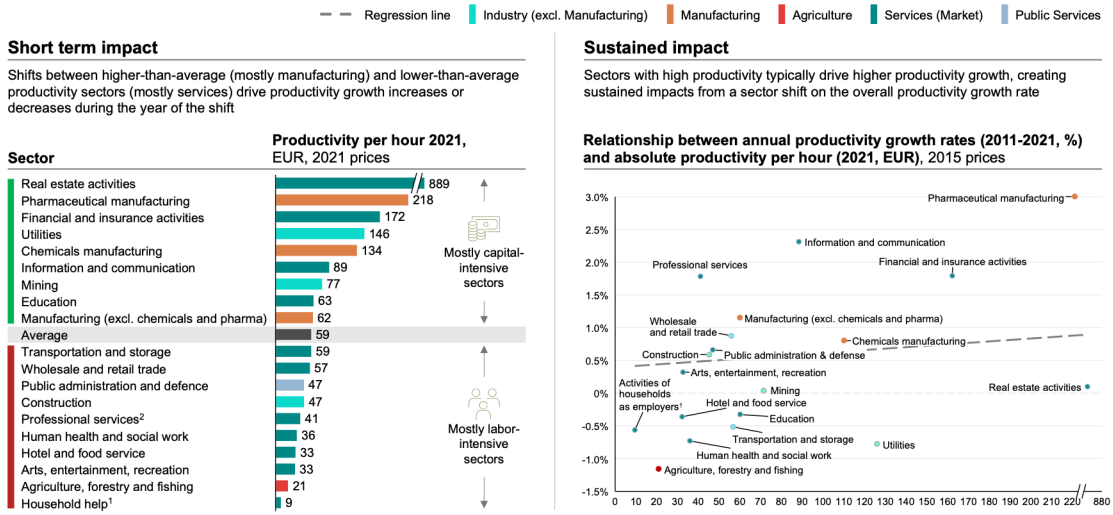
2 | The average productivity growth per hour in Belgium decreased from 5% to 0,5-1% p.a. mostly from a shift to service sectors

Evolution of labor productivity per hour, 1970-2070



Source: National Productivity Board Belgium – Annual Report 2023 (Growth rate filtered by Hodrick Prescott Ameco. DG-ECFIN, May 2023) ; Study group on Aging Annual Report 2024, and (2020) P. Bauer et al. - Productivity in Europe: Trends and drivers in a service-based economy 2

3 | Sector shifts have both a short-term and sustained impact on productivity growth since high productivity sectors grow faster

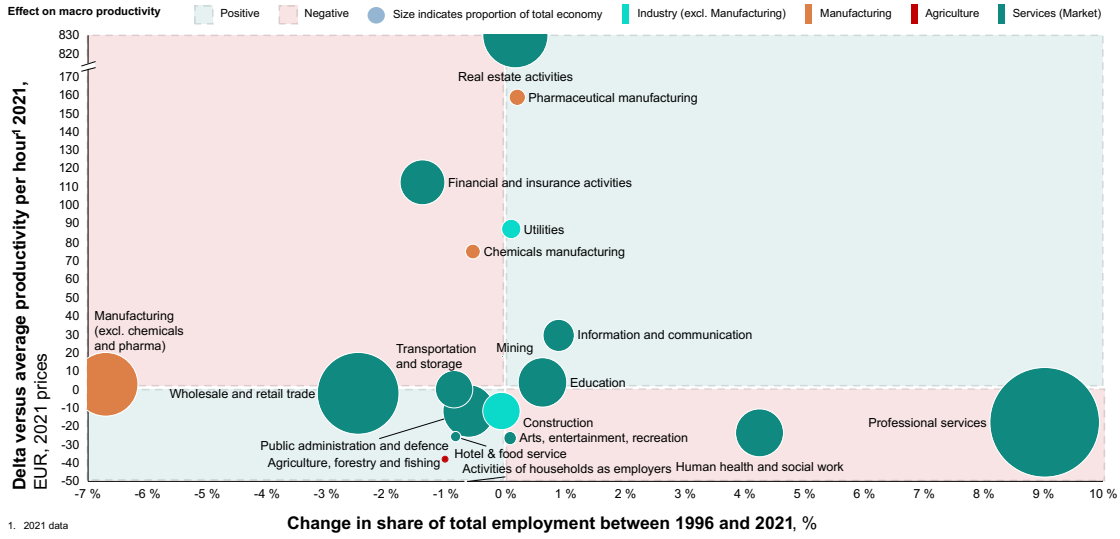


1. This class includes the activities of households (individuals) as employers of domestic personnel such as maids, cooks, waiters, etc. 2. Professional, scientific and technical activities

Source: Euklems & INTAN Prod database, 2024 release

3

4 | Activity shifted from high- to below-average productivity sectors like professional services, and human health & social work



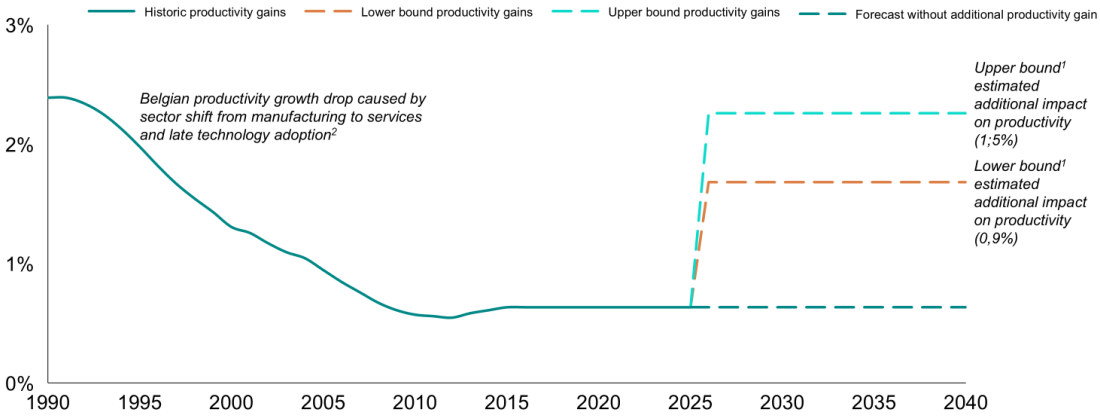
1. 2021 data

Source: Euklems & INTANProd database, 2024 release

4

5 | Reversing productivity declines since the 1990s with a targeted 0,9–1,5% growth increase

Evolution of labor productivity per hour and growth potential, 1990-2040



1. The upper and lower bounds vary based on the estimated adoption rate and other factors, as detailed on slide 9
2. Source: (2020) P. Bauer et al. - Productivity in Europe: Trends and drivers in a service-based economy

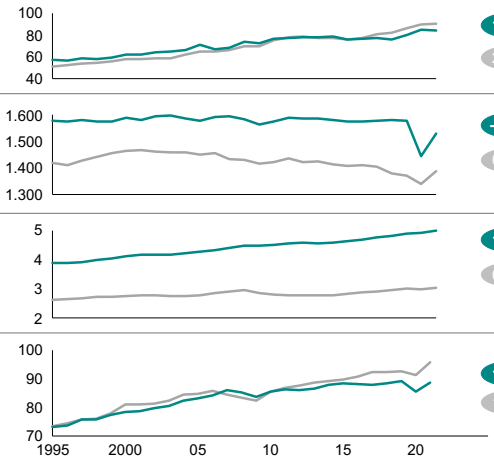
Source: National Productivity Board Belgium – Annual Report 2023 (Growth rate filtered by Hodrick Prescott Ameco. DG-ECFIN, May 2023) ; Study group on Aging Annual Report 2024,

5

6 | Denmark's productivity enables workers to achieve higher output with ~15% fewer hours compared to their Belgian peers



		CAGR, 1995-2010	CAGR, 2010-21	
1	**Productivity per hour worked[1],** USD	1,9% / 2,6%	0,9% / 1,7%	Denmark's **productivity outgrew Belgium** due to higher manufacturing, and pharma focus
2	**Hours worked per person employed[2],** #	-0,0% / 0,0%	-0,2% / -0,2%	**Danes work ~15% hours less versus Belgians** due to more leave, and a shorter workweek (37h versus 38h)
3	**Persons employed[3]** M#, % employment rate	1,0% / 0,4%	1,0% / 0,8%	**Belgium slowly closes the activation gap with Denmark** (82% Denmark versus 73% Belgium)
4	**Gross value added per person employed[4],** K EUR	1,0% / 1,0%	0,3% / 1,0%	



Source: 1. Our world in data (Productivity: GDP per hour worked), 2021 prices 2. OECD Data Explorer Average annual hours actually worked per worker 3. Our World in Data based on Herrendorf et al 2014 and EUKLEMS (post-1995) 4. World Bank, 2015 prices

6

7 | Achieving 1,9-2,8% productivity growth in Belgium can be achieved through 3 focus levers supported by economy wide enablers

Lever	Description	Estimated impact on annual growth rate, % p.a.
1 **Baseline productivity**	Build on basic productivity improvements forecasts between 2024 and 2040 assuming an extrapolation of current trends	1,0
2A **Sector efficiency excellence**	Implement sector-specific productivity levers (e.g., automation and adoption of AI)	0,9-1,5%
2B **R&D spending**	Focus on increasing the level of fundamental research to identify the next breakthrough (e.g., biotechnology)	0,1%
3 **Sector-mix evolution**	Target strategies to cultivate and expand high-productivity, high-growth sectors (e.g., Industry, Manufacturing)	-0,1-+0,2%
4 **Economy wide enablers**	Build an economy with the education, regulatory stability, labor market fluidity, etc. that nurtures productivity	Enabling
Target growth rate 2040		1,9-2,8%

Source: Internal analysis.

8 | Top 6 sectors drive positive GVA uplift of €50-87bn or 80-85% of the sector-specific levers

Lower bound % | Upper bound % | Provided data

Top 6 Sectors	Productivity gain by 2040: Impact AI, %	Impact Digital Automation,%	Impact Ops & Cust Excellence, %	Total impact, %(*corrected for overlap*)	GVA impact: GVA, Bn EUR	Sector Wide adoption[1], %	Correction for Productivity Leakage[1], %	GVA Uplift, Bn EUR	
Professional Services	19-23%	9-10%	26%	38-41%	116	47-72%	0%	18-28	1
Retail & Wholesale	33-38%	22-26%	32%	54-59%	50	50-75%	-1%	10-17	3
Manufacturing	22-25%	39-44%	23%	54-60%	52	47-72%	-3%	10-17	2
Information & Communication	13-15%	39-47%	18%	50-58%	23	47-72%	0%	4-8	
Public Administration	14-17%	40-48%	37%	63-71%	33	42-69%	1%	7-12	
Financial Services	23-28%	20-23%	27%	42-45%	25	47-72%	-9%	2-5	
								4 *Total: 50 – 87*	

Comments

Productivity improvements will most strongly contribute to GVA in Belgium in:

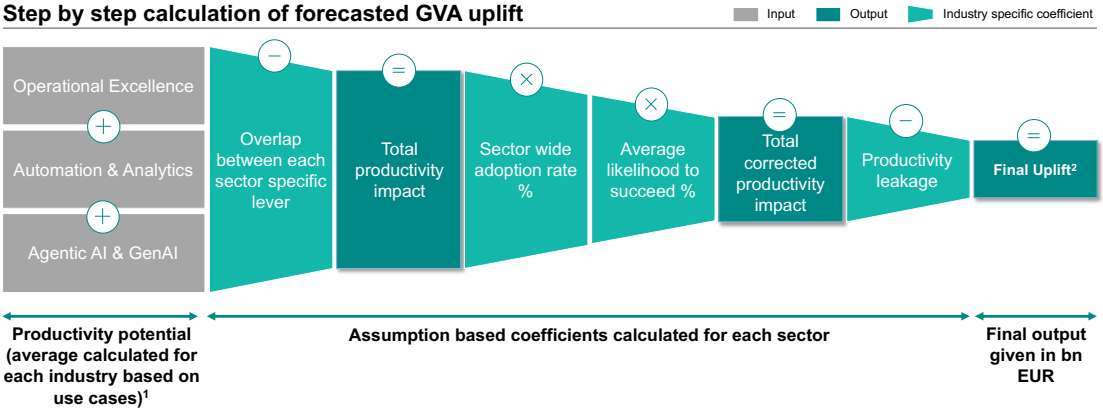
1. Professional Services: +€20 – 28Bn
2. Manufacturing: +€10 – 17Bn
3. Retail & Wholesale: +€10 – 17Bn
4. **The total GVA uplift** across levers for the top 6 most impacted sectors, **amounts to €50 – 87Bn**

1. Excluding the successful implementation rate which is set between 74-83% until 2040

Source: Sector-specific Benchmarks per Oxford Economics, 2024, case study analysis

9 | Forecasted GVA uplift calculation using sector specific use-cases and multi-coefficient adjustments

Step by step calculation of forecasted GVA uplift

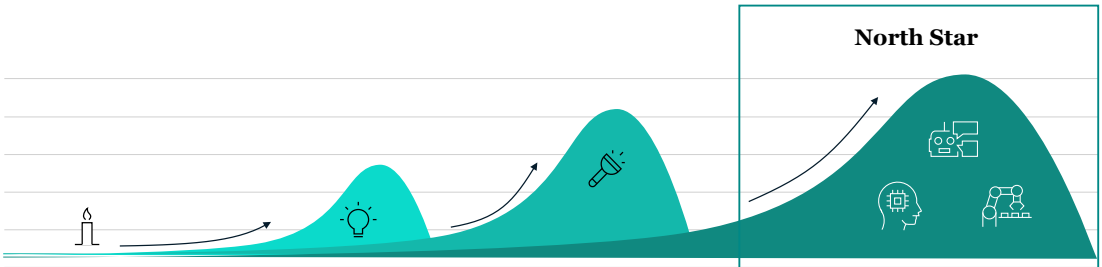


1. Corrected for automation potential
2. Final uplift percentage (after correction for productivity leakage) times sector specific GVAs

Source: Team productivity gains case study analysis

9

10 | Productivity potential can be reached through 3 levers: Operational Excellence, Digital Automation & Analytics and GenAI & Agentic AI



Operational Excellence

Streamlined processes, including the use of robots, will lead to more efficient workforces and subsequently increased customer satisfaction

Digital Automation & Analytics

Through the digital automation of repetitive tasks in addition to proper analytics, time is freed up that can be used in a more productive manner

GenAI & Agentic AI

Leveraging GenAI and Agentic AI to enhance, for instance, decision making and document creation, will free up time for high value tasks

Optimized productivity through the 3 levers

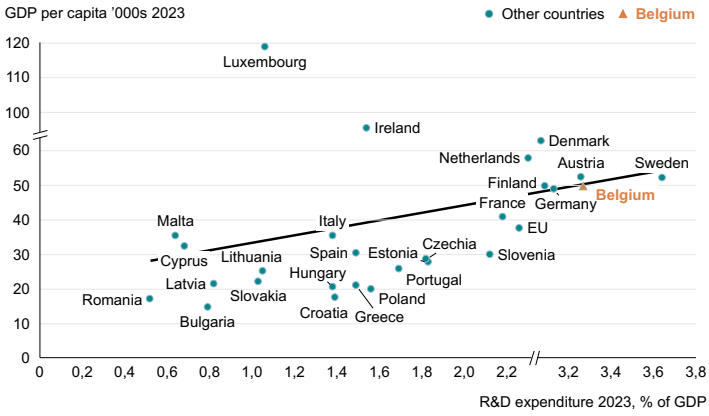
Highest impact on productivity through compound effect of 3 levers

Further details and risks of each lever are found on the next slide

10

11 | Little absolute R&D upside for Belgium GDP given current high spending levels

Correlation GDP and R&D expenditure



Source: Eurostat R&D expenditure numbers & Centraal Bureau voor Statistiek GDP per capita numbers, OECD Economic Surveys: Belgium 2024 (numbers reflect 2019), VOKA "productiviteitsgroei" report

Key insights

R&D spending and GDP per capita (productivity) have a positive correlation, but Belgium was unable to increase its productivity despite high R&D spending rates due to

- **Pharma research accounting to 35-40% of Belgium's R&D**, while only contributing 20% to GDP
- **A weak industrial base slows innovation implementation** despite 55% of R&D investments in high-tech sectors
- **Overstating R&D spending in reporting to profit from tax benefits**, inflating R&D figures without boosting innovation
- **Belgium lags peers in STEM graduates**, limiting technology absorption and R&D's productivity impact

Public R&D spending is only at 0,8% of GDP (below the EU average of 1%), and private SME R&D spend only makes up 20% of private R&D spending versus the OECD average of 34% offering most upside when focusing on public, and SME R&D spend