

Séminaire

« Revigorer la productivité: un défi majeur »

20 janvier 2026, 9:00 – 12:00

Programme

- **9 :00** : Accueil avec petit-déjeuner
- **9 :30 -10 :30** : Mots de bienvenue et introduction
 - Présentation du Statec sur les défis de la mesure de la productivité (Bastien Larue, Statec)
 - "Best-of" des cinq rapports CNP : présentation des principaux constats (Serge Allegrezza, Président du CNP)
 - Présentation de l'étude IDEA « Productivité sectorielle au Luxembourg et frontière productive européenne » (Jean-Baptiste Nivet, Senior Economist)
- **10 :30 – 12 :00** : Table ronde « Revigorer la productivité ! Quelles ambitions avec quels outils ? » (Animation : Vincent Hein et Serge Allegrezza)
- **Participants** : **Michel Wurth** (Chairman ArcelorMittal Luxembourg) ; **Walter Boulain** (CFO, Luxtrust) ; **Daniel Kohl** (Director, Cluster for logistics) ; **Marie-Hélène Massard** (Directrice générale, Foyer)
- Conclusions et clôture : Tom Haas, directeur du Statec
- **12 :00 -13 :00** : *Walking lunch*

Séminaire économique

Revigorer la productivité : un défi majeur

20.01.2026

Défis de la mesure de la productivité

Bastien Larue

La productivité, un indicateur de premier plan

« La productivité n'est pas tout, mais à long terme, presque tout dépend d'elle » [Paul Krugman]

La productivité occupe une place centrale en économie, car elle conditionne la croissance du **niveau de vie**, la **compétitivité** et la **performance macroéconomique**.

Définition traditionnelle:

Productivité = Production / Ressources utilisées

Différentes définitions

Productivité totale des facteurs : rapport entre la production et la combinaison de différents intrants (K, L, E, M, S)

Productivité (apparente) du travail : rapport entre la production et le volume de travail

Production brute ou valeur ajoutée

La productivité apparente du travail est communément reprise dans les analyses comparatives, souvent exprimée ainsi:
valeur ajoutée en volume / heures travaillées

Un premier défi : la mesure de la valeur ajoutée...

Cette mesure est basée sur des règles bien précises, mais faites de conventions, de simplifications ou d'hypothèses

La valeur ajoutée est soumise à des révisions significatives (nouvelles données, nouvelles méthodes, reclassements d'activité) et doit être considérée avec une certaine prudence concernant les années les plus récentes

Passage des données en valeur aux données en volume : le défi de la mesure des prix

... en particulier dans les activités de services

Dans de nombreuses activités de services, la production est:

- hétérogène
- non marchande,
- difficilement quantifiable,
- soumise à des variations de qualité importantes.

Or, les services occupent une place prépondérante et croissante dans les économies avancées (en particulier au Luxembourg)

La qualité des inputs et outputs

La littérature insiste sur l'importance d'intégrer la **qualité**, mais celle-ci reste complexe à mesurer :

- qualité des biens produits,
- changements dans la nature des services,
- évolution de la qualification du travail,
- qualité du capital immatériel (logiciels, données, R&D, ..)

Les organisations, les processus, et le management

La productivité dépend largement de facteurs organisationnels difficiles à quantifier :

- la qualité du management
- la structure organisationnelle
- la culture interne
- les processus d'innovation

La littérature économique essaie d'intégrer ces éléments, leur exclusion pouvant créer une discrédance entre productivité observée et productivité réelle

La transformation numérique et les technologies émergentes

L'essor de la numérisation/digitalisation a des effets positifs (automatisation, accélération des processus, réduction des coûts)

Mais plusieurs auteurs soulignent que des innovations visibles (IA, cloud, logiciels avancés) ne semblent pas se refléter dans les statistiques → paradoxe de la productivité

Martin & Riley (2023, 2025) montrent que la stagnation de la productivité mesurée pourrait refléter non pas un ralentissement réel, mais plutôt une **obsolescence des outils statistiques** face à l'économie numérique.

STATEC

Institut national de la statistique
et des études économiques

Thank you! / Merci !



Bâtiment Twist

12, boulevard du Jazz
L-4370 Belvaux



(+352) 247-84219



info@statec.etat.lu

Statistiques.lu



Revigorer la productivité

Un “best of” des rapports du CNP (2019-2024)

Serge Allegrezza, président du CNP

20 janvier 2026

STATEC

Mission du Conseil National de la Productivité

Dispositif de l'arrêté grand-ducal du 23 septembre 2018 portant création d'un Conseil national de la productivité au Luxembourg

Art. 1^{er}. Création du Conseil national de la productivité

Il est créé auprès du ministre ayant l'Économie dans ses attributions un Conseil national de la productivité.

Art. 2. Composition et fonctionnement du Conseil national de la productivité

Le Conseil national de la productivité se compose d'un président, de deux vice-présidents et d'au moins deux autres membres, tous désignés par le ministre ayant l'Économie dans ses attributions. Le président du Conseil national de la productivité est désigné parmi les agents affectés à l'Observatoire de la compétitivité.

Le Conseil national de la productivité reçoit le concours de l'Observatoire de la compétitivité en vue de l'accomplissement de ses missions. Le secrétariat du Conseil national de la productivité est assuré par des agents affectés à l'Observatoire de la compétitivité.

Le Conseil national de la productivité peut se doter d'un règlement d'ordre intérieur.

Art. 3. Autonomie fonctionnelle du Conseil national de la productivité

Le Conseil national de la productivité bénéficie d'une autonomie fonctionnelle et de l'indépendance professionnelle.

Art. 4. Missions du Conseil national de la productivité

Le Conseil national de la productivité suit les évolutions dans le domaine de la productivité. Il réalise un diagnostic et une analyse de la productivité au Luxembourg, des défis afférents et des enjeux économiques, sociaux et environnementaux en la matière, en tenant compte des particularités nationales et des aspects liés à l'Union européenne. La portée des travaux englobe la productivité au sens large, y compris les facteurs coûts et hors coûts ainsi que les déterminants à long terme de la productivité.

Le Conseil national de la productivité réalise ses travaux de façon objective, neutre et impartiale et produit des analyses formulées dans l'intérêt général. Il s'appuie sur des indicateurs transparents et comparables pour réaliser le diagnostic et l'analyse de l'évolution de la productivité. Il recourt à l'information statistique et aux travaux mis à disposition par le STATEC. Il peut en outre mandater des organismes et experts publics et privés.

Le Conseil national de la productivité élabore un rapport annuel qui est transmis pour avis, sur base annuelle, au Conseil économique et social du Grand-Duché de Luxembourg. Le rapport annuel du Conseil national de la productivité et l'avis correspondant du Conseil économique et social sont publiés et notifiés à la Commission européenne.

Le Conseil national de la productivité participe au réseau européen des conseils nationaux de la productivité et aux travaux y afférents.

Art. 5. Disposition finale

Notre Ministre de l'Économie est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au Journal officiel du Grand-Duché de Luxembourg.

Mission:

- Diagnostic indépendant de la productivité et des défis économiques, sociaux et environnementaux.

Notification d'un rapport annuel à la Commission européenne, avec consultation du CES

Premier rapport : 2019
Sixième rapport: 2026

<https://productivite.public.lu/fr.html/>

De quoi parle-t-on?

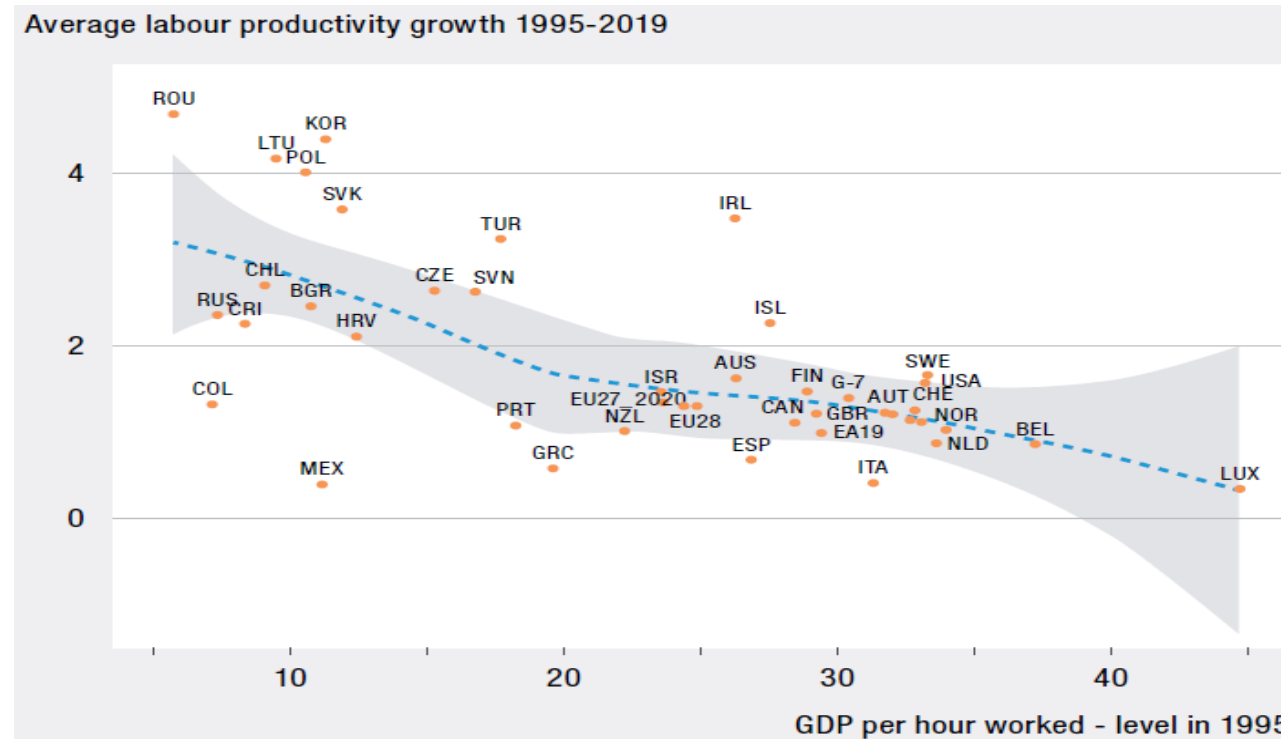
$$Productivité = \frac{output}{input}$$

Productivité: enjeux

- La productivité mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise, un secteur et/ou une économie utilisent les inputs dans la production (input : **travail, capital, matières, énergie, services**, etc.) pour fabriquer des biens ou prêter des services (outputs).
- La productivité concerne l'ensemble de l'économie, secteurs marchand et **non-marchand**, privé et **public**.
- La productivité :
 - Détermine le potentiel de croissance (productivité + emploi)
 - Autorise le niveau de vie des citoyens, la générosité de l'État-providence (pensions)
 - Favorise la double transition verte et numérique, la compétitivité des entreprises
 - Détermine la rentabilité et le coût salarial unitaire

Productivité du travail: *High level, sluggish growth*

Scatterplot of average labour productivity growth 1995-2019 vs. its initial level in 1995 (GDP per hour worked)



Note: The superimposed blue dashed line represents non-linear fit, and the grey area represents the confidence band.

Source: Calculations based on the OECD Productivity database

Mario DRAGHI : décrochage de la productivité de l'Europe face aux États-Unis

➤ Faux selon G.ZUCMAN

- temps libre, loisirs, bien-être: « European way of life »

➤ Vrai selon F.BOURGUIGNON

- Oui, mais: la productivité a augmenté dans les pays de l'Est, mais a stagné au cœur de l'Europe!
- Le retard accumulé réduit les moyens de faire face aux nouveaux défis (vieillesse, climat, niveau de vie)

➤ P.Aghion, G.Cette, A. Bergeaud, X. Jaravel

➤ P. Krugman: Californie

Source: Le Monde 19, 23.12. 2025 et 11.1.2026



TRIBUNE

 Gabriel Zucman, économiste :
« L'idée d'une sclérose européenne face à un supposé eldorado américain ne repose pas sur grand-chose »

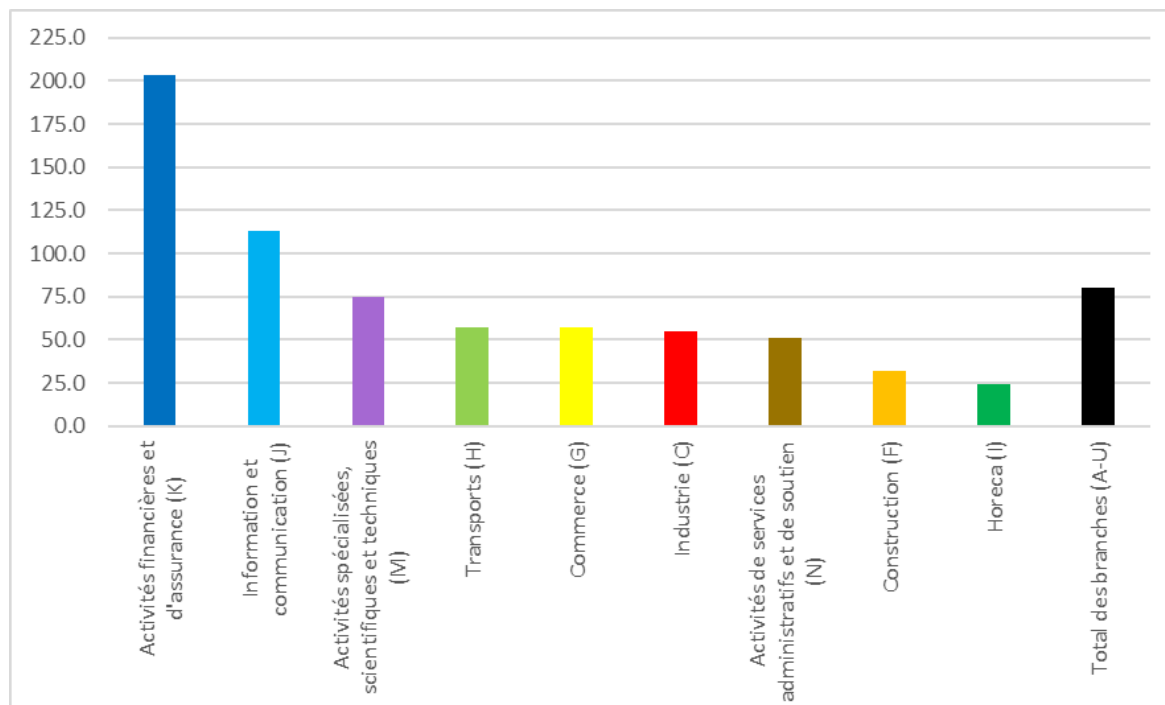
Productivité: “paradoxe luxembourgeois”

“Productivity isn't everything, but, in the long run, it is almost everything.” (P. Krugman)

- Décrochage encore plus marqué au Luxembourg, notamment à cause d’une évolution très faible de la productivité multifactorielle (avancées technologiques).
- Rattrapage à terme par les autres pays et régions plus dynamiques que le Luxembourg
- Différences importantes entre branches, mais également au sein des branches (« frontier firms » versus « laggards »)
- La faute aux « services » ? (finance, assurance, services aux entreprises...): OUI/NON
- Une mauvaise métrique? Valeur ajoutée (nominale, volume): OUI/NON
- Et le secteur non marchand?

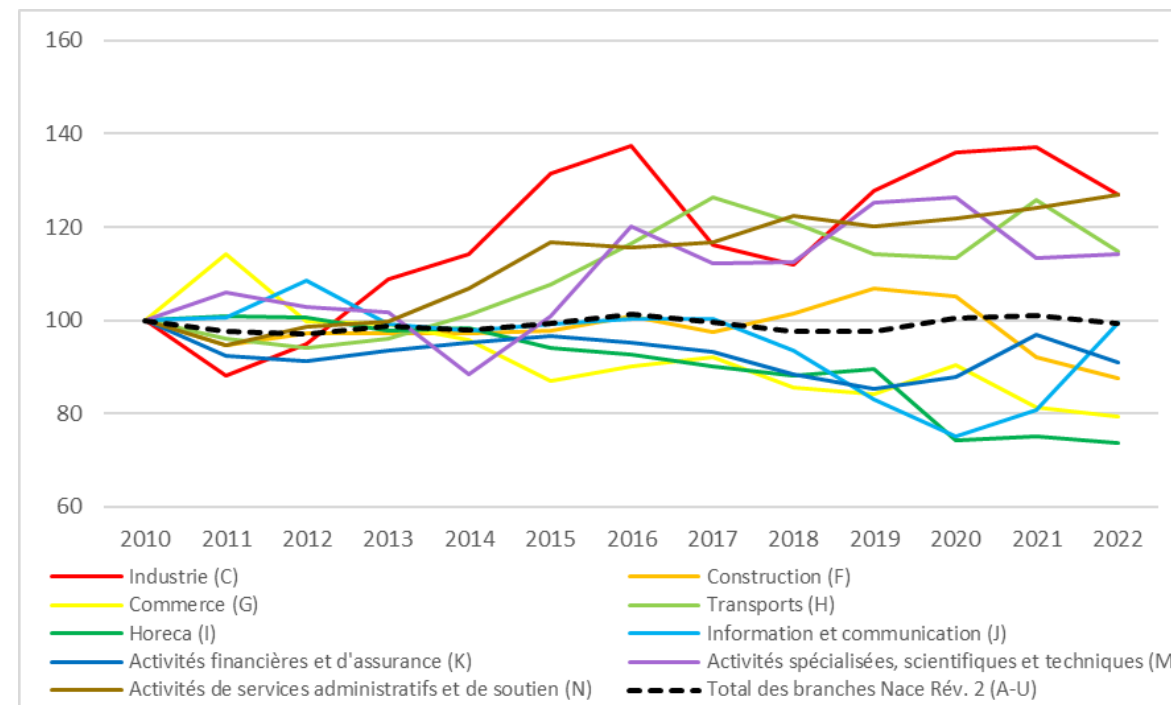
Productivité du travail: Luxembourg, par branche

Niveau de la productivité du travail au Luxembourg, branches sélectionnées, 2022



Source: données Statec, calculs CNP

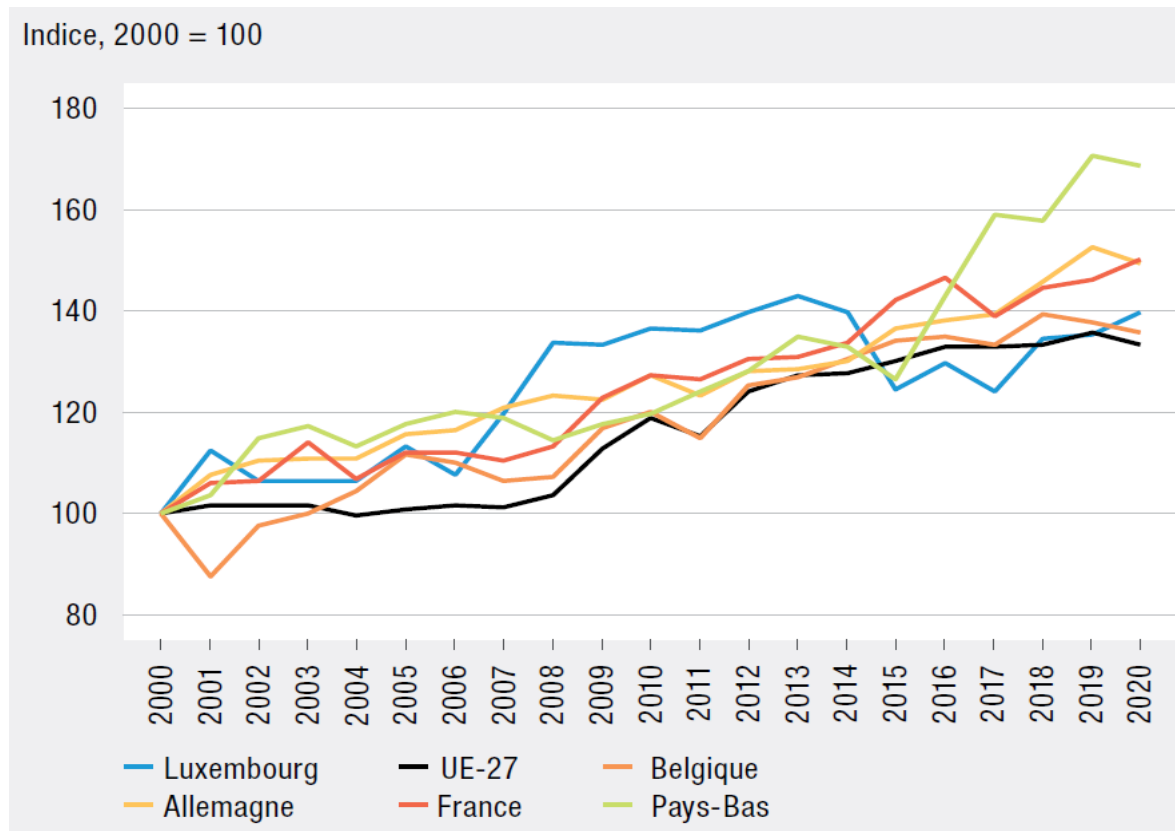
Evolution de la productivité du travail au Luxembourg, branches sélectionnées (Indice, 2010 = 100)



Source: données Statec, calculs CNP

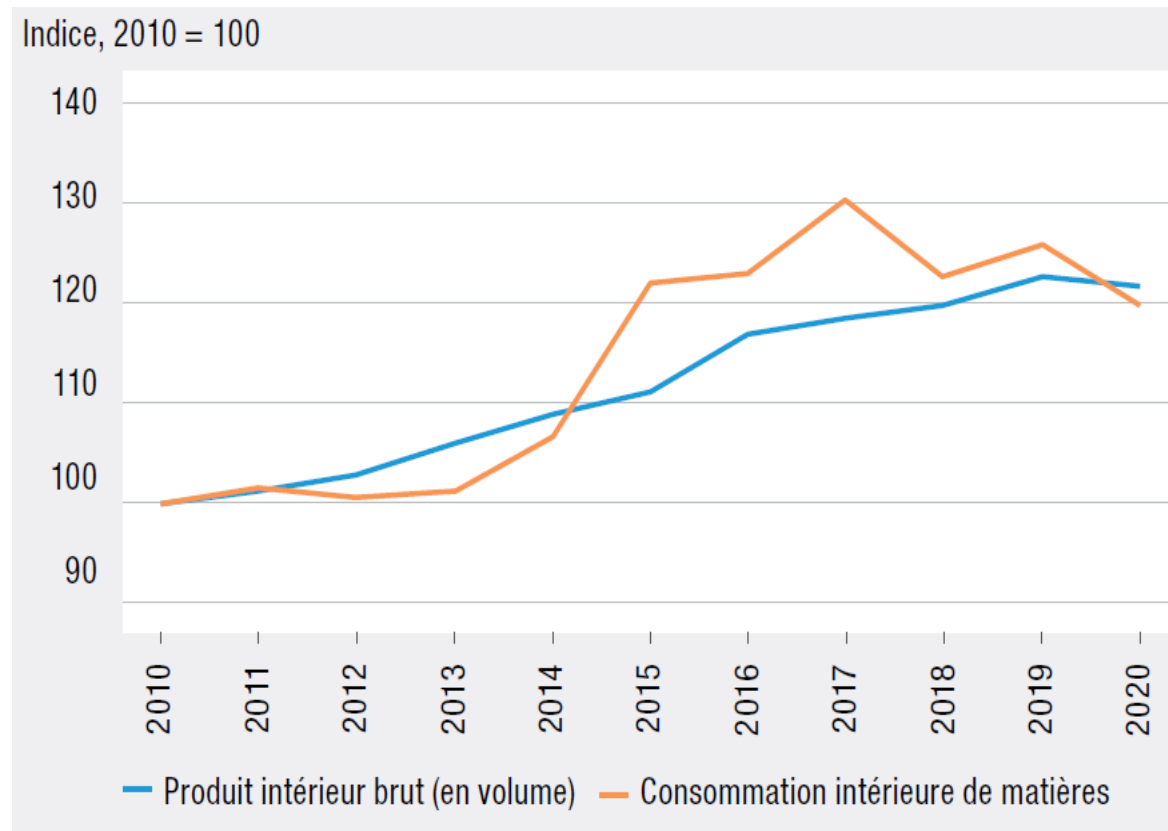
Productivité des ressources

Évolution de la productivité des ressources, économies sélectionnées (2000-2020)



Source: CNP, rapport annuel 2021-2022

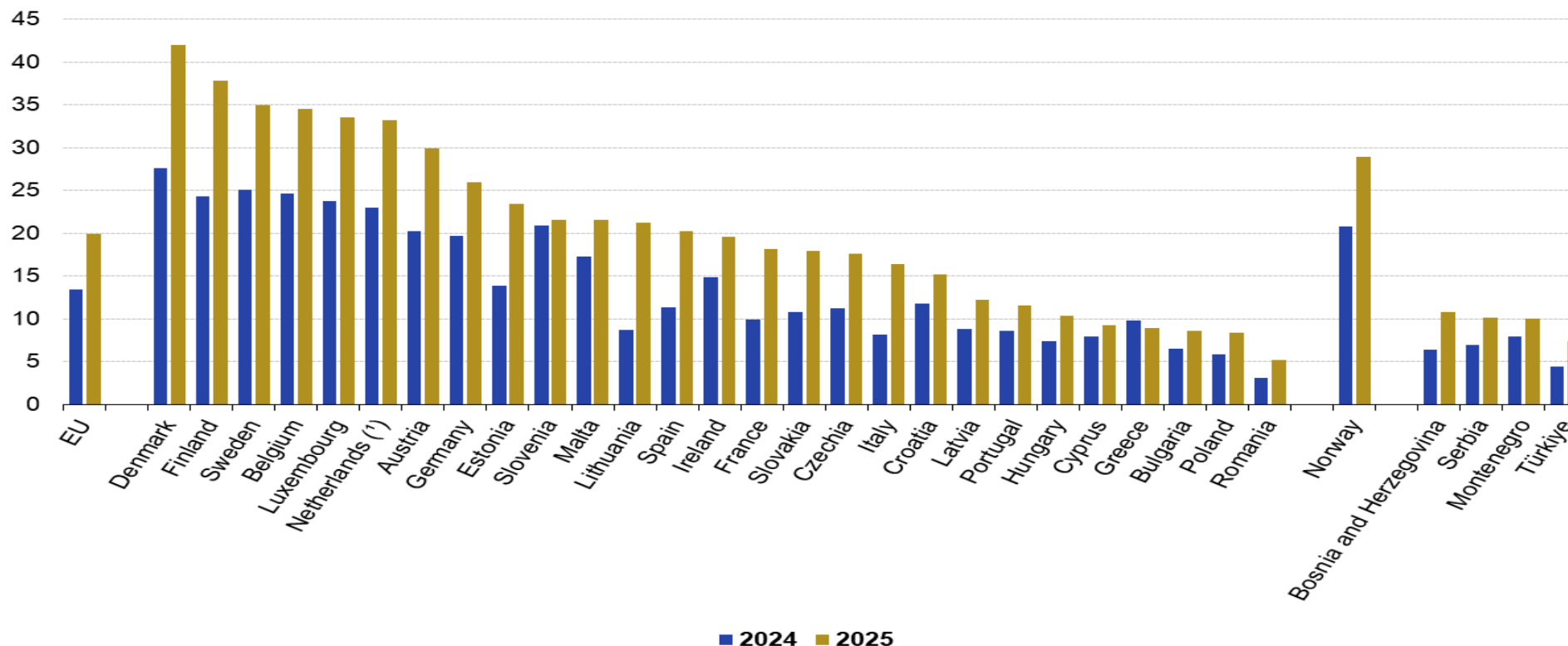
Luxembourg, pas de découplage de la croissance économique de la consommation de ressources (2010-2020)



Source: CNP, rapport annuel 2021-2022

IA : un levier privilégié?

Enterprises using AI technologies, 2024 and 2025
(% of enterprises)



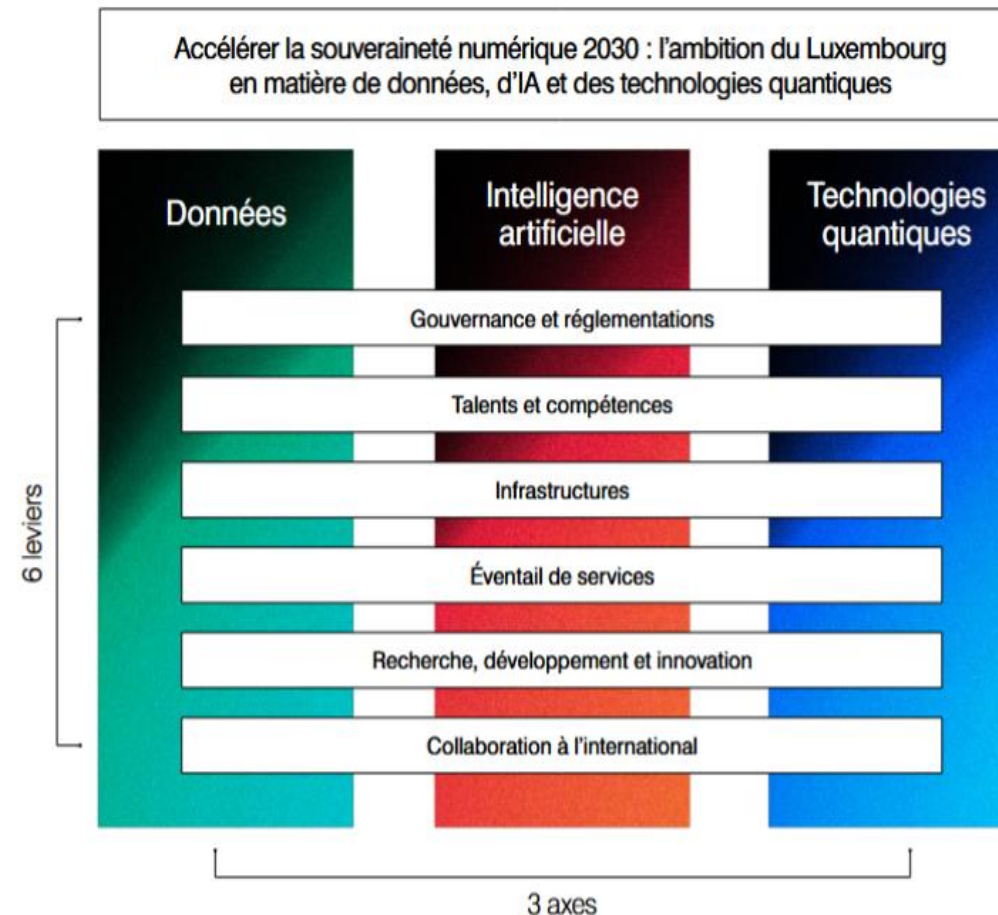
(¹) 2025: Break in the time series.

Source: Eurostat (online data code: isoc_eb_ai)



Accélérer la souveraineté numérique 2030

La stratégie du Luxembourg
en matière d'intelligence
artificielle



Six leviers d'actions communs aux trois axes prioritaires de développement stratégique

Productivité

```

graph LR
    A[Indicateurs de gestion des coûts] --- B[Coûts/revenus]
    A --- C[Revenus/coûts]
    D[Indicateurs d'efficacité] --- E[Résultats/objectifs]
    F[Indicateurs de profitabilité/rentabilité] --- G[Profit/revenus]
    F --- H[Profit/investissement]
    I[Indicateurs d'efficience] --- J[Chiffre d'affaires/heures travaillées]
    I --- K[Heures facturées au client/heures travaillées]
    I --- L[Nombre de tâches réalisées/heures travaillées]
  
```

Indicateurs de gestion des coûts

Coûts/revenus

- Rapport coûts/revenus
- Comptabilité coûts-revenus

Revenus/coûts

- Marge sur les services
- Marge d'exploitation
- Marge par employé, par division

Indicateurs d'efficacité

Résultats/objectifs

- Nombre d'heures utilisées par rapport au nombre d'heures prévues pour un projet
- Temps alloué aux tâches et le temps effectué pour une tâche
- Nombre de personnes déployées vs. tâches réalisées
- Livraison des livrables à temps par rapport aux attentes des clients
- Réactivité par rapport aux demandes des clients
- Réalisation de la facturation, des bilans et des budgets dans les délais
- Nombre de jours déterminés pour réaliser le développement de l'application
- Consommation du nombre d'heures sur les projets
- Avancement du chantier en question (par rapport au planning)
- Efficacité avec lesquelles on utilise les ressources pour délivrer le produit

Indicateurs de profitabilité/rentabilité

Profit/revenus

- Marge de profit
- Bénéfice réalisé par rapport au chiffre d'affaires
- Profitabilité

Profit/investissement

- Budget par rapport au chiffre d'affaires
- Ratio frais du personnel par rapport au chiffre d'affaires
- Retour sur investissement, rentabilité, profitabilité

Indicateurs d'efficience

Chiffre d'affaires/heures travaillées

- Chiffre d'affaires par heure travaillée
- Valeur par heure travaillée (VHT)
- Revenu net par heure

Heures facturées au client/heures travaillées

- Heures facturées aux clients/totalité des heures travaillées
- Heures productives par rapport à la facturation
- Heures facturées au client par employé

Nombre de tâches réalisées/heures travaillées

- Nombre d'Équivalent Temps Plein (ETP) par rapport aux soins donnés
- Nombre d'employés par rapport aux primes d'assurance
- Nombre d'employés par rapport aux assets under management
- Nombre de contrôles effectués par rapport au nombre d'heures consommées
- Nombre d'opérations par personne
- Nombre de sinistres traités dans la journée/semaine/mois (back office)
- Nombre de contrat gérés par le gestionnaire journée/semaine/mois (back office)
- Nombre d'offres par commercial

Productivité sectorielle au Luxembourg et frontière productive européenne

Jean-Baptiste Nivet, Économiste senior,
IDEA

www.idea.lu

DOCUMENT DE TRAVAIL N°35

Repousser la frontière productive

Le Luxembourg au regard de ses compétiteurs
européens

(Version complète)



Jean-Baptiste Nivet
Janvier 2026

idea

20 Janvier 2026

La productivité luxembourgeoise : dimension sectorielle et frontière européenne

« Niveau élevé, quasi-stagnation » de la productivité, un phénomène étudié en profondeur depuis 2018 (surtout par CNP)

Deux grands axes :

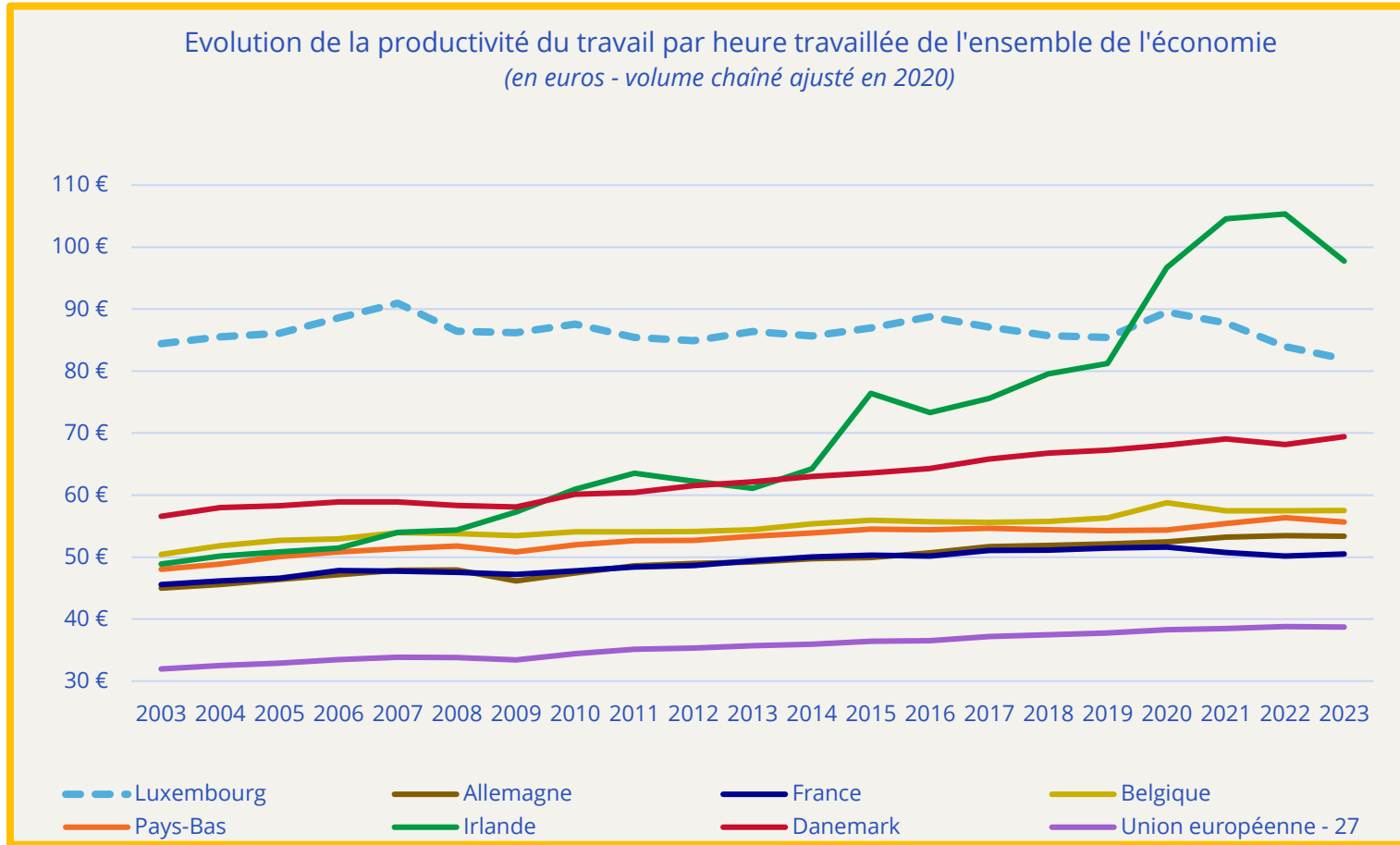
- l'évolution sectorielle de la productivité
- la comparaison avec les économies les plus performantes au niveau européen

L'évolution de la productivité au sein des secteurs et l'allocation des ressources vers des activités inégalement productives sont deux facteurs cruciaux du niveau global de la productivité

Les autres États membres européens subissent des contraintes similaires : réglementations et normes, conjoncture économique, vieillissement de la population, technologies, mesures statistiques des gains de productivité,...

L'étude des économies européennes les plus productives, qui forment l'actuelle frontière de productivité, permet d'évaluer l'impact du niveau historiquement très élevé de la productivité du travail au Luxembourg et a une influence sur les stratégies sectorielles à adopter

La productivité du travail a diminué sur les 20 dernières années



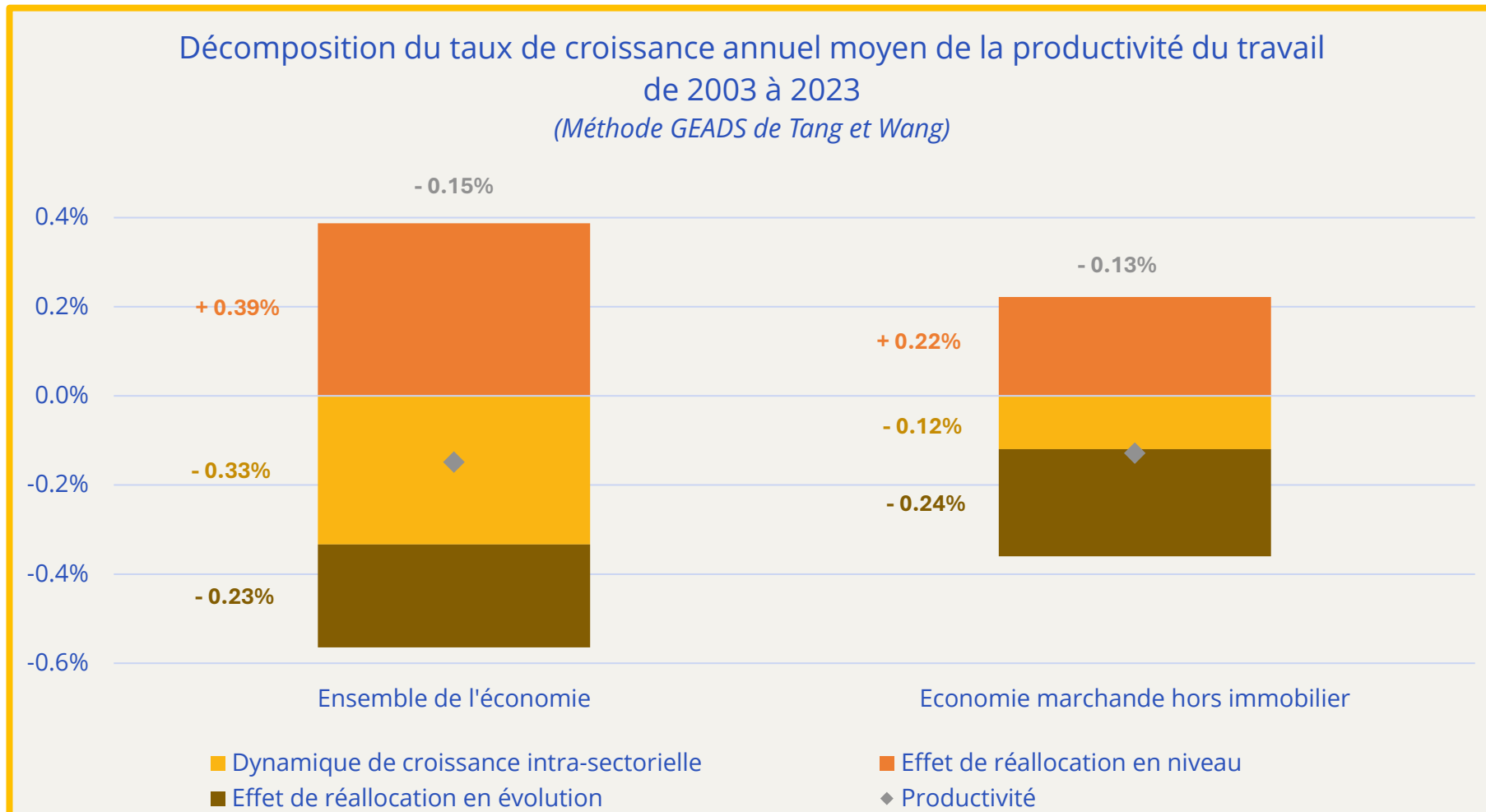
Source : OCDE, Calculs de l'auteur

Baisse plus marquée par personne occupée (-10,3%), à cause de la diminution du nombre d'heures travaillées par personne occupée

UE et Danemark notamment plus proches pour économie marchande hors immobilier. Productivité de l'économie non marchande très élevée au Luxembourg due notamment au haut niveau de rémunération. Immobilier moins présent que moyenne UE

Dégradation dans le temps : de +2,4% entre 2003 et 2008 à -4,4% de 2018 à 2023.

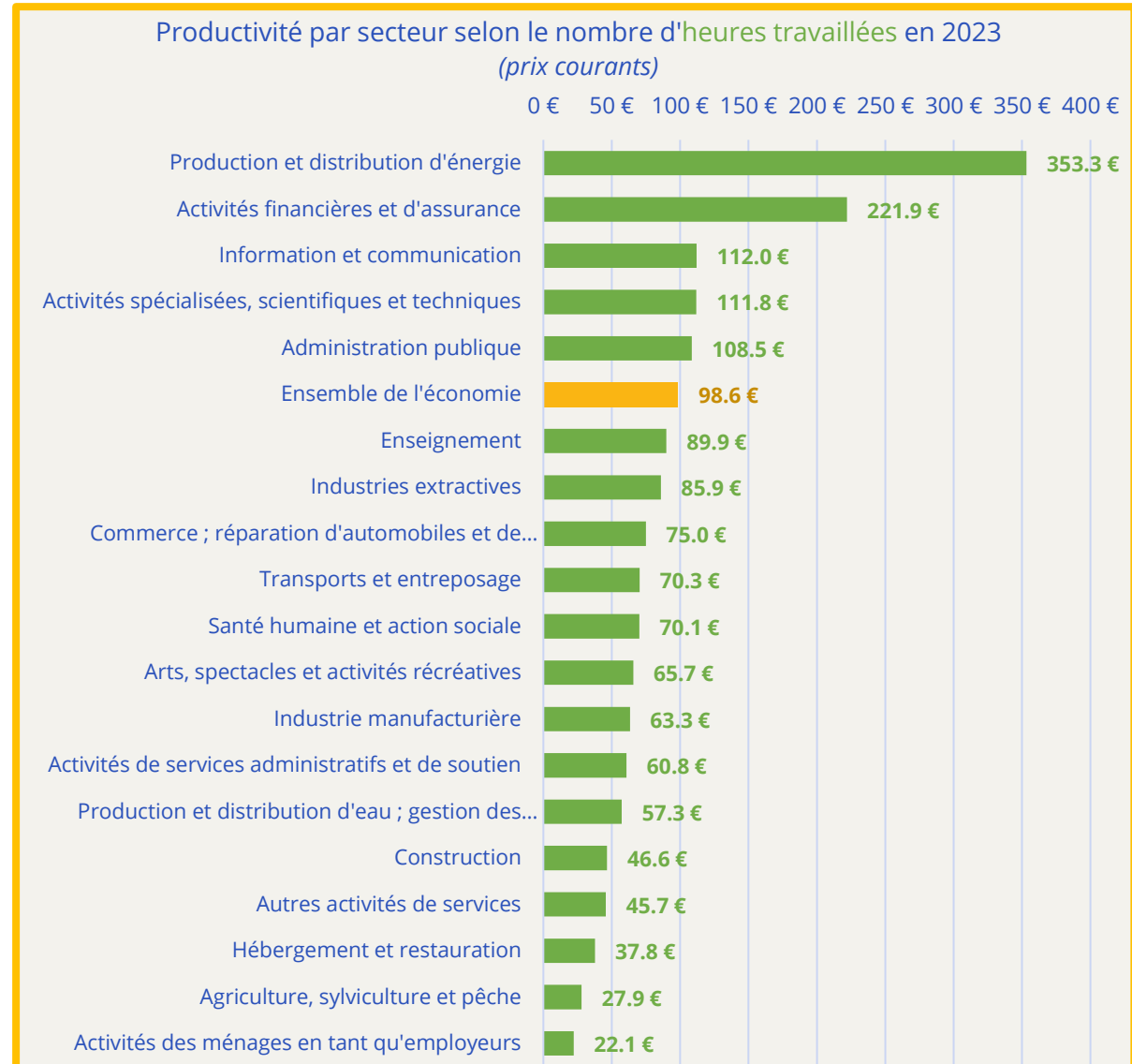
Les évolutions intra-sectorielles sont la principale cause de cette dégradation



Source : OCDE, Calculs de l'auteur

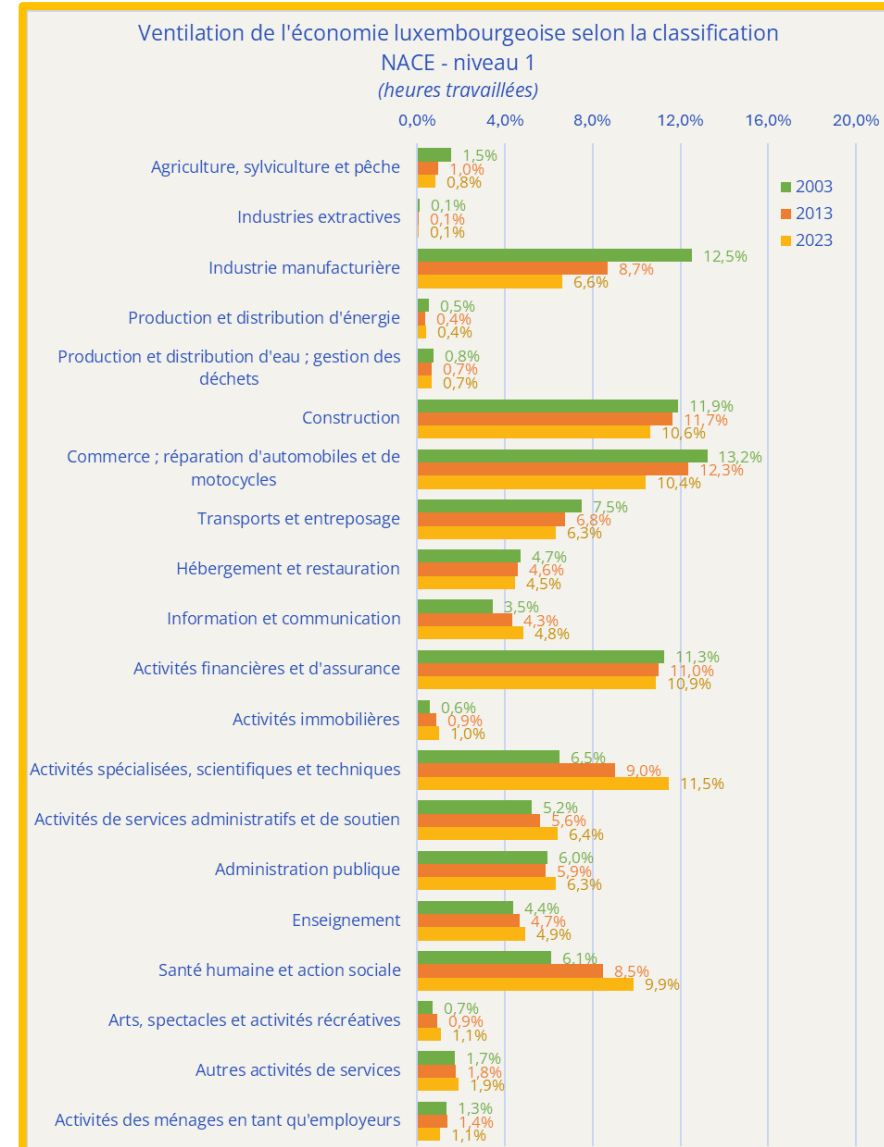
Les secteurs ont contribué de manière très variée à l'évolution de la productivité, au sein d'une économie transformée

La productivité par heure travaillée varie fortement en 2023 entre des secteurs essentiels à l'économie luxembourgeoise



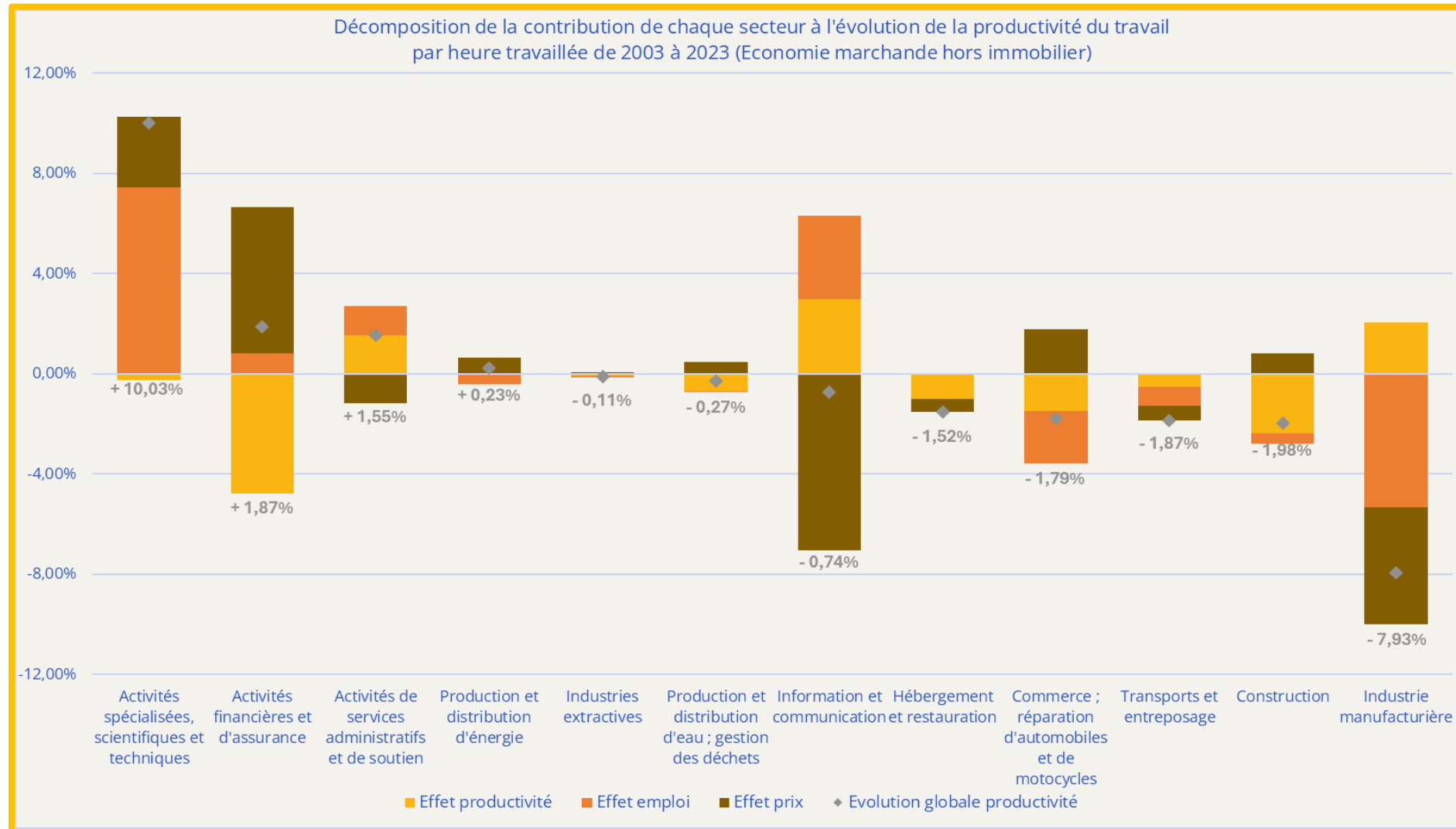
Les secteurs ont contribué de manière très variée à l'évolution de la productivité, au sein d'une économie transformée

L'économie luxembourgeoise s'est transformée au cours des 20 dernières années



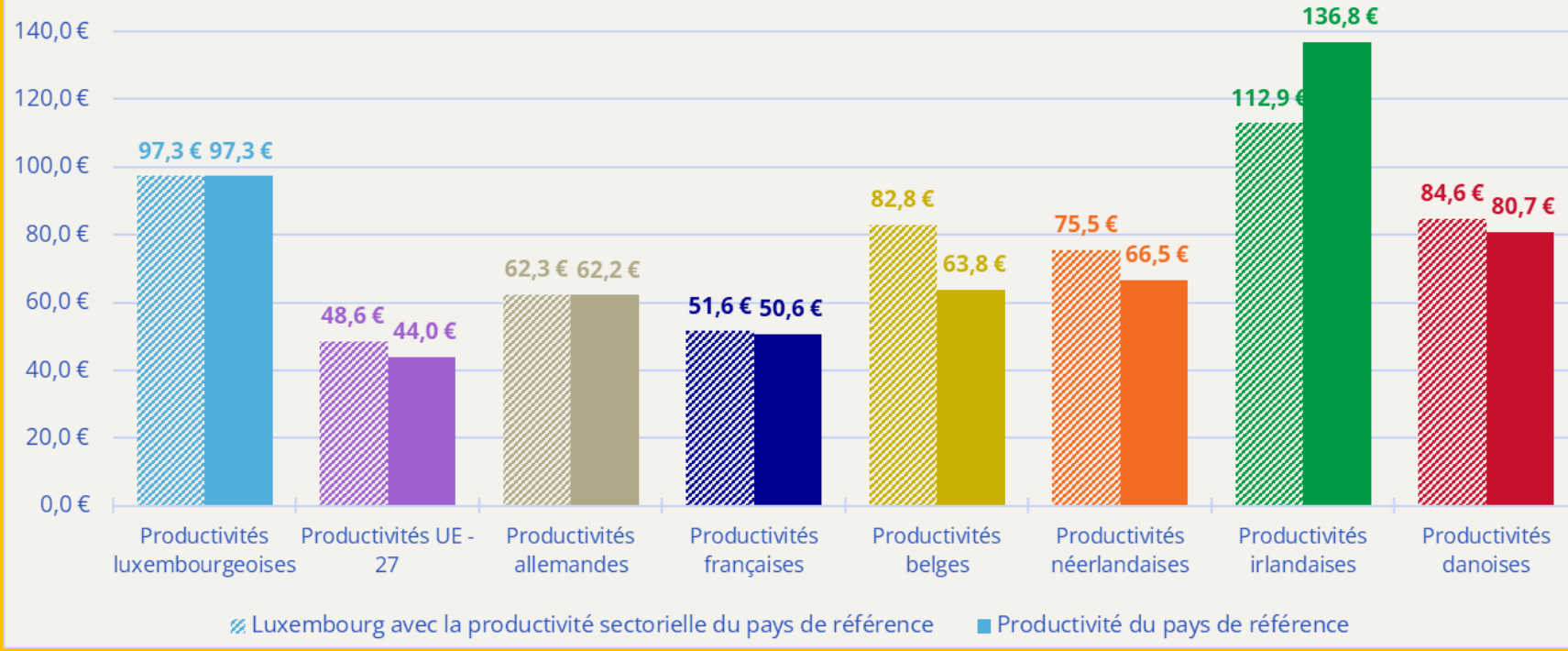
Source : OCDE,
Calculs de l'auteur

Les secteurs ont contribué de manière très variée à l'évolution de la productivité, au sein d'une économie transformée



L'influence de la structure sectorielle de l'économie luxembourgeoise apparaît modérée

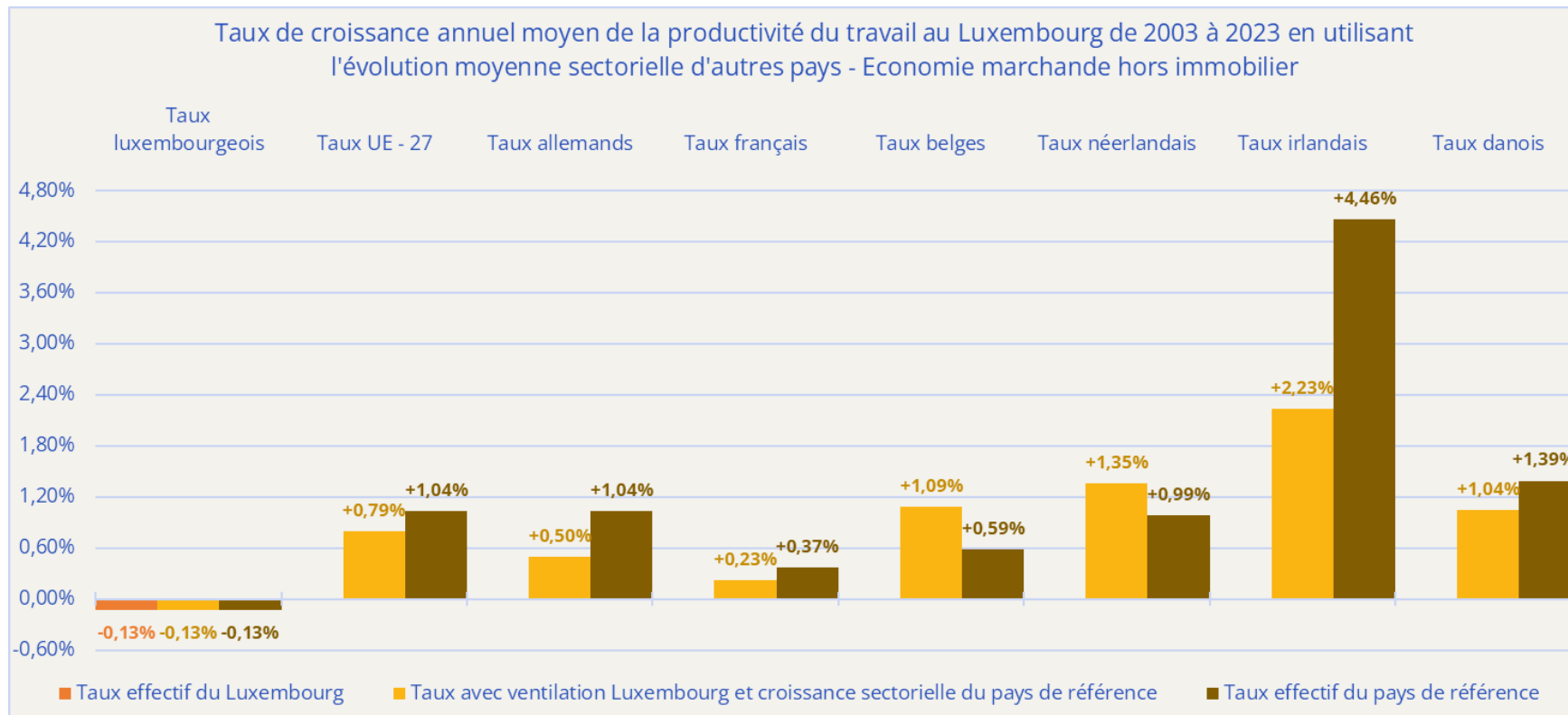
Productivité du travail au Luxembourg en 2023 en utilisant la productivité sectorielle d'autres pays - Economie marchande hors immobilier
(Prix courant)



Hors Irlande, la productivité sectorielle des autres pays abaisserait la productivité du Luxembourg

La ventilation sectorielle du Luxembourg profite souvent aux autres pays, mais dans des proportions variées et limitées (à part Belgique)

L'influence de la structure sectorielle de l'économie luxembourgeoise apparaît modérée



Source : OCDE, Calculs de l'auteur

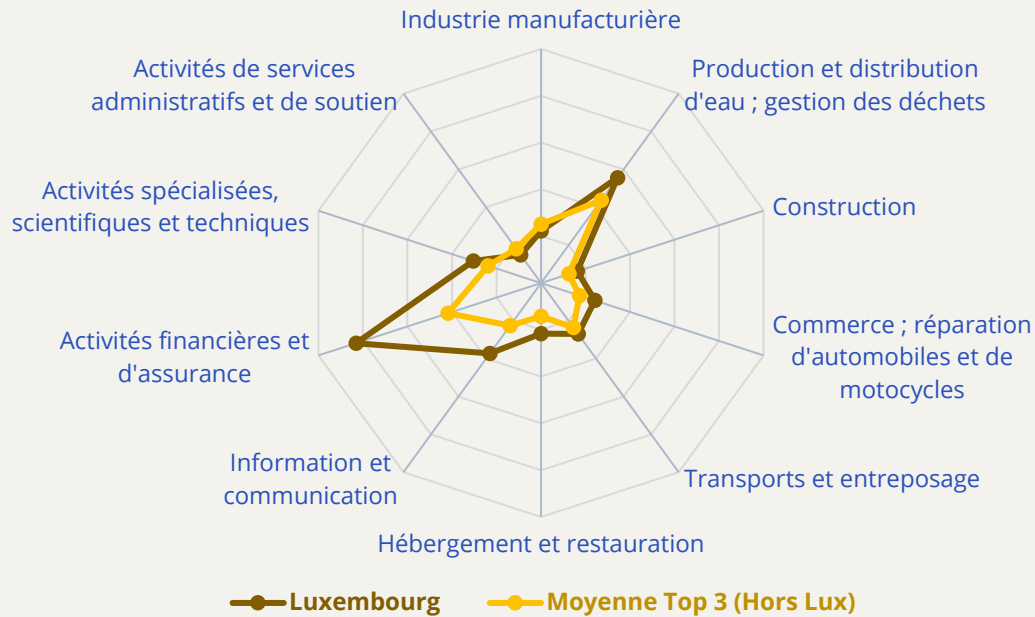
La structure luxembourgeoise fait ralentir la progression de la productivité du travail, hors Belgique et Pays-Bas, et ceci dans des proportions variées.

La baisse n'explique jamais plus de la moitié du différentiel d'évolution de la productivité du travail avec le Luxembourg.

Le Luxembourg a été dépassé par la frontière productive européenne

Productivité par heure travaillée en 2003

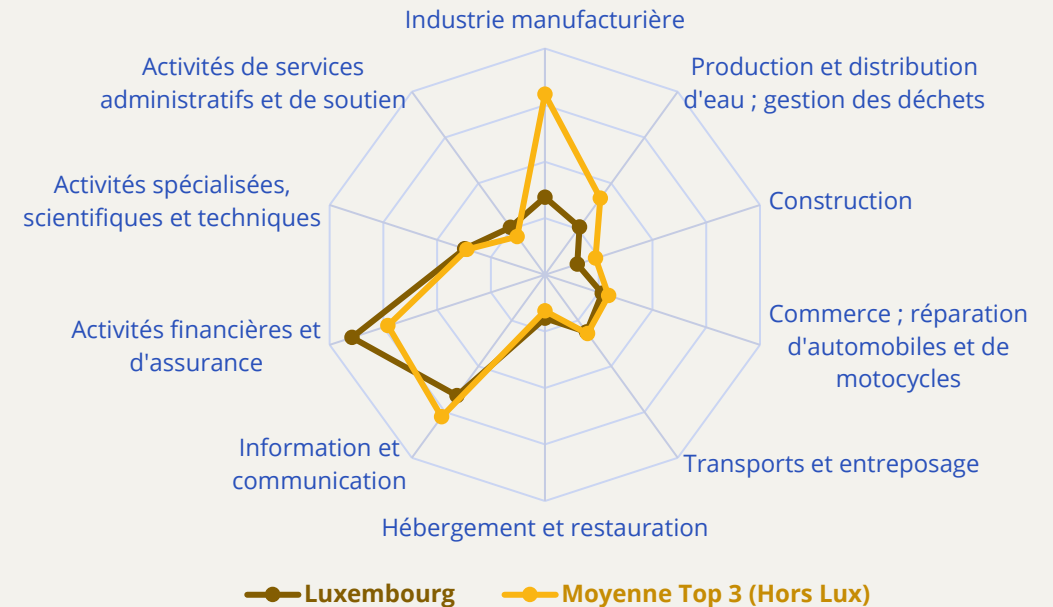
(Volume chaîné ajusté en 2020)



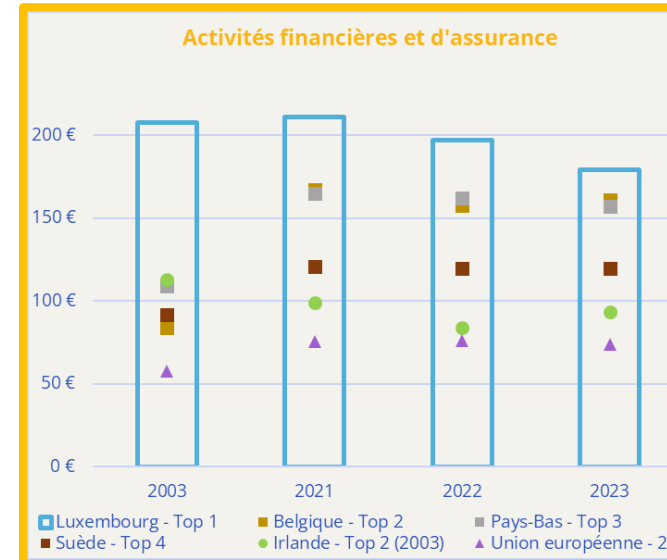
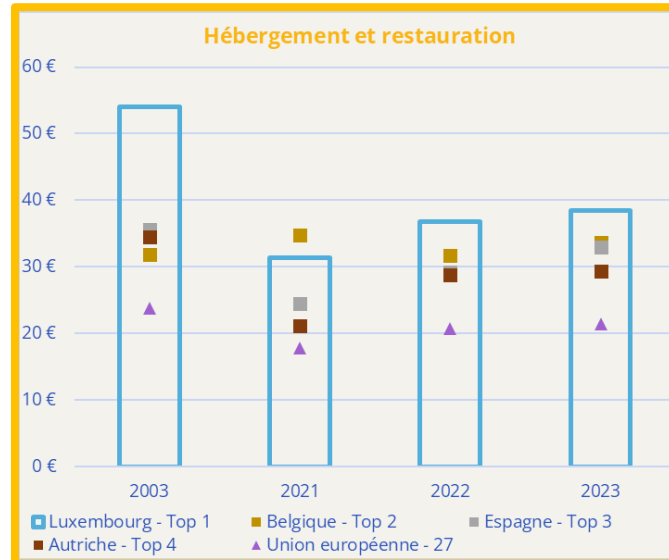
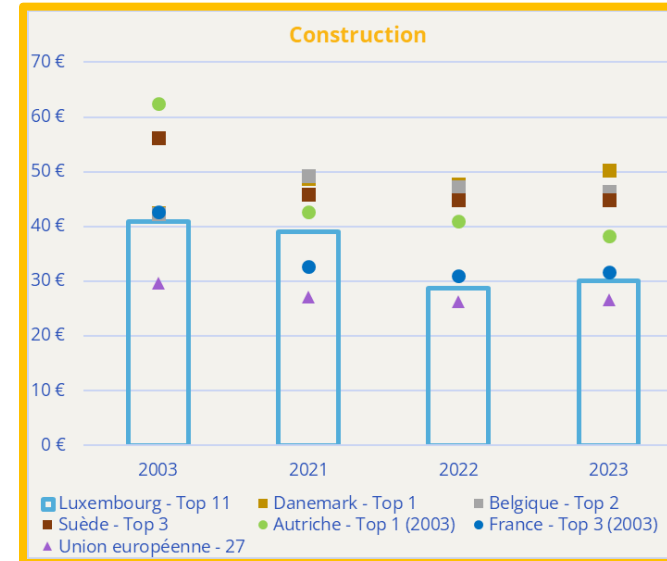
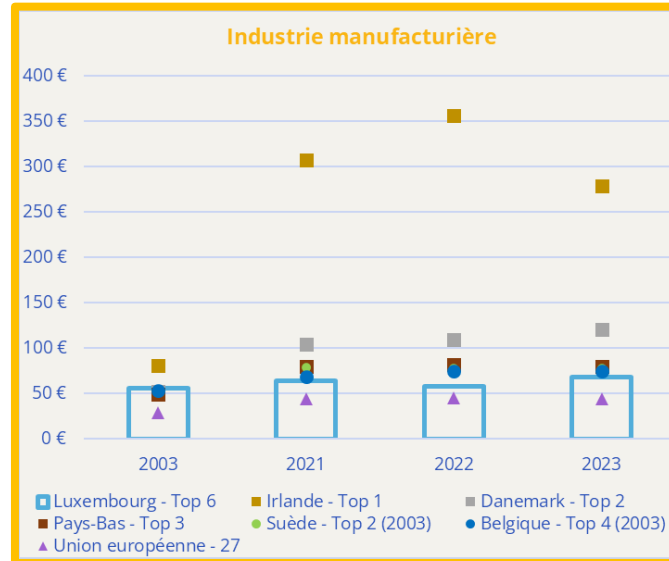
Source : OCDE, Calculs de l'auteur

Productivité par heure travaillée en 2023

(Volume chaîné ajusté en 2020)

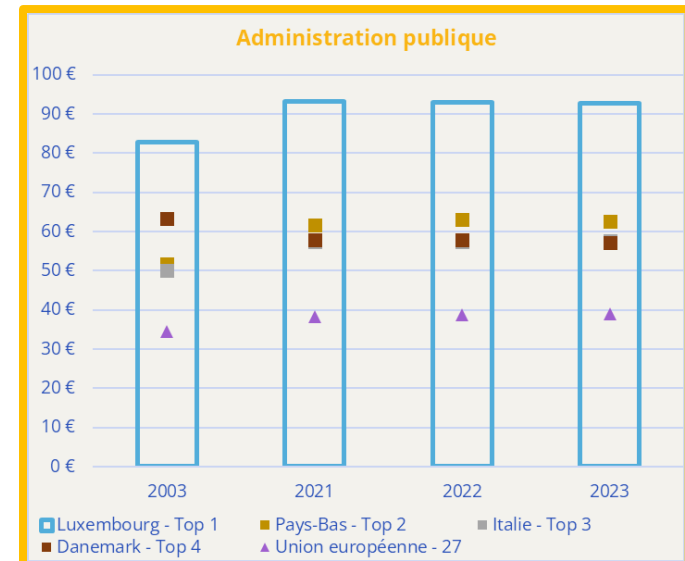
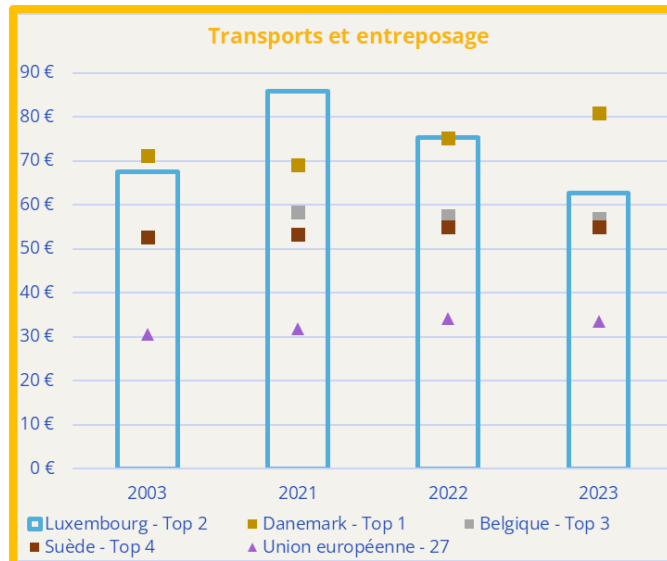
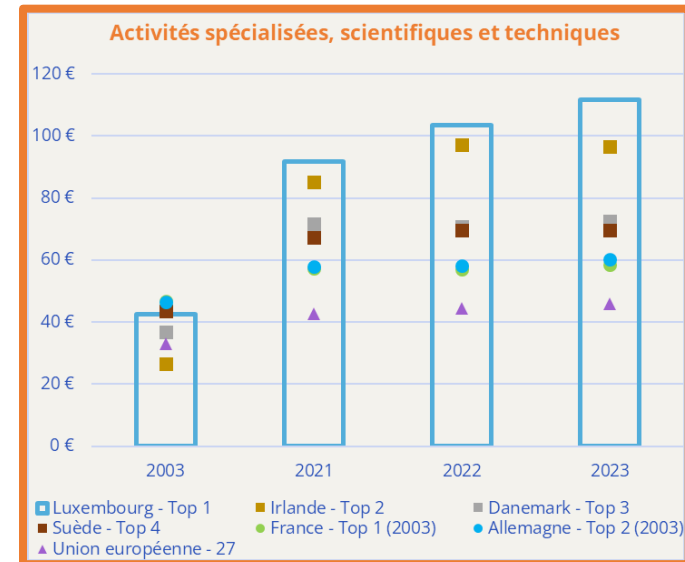
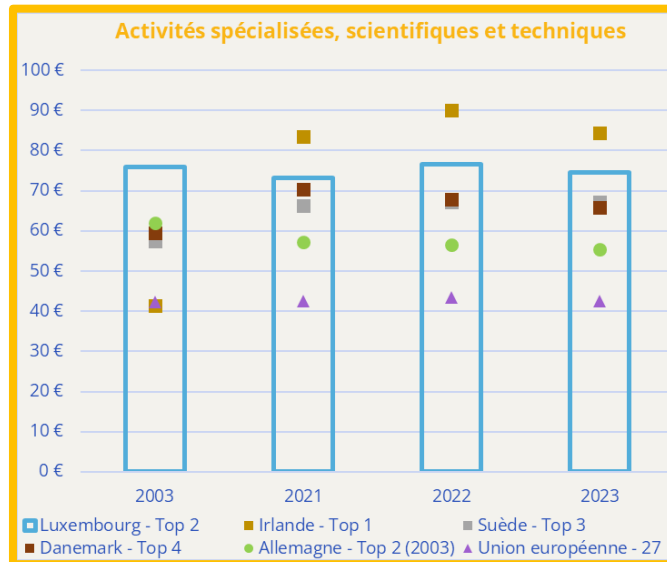


Le Luxembourg a été dépassé par la frontière productive européenne



Source : OCDE,
Calculs de l'auteur

Le Luxembourg a été dépassé par la frontière productive européenne



Source : OCDE,
Calculs de l'auteur

Le Luxembourg a été dépassé par la frontière productive européenne

20 grands secteurs de l'économie : Luxembourg souvent proche ou dépassant la frontière de productivité composée des trois pays les plus performants. Leader pour 5 secteurs/20, Activités financières et d'assurance, et économie non marchande

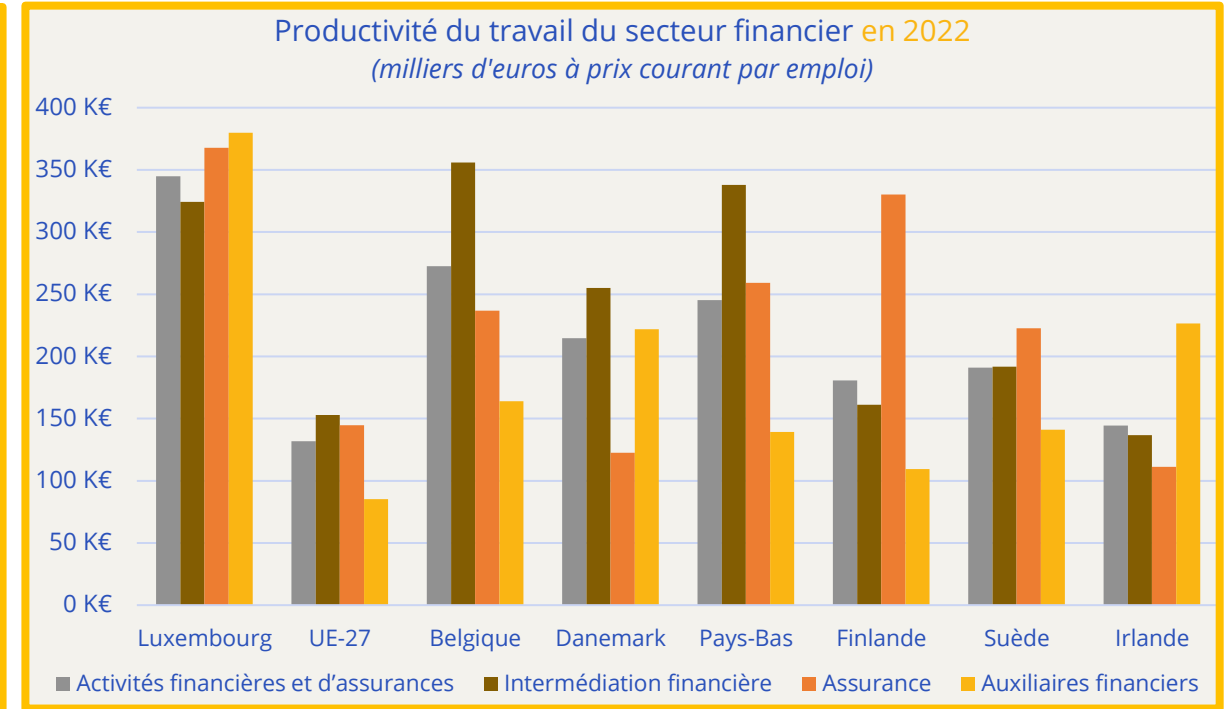
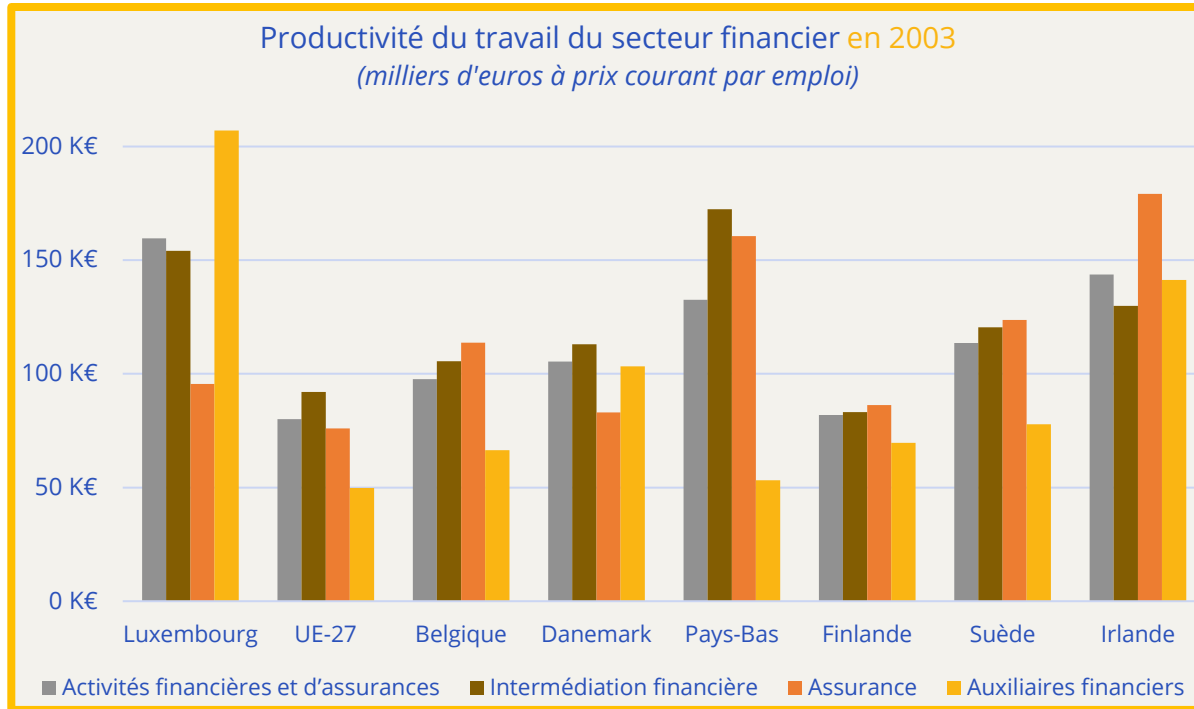
Evolution défavorable dans 18 secteurs/20 par rapport à l'UE. Recul aussi en comparaison des économies les plus performantes

En termes absolus, déclin dans 16 secteurs sur 20, pour des raisons transversales et spécifiques aux différents secteurs, et selon des taux variés

Chaque secteur a sa propre histoire et ses propres facteurs structurels et conjoncturels ainsi que des changements dans la ventilation sous-sectorielle interne

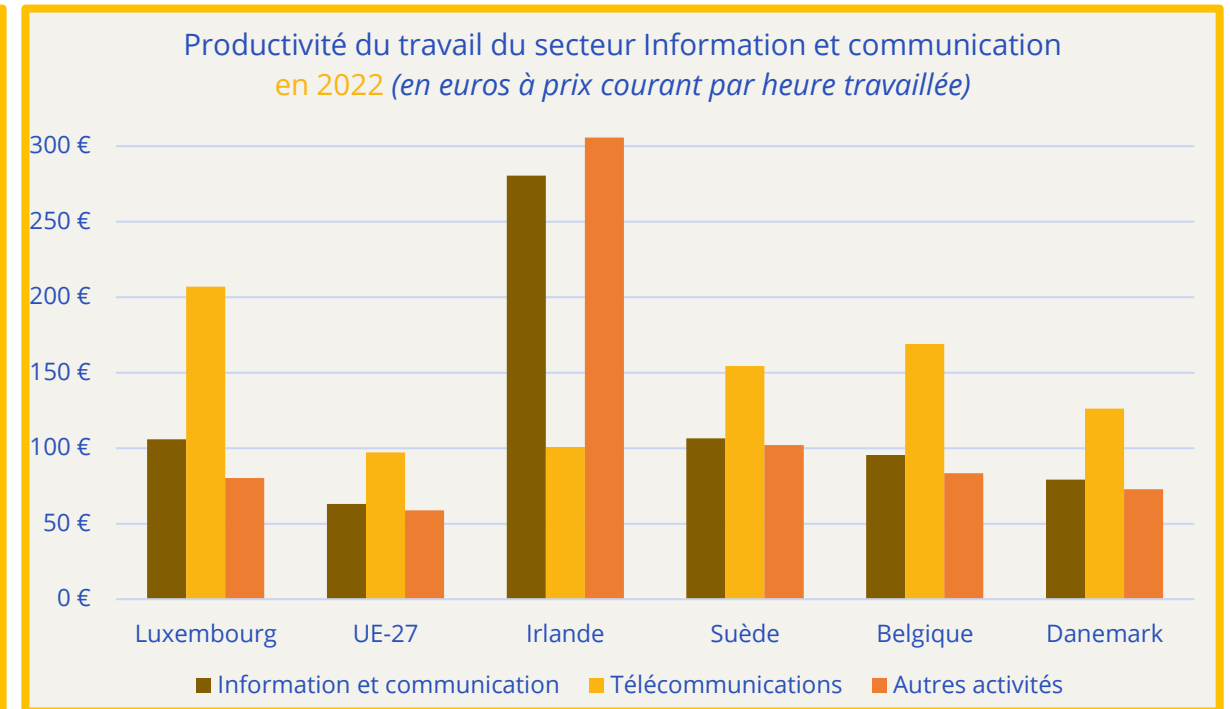
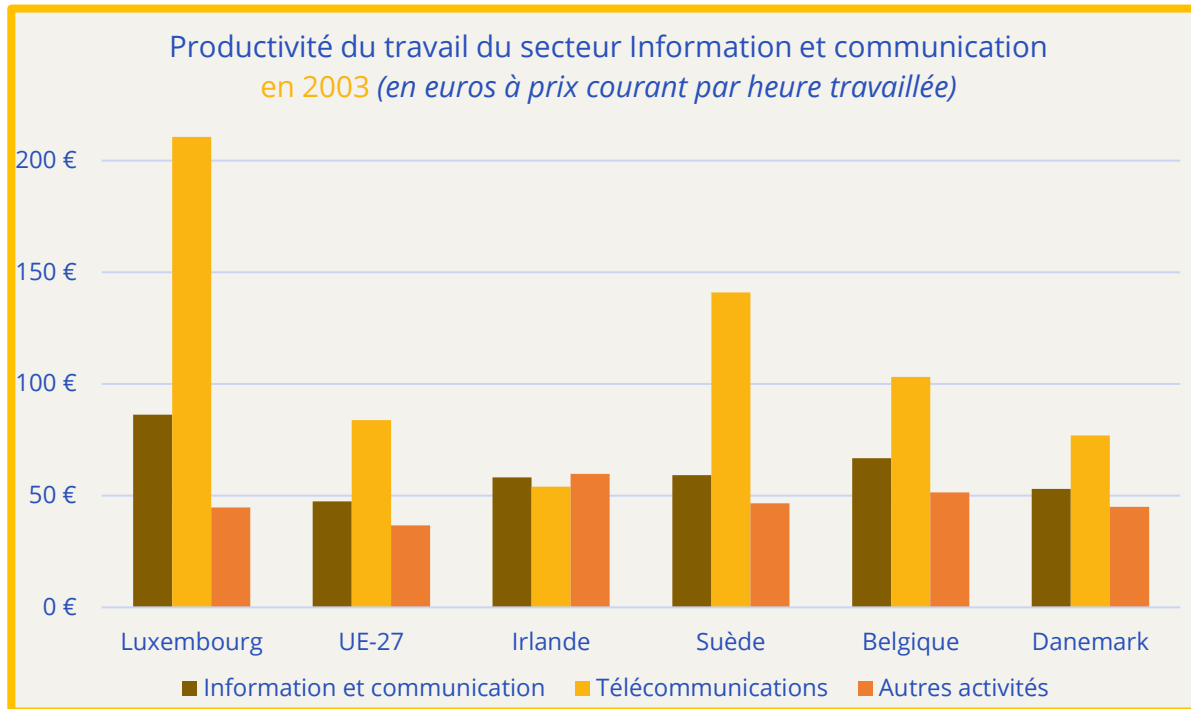


Zoom sur la finance, les télécommunications et les activités informatiques, des secteurs essentiels à la productivité luxembourgeoise



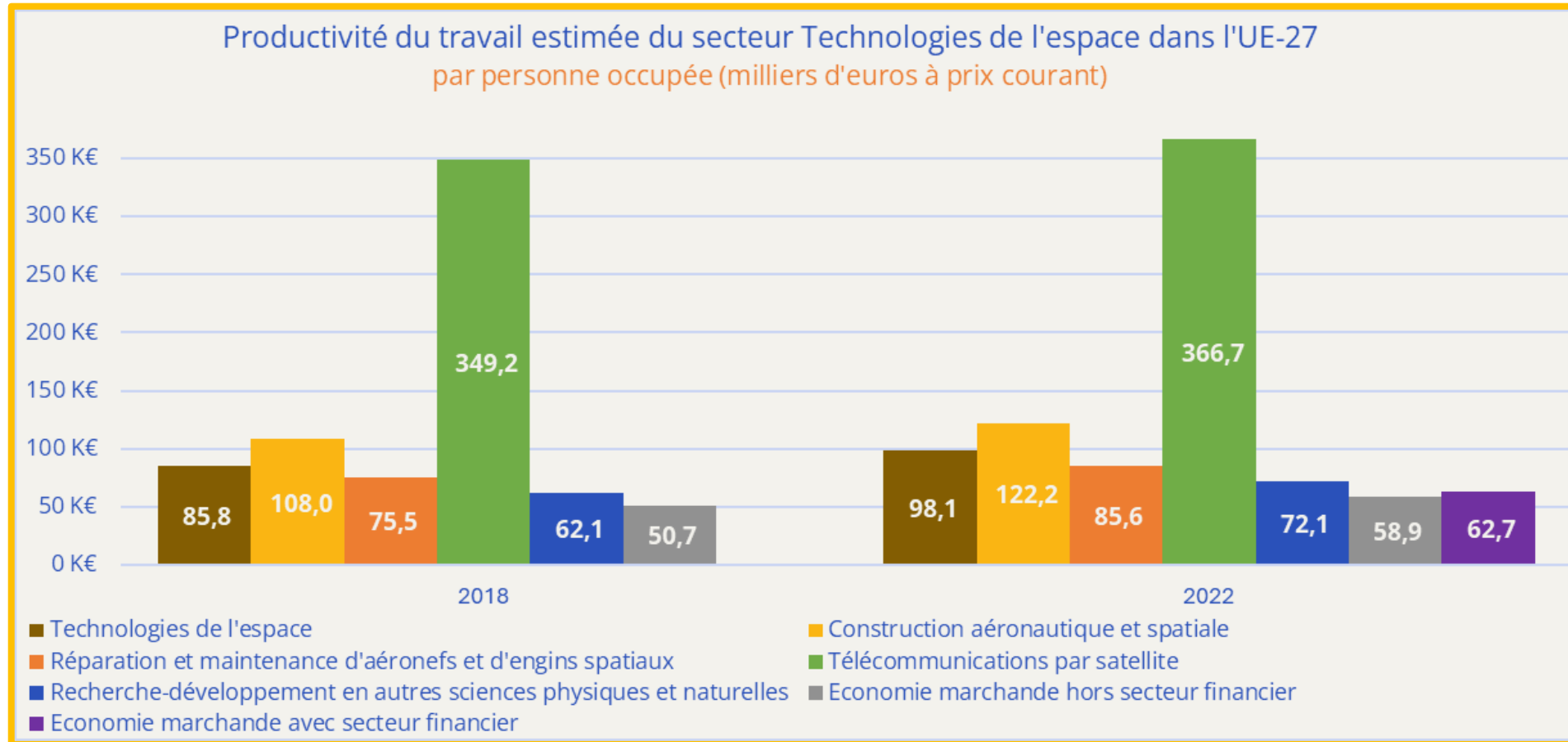
Source : OCDE, Calculs de l'auteur

Zoom sur la finance, les télécommunications et les activités informatiques, des secteurs essentiels à la productivité luxembourgeoise



Source : OCDE, Calculs de l'auteur

Les spécialisations visées par la politique de diversification économique sont hautement productives



Source : Eurostat, Statistiques Structurelles sur les Entreprises, Calculs de l'auteur

Des pistes pour repousser la frontière productive

Des gains de productivité sont possibles au Luxembourg dans de nombreux secteurs : les autres économies les plus productives (Danemark, Belgique, Pays-Bas) l'ont fait

Soutien renforcé à la place financière et à l'attraction de sièges européens et mondiaux de groupes internationaux

La productivité comme approche des politiques sectorielles, une politique « des petits rouages » nécessitant de connaître les freins sectoriels à la productivité (Construction, Environnement, Industrie manufacturière...)

Inspiration du modèle suédois dans le secteur des Activités informatiques (capital-risque...)

Recherche sur le rôle potentiel d'une « contagion » sectorielle (Secteur financier, IT, énergie, construction...)

Accélérer la diversification économique



Table ronde

Revigorer la productivité ! Quelles ambitions avec quels outils ?



Michel Wurth

*Chairman
ArcelorMittal Luxembourg*



Marie-Hélène Massard

*Directrice générale
Foyer*



Daniel Kohl

*Director
Cluster for Logistics*



Walter Boulain

*CFO
Luxtrust*