

Les Echos

SPÉCIAL TERRITOIRES

EUROPE

ENJEUX Grâce à des politiques publiques ambitieuses et des investissements massifs, le pays attire entreprises et talents. Des géants comme Airbus Atlantic ou Natixis renforcent leur présence, tandis que des partenariats académiques dynamisent la recherche.

Le Portugal, hub européen de l'innovation

Julie Le Bolzer

Ici, Euronext, principale place boursière de la zone euro, vient d'inaugurer son nouveau centre névralgique à Porto. Là, le Web Summit, grand-messe mondiale du numérique, a posé bagages à Lisbonne voilà une décennie. Il est des signes qui ne trompent pas et pléthore d'indicateurs entérinent que le Portugal a acquis ses galons de territoire aux avant-postes de l'innovation. Directeur général de la Chambre de commerce et d'industrie luso-française (CCILF), Laurent Marionnet, atteste que « les autorités portugaises ont tout mis en œuvre pour faire du pays la Silicon Valley de l'Europe ».

Il évoque l'aménagement dans la capitale du Hub Criativo do Beato, zone d'implantation pour porteurs de projets « qui a vocation à devenir plus grande que Station F ». Ou encore la création de dizaines de pôles d'innovation technologique disséminés sur le territoire, depuis la ville de Braga, au nord, jusqu'à la région de l'Algarve, au sud.

A cette politique volontariste en faveur de l'accueil des entreprises innovantes s'ajoute la santé économique du Portugal, où redressement des finances publiques et recul de la dette contrastent avec la morosité chez certains voisins européens. Résultat, l'afflux de sociétés étrangères se poursuit, notamment en provenance de l'Hexagone.

Usine intelligente

« La CCILF est régulièrement consultée par des entreprises françaises », confirme Laurent Marionnet, en citant « une récente implantation de Somfy ». Avant ce spécialiste de la domotique, nombre d'industriels ont de longue date trouvé au Portugal de quoi prendre la vague du 4.0 et du « smart facturing », ou fabrication intelligente. Ils sont rejoints par d'autres, tel le constructeur d'équipements agricoles Pellenc, qui y a ouvert une usine en 2022.



Le quartier ultra-moderne du Parc des Nations, à Lisbonne, reflète les ambitions technologiques et économiques du pays. Photo iStock

Quant à Airbus Atlantic, filiale de l'avionneur consacrée aux activités d'assemblage, une augmentation de 30 % de la surface de son usine de Santo Tirso était annoncée il y a peu.

Les petites entreprises ne sont pas en reste et trouvent là « savoir-faire, flexibilité et qualité de la production », dicit José Afonso, fondateur de Pandamaki, marque française de textile pour professionnels. Cet entrepreneur, qui conçoit et fabrique des uniformes pour des groupes comme Accor et Barrière, cite « un réseau d'ateliers réactifs et capables de s'adapter ». « Sans oublier la proximité géographique et le "made in Europe", différenciant aux yeux des clients », ajoute-t-il, en

pointant la facilité à nouer sur place une « relation de confiance ».

Plusieurs grands noms tricolores de la banque et de l'assurance ont fait du Portugal leur base arrière.

Cette approche partenariale est parfois formalisée à grande échelle, à l'instar de la coopération entre entreprises et acteurs académiques. Illustration avec le sous-traitant pharmaceutique portugais

Hovione, qui revendique le rang de premier employeur de doctorants au Portugal grâce au rapprochement avec plusieurs établissements, tels que la Nova School of Science and Technology. « Ces partenariats sont stratégiques pour recruter et accélérer les programmes de recherche », estime Jean-Luc Herbeaux, le directeur général de Hovione, qui compte 2.500 collaborateurs de 60 nationalités.

Même dynamique dans la finance, à l'heure où plusieurs grands noms tricolores de la banque et de l'assurance ont fait du Portugal leur base arrière, en nouant là encore des partenariats académiques. « Vous trouvez ici des groupes

comme Natixis, qui s'apprête à inaugurer un nouveau centre d'expertise à Lisbonne, ou BNP Paribas, arrivé depuis longtemps, qui représente l'un des principaux employeurs du secteur bancaire dans le pays », précise Paula Francisca Fernandes, directrice exécutive chargée de la technologie chez Accenture au Portugal.

Technologies avancées

Autre forme de collaboration entre le monde économique et la recherche, celle annoncée en début d'année par Capgemini avec l'Instituto de Telecomunicações, qui porte sur la sécurité quantique. « En nous associant avec l'IT, nous réaffirmons notre volonté d'explorer les technolo-

gies avancées, tout en œuvrant à la mise en place d'un environnement quantique sûr, pour aujourd'hui et pour demain », décrit João Neves, le directeur technologie et innovation de Capgemini Engineering au Portugal. Au-delà de la valorisation de la culture collaborative et entrepreneuriale, de lourds investissements dans les infrastructures ont permis au pays de se muer en terre d'accueil de l'innovation. Et ce, sans oublier de répondre aux enjeux environnementaux. « Les Portugais sont comme Monsieur Jourdain, ils font du durable sans le savoir et les énergies renouvelables représentent plus de 70 % de la consommation énergétique », conclut Laurent Marionnet. ■

TROIS ATOUTS POUR ATTIRER INVESTISSEURS ET ENTREPRENEURS



CULTURE NUMÉRIQUE ET ENTREPRENEURIALE

Au-delà des subventions, des incitations fiscales et autres programmes d'accompagnement dédiés à la création d'entreprise, le Portugal cultive l'esprit entrepreneurial et la coopération entre organisations. En atteste la présence de quatre jeunes pousses (originaires de Lisbonne, Braga et Matosinhos) au Shifted 250, le classement des 250 start-up européennes affichant la croissance la plus rapide. Autre illustration de cette dynamique : la création, à Lisbonne, de la Unicorn Factory Lisboa, un laboratoire à « licornes ».



INFRASTRUCTURES ET INDUSTRIE 4.0

Data centers, nouvelles lignes ferroviaires à grande vitesse, câbles sous-marins reliant le pays au reste du monde... A la croisée des enjeux géopolitiques, environnementaux, énergétiques et technologiques, le Portugal arbore un nouveau visage. Par ailleurs, encore largement industrialisé, notamment dans le textile, le bois, la verrerie, la métallurgie, la plasturgie ou l'électronique, le territoire accélère vers l'industrie intelligente et les usines dopées à la robotique, à l'automatisation et à l'IoT.



COOPÉRATION SUR LES COMPÉTENCES

Avec une main-d'œuvre multilingue, qualifiée et moins chère qu'ailleurs en Europe, le Portugal dispose d'un vivier de talents, composé de profils aux compétences techniques, prisés à l'heure d'une transformation numérique accélérée. L'excellence de l'enseignement supérieur sert également la formation continue et la montée en compétences des collaborateurs en poste, notamment grâce aux partenariats entre les mondes économique et académique. Une proximité également mise au service de la recherche.

« Chercheurs, entreprises et universités doivent parler le même langage »

INTERVIEW Le secrétaire d'Etat conduit une stratégie qui réunit agences publiques, entreprises, universités et start-up afin de faire du Portugal un acteur clé de l'économie européenne de demain.

Des agences de notation ont encore relevé la note de la dette publique du Portugal, qui devrait atteindre un nouvel excédent budgétaire en 2026. Est-ce là ce qui attire les investisseurs ?

Le Portugal travaille de longue date à sa stabilité économique et financière, mais il est aussi devenu attractif en se muant en centre névralgique de l'innovation. Pour preuve, l'ambition est d'atteindre un investissement de 3 % du PIB dans la R&D d'ici à 2030. Par ailleurs, de nouvelles structures publiques sont créées pour donner un cap dans des domaines comme l'intelligence artificielle, les nanotechnologies ou encore les biotechs. Projeter le territoire et ses industries dans le futur passe par des politiques publiques proactives et des investissements sur des axes stratégiques.

Quels sont ces axes stratégiques où le territoire tire son épingle du jeu ?
Le pays bénéficie d'un solide réseau d'infrastructures, si bien qu'il est connecté au reste du monde. Le Portugal tire aussi sa compétitivité de son vivier de talents, formés dans des centres de recherche et des éta-

JOÃO RUI FERREIRA
Secrétaire d'Etat à l'Economie du Portugal

blissements d'enseignement supérieur de haut rang. S'y ajoutent une dynamique de réindustrialisation, notamment avec des usines 4.0, et le développement d'une culture de l'entrepreneuriat et des start-up. Autant de domaines où le gouvernement investit massivement.

Quels sont les principaux dispositifs de cette politique publique en faveur de l'innovation et des investisseurs ?
Au même titre que le Portugal entend simplifier son administration, comme le montre la création d'un ministère de la Réforme de l'Etat, l'objectif est de limiter la bureaucratie pour qui souhaite s'implanter dans le pays. D'où la création de l'Agence pour l'investissement et le développement du commerce du Portugal (AICEP), un guichet unique permettant un accompagnement centralisé. Pour ce qui est du financement de l'innovation, la banque publique d'investissement du Portugal, Banco Por-

tuguês de Fomento (BPF), joue un rôle central. A ce jour, elle accompagne plusieurs projets dans des sujets de pointe, comme les énergies renouvelables, les batteries, les mobilités ou encore les infrastructures, où sont impliqués des investisseurs d'Europe, d'Amérique et d'Afrique. Outre ces programmes destinés aux entreprises, des mesures incitatives, notamment fiscales, s'adressent aux talents eux-mêmes.

Comment est favorisée la coopération entre les mondes économique et académique ?
Recruter des profils qualifiés, tels des doctorants, est stratégique pour les entreprises engagées dans une transformation de l'ensemble de leur chaîne de valeur. C'est pourquoi le Portugal œuvre à la création de

« Le pays bénéficie d'un solide réseau d'infrastructures, si bien qu'il est connecté au reste du monde. »



ponts entre industries et universités. Ces dernières ne sont plus uniquement des lieux d'enseignement, mais des centres de recherche à la pointe, notamment dans les domaines scientifiques et technologiques, où les entreprises trouvent la ressource pour accélérer la transition. Au-delà de ce tissu universitaire ouvert au monde économique, le Portugal dispose d'un écosystème de start-up dynamique, lui aussi essentiel à l'innovation.

Quel est le nouveau visage de l'écosystème des start-up au Portugal ?
En 2025, le pays comptait pas moins de 5.091 jeunes pousses (8 %

de plus qu'en 2024), qui représentaient 28.000 emplois et plus de 2,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Favoriser les interactions entre les organisations de tous secteurs et les start-up permet une relation « gagnant-gagnant ». Les premières trouvent là le moyen d'accélérer leur transformation, grâce aux innovations et aux outils technologiques développés par les jeunes pousses. Tandis que ces dernières accèdent à un vivier de clients potentiels. Dans les grands groupes, par exemple chez des acteurs de la pétrochimie, de l'énergie ou du retail, la collaboration avec les start-up est déjà assez courante.

Quels sont les enjeux du rapprochement entre les start-up et les autres entreprises ?
Le défi est de rapprocher aussi les PME de l'écosystème des start-up. C'est justement pour lever les freins, et pour faire en sorte que tout le monde parle le même langage, que le Portugal a créé des réseaux, à l'échelle nationale, régionale et locale. A ces hubs, qui donnent un cadre aux échanges entre start-up, grandes entreprises, PME et universités, s'ajoutent des plans d'investissement. Là encore, l'ambition est de servir la croissance économique, qui impacte autant les entreprises que la stabilité du pays et la vie de la population. — *Propos recueillis par J. L. B.*

Une terre d'accueil pour les talents technologiques

Le Portugal s'impose comme un pôle d'attraction pour les entreprises grâce à ses universités de renom et à un marché de l'emploi résilient.

Incitations fiscales, infrastructures à la pointe et autres écosystèmes d'innovation ne sont pas les seules sirènes chantant aux oreilles des entreprises internationales. Le Portugal se distingue également par son robuste marché du travail. En juillet 2025, le pourcentage de la population active au chômage y était de 5,8 %, en deçà de la moyenne européenne alors à 5,9 %, tandis que ce taux atteint 7,7 % en France, 8 % en Grèce, 9,5 % en Finlande et plus de 10 % en Espagne.

De quoi trouver dans divers rapports de perspectives économiques, tels ceux de la Banque du Portugal, de l'OCDE ou encore du ministère français de l'Economie, des mentions à ce « marché de l'emploi résilient », où « afflue la main-d'œuvre étrangère » et où les compétences formées localement se révèlent hautement qualifiées. De facto, le pays s'est mué en un vivier de talents, notamment technologiques, désormais chassés par les organisations de tous les secteurs.

C'est là le résultat de politiques gouvernementales bien antérieures à la pandémie de Covid et même à la crise financière de 2008, puisque cette stratégie a été amorcée dès les années 1980, dans la mouvance de l'adhésion à l'Union européenne (à l'époque, la CEE). « Il y a eu d'importants investissements dans le système académique, si bien que le Portugal compte aujourd'hui nombre d'universités de classe mondiale, pas uniquement à Lisbonne, mais aussi à Porto, Coimbra, Braga, etc. », indique Paula Francisca Fernandes, la directrice exécutive chargée de la technologie chez Accenture au Portugal.

Illustration avec le QS World University Rankings, le classement mondial des universités réalisé par le cabinet Quacquarelli Symonds, où figurent notamment en bonne place l'Instituto Superior Técnico, la Nova School of Business and Economics, la Católica Lisbon School of Business and Economics et l'ISCTE - University Institute of Lisbon.

20 % des jeunes en école d'ingénieurs
Et Paula Francisca Fernandes de souligner l'accent mis sur les formations dans des domaines favorisant l'innovation : ingénierie, data, intelligence artificielle... C'est justement en vue d'explorer le potentiel des technologies émergentes telles que l'IA qu'a été créé à Carcavelos, au sud de Lisbonne, un centre de recherche centré sur l'expérimentation, fruit d'un partenariat entre la Nova SBE, la Nova Medical School et le Digital Data Design Institute de Harvard.

« Lorsque les entreprises nous sollicitent, il s'agit souvent d'accompagner des projets de transformation réglementaire ou technologique. Si ces organisations évoquent effectivement le coût de la main-d'œuvre,

moins au Portugal, sont aussi mentionnées la qualité de la formation, la capacité à innover ou encore la maîtrise de l'anglais par les candidats portugais », détaille la dirigeante. Dans les faits, le salaire mensuel brut moyen voisine avec les 1.600 euros au Portugal. Environ 20 % des jeunes diplômés du pays sortent d'écoles d'ingénieurs, et le régime fiscal IFICI-NHR 2.0, visant à attirer les étrangers disposant d'une expertise porteuse pour l'innovation, prévoit un taux d'imposition fixe de 20 % sur le revenu.

Au-delà des compétences techniques, les employeurs trouveraient sur ce territoire les soft skills, ces savoir-faire comportementaux essentiels à l'heure des transitions numérique et écologique. « On parle notamment de flexibilité et d'adaptabilité dans un petit pays habitué aux transformations et fort d'une industrie touristique très développée, ce qui a exposé la population aux différentes cultures », analyse Paula Francisca Fernandes. Et de conclure que le Portugal s'est par ailleurs doté d'une « culture de l'entrepreneuriat et des start-up, elle aussi propice à l'innovation ». — *J. L. B.*



Les universités portugaises se distinguent par leurs formations en ingénierie, data et intelligence artificielle. Photo Shutterstock

Avec le 18-20, arrivez plus intelligent à votre dîner.



Les Echos
Prenez un temps d'avance



L'appli
hour
des
Echos



Téléchargez l'app

Testo s'implante au Portugal pour se rapprocher du marché européen

STRATÉGIE Le spécialiste allemand des appareils de mesure a inauguré une usine au sud de Porto. Ce site de 21.000 m² vise à réduire la dépendance à l'Asie et à fluidifier sa logistique. Un investissement de 25 millions d'euros, avec 200 emplois prévus à terme.

Bénédicte Weiss
— Correspondante à Strasbourg

Testo, spécialiste des outils de mesure, dont la maison mère est située à Titisee-Neustadt en Haute Forêt-Noire allemande, produisait jusqu'à il y a peu tous ses produits standardisés – tels les enregistreurs ou les thermomètres à grande échelle – en Chine, à Shenzhen. Installées à Lenzkirch et à Titisee-Neustadt, les usines allemandes de cette firme fondée en 1957 sont, elles, réservées aux productions à forte valeur ajoutée et haute technicité, telles que les caméras thermiques et les analyseurs de combustion.

Depuis le 25 septembre, et après l'investissement de 25 millions d'euros, l'entreprise s'est dotée d'une nouvelle usine au Portugal. Située à Albergaria-a-Velha, à 70 kilomètres au sud de Porto, elle doit permettre de produire les mêmes séries qu'à Shenzhen mais à destination de l'Europe, dans une logique de rapprochement des marchés. L'objectif affiché pour ce site de 21.000 m² est triple. Il s'agit, à la fois, de fluidifier la logistique, de poursuivre une démarche RSE en évitant de longs trajets en bateau et de ne plus subir les mêmes conséquences de la dépendance à la Chine que durant la pandémie de Covid-19. Dans cette optique, l'usine portugaise est aussi appelée à créer

60 %
DE L'ACTIVITÉ

C'est la part des flux logistiques de la société allemande réalisée sur le continent européen. L'usine portugaise permettra d'éviter de longs trajets en bateau.

des puces électroniques servant les appareils de mesure de Testo.

Le nouveau site est déjà entré en production, mais il n'est pas encore « *pleinement fonctionnel* », précise Benjamin Gniech, directeur marketing de la filiale française du groupe, installée à Forbach (Moselle). Il commencera à opérer progressivement sur toutes les gammes de produits pendant cinq ans. Quelque 200 emplois devraient être créés dans le même délai. Une trentaine l'ont été pour l'heure.

37 filiales à travers le monde

Ce sont notamment les niveaux de qualification et de rémunération de la main-d'œuvre qui ont permis au Portugal d'être retenu comme pays d'implantation de cette nouvelle usine. Les terrains disponibles ont aussi pesé dans la balance. « *Achever la bonne superficie et lancer la construction a pu se faire assez rapidement* », relate Benjamin Gniech.



Testo (à g., le président du conseil d'administration, Burkart Knospe) produit des thermomètres et autres appareils de mesure. Photo Testo

L'usine de Shenzhen n'est pas appelée à réduire la voilure en parallèle. Testo, qui compte 37 filiales à travers le monde, entend toujours livrer depuis la Chine les marchés asiatique, australien, américain et

même l'Afrique du Sud. « *Nous avons encore d'autres de projets de filiales en Asie* », précise Benjamin Gniech, tout en ajoutant qu'en cas de « *gros contrats* », les deux usines portugaise et chinoise pourraient

travailler de concert pour assurer la cadence de production adéquate.

Avec 3.800 salariés dans le monde, Testo a publié en 2024 un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros. L'entreprise réalise le plus

gros de son activité en Allemagne, en Chine, aux États-Unis et en France. Ses flux logistiques sont opérés à plus de 60 % en Europe, devant l'Asie (18 %) et le continent américain (15 %). ■

INFRASTRUCTURES

Le Start Campus, en pointe sur le cloud et l'IA

Avec son premier data center à Sines, Start Campus ambitionne de transformer le Portugal en hub stratégique européen. Alimenté à 100 % par des énergies renouvelables, ce projet de 8,5 milliards d'euros prévoit six centres pour une capacité totale de 1,2 GW.

Jeanne Bigot

En avril 2025, l'entreprise portugaise Start Campus inaugurerait son premier data center SIN 01, à Sines, dans le sud du Portugal. Et, à peine quelques mois plus tard, l'ensemble des espaces disponibles étaient déjà loués, dont une large partie par le fournisseur de cloud Nscale pour accompagner Microsoft dans le déploiement de solutions d'intelligence artificielle à travers l'Europe. Alors que ce premier bâtiment a déjà convaincu, un second data center (SIN 02), dont la capacité sera cinq fois supérieure, est déjà dans les tuyaux.

A terme, Start Campus prévoit d'en construire six, soit une puissance visée de 1,2 GW. « *Notre objectif est de créer l'un des campus de data centers les plus avancés d'Europe, avec une infrastructure permettant aux plus grandes entreprises mondiales et européennes du cloud, de l'IA et du numérique de se déployer rapidement et à grande échelle* », explique Robert Dunn, PDG de Start Campus. Au total, 8,5 milliards d'euros devraient être investis dans ce projet.

Une position géographique stratégique
Start Campus n'a pas choisi le Portugal par hasard pour implanter cette infrastructure colossale. D'abord, le pays a une position géographique stratégique en Europe, car il héberge environ



Implanté en avril à Sines, au sud de Lisbonne, le data center de Start Campus a déjà loué l'ensemble de ses espaces. Photo DR

25 % des câbles sous-marins à fibre optique du monde. Plus précisément, entre Sines et les États-Unis, Google prévoit d'exploiter son nouveau câble Nuvem, en cours de développement.

« *De plus, le Portugal permet d'accéder à un vivier de talents hautement qualifiés, incluant l'un des niveaux de maîtrise de l'anglais les plus élevés d'Europe* », reprend le PDG de Start Campus. Finalement, une opportunité a entériné le choix de l'implantation du campus de data centers à Sines : la présence d'une ancienne usine de charbon désaffectée et qui possédait déjà une connexion de grande capacité au réseau électrique.

Le campus de data centers est situé suffisamment près de la côte pour utiliser l'eau de mer dans le refroidissement de ses machines, et ainsi abaisser sa consommation d'eau douce. Un avantage de taille, alors que Start Campus veut créer le data center le plus durable du secteur tout en contrôlant ses prix.

Et là encore, le Portugal s'impose comme un pays particuliè-

rement apte à répondre à ces objectifs : « *Il offre l'une des électricités les moins chères de l'Union européenne, à un prix environ 30 % inférieur à la moyenne*, reprend Robert Dunn. *C'est également l'une des plus vertes, avec 87,5 % de la production nette totale provenant de sources renouvelables, notamment éolienne, solaire et hydraulique.* »

Une énergie 100 % renouvelable

Start Campus s'est même fixé pour objectif de faire tourner ses data centers sur une énergie 100 % renouvelable. Pour sécuriser son approvisionnement, l'entreprise explique utiliser des contrats à long terme.

Grâce à cette infrastructure titanesque, Start Campus a pour ambition de faire passer le Portugal du statut de simple utilisateur des plateformes numériques mondiales à celui d'acteur stratégique de ces dernières. Au-delà des frontières du pays, ce campus de data centers renforce la position de l'Europe dans le paysage technologique mondial. ■

FORMATION

L'Inesc-Tec, un pont entre recherche et industrie

Le centre de recherche portugais se distingue par son rôle dans le transfert de technologie. Avec un budget de 34 millions d'euros en 2024, il regroupe des centaines de chercheurs et développe des projets innovants dans des secteurs variés, de l'énergie bleue à la santé.

« *Nous sommes à la fois un centre de recherche scientifique et un lieu d'innovation technologique.* » Voici comment João Claro, président du conseil d'administration et directeur général d'Inesc-Tec, décrit l'institut qu'il dirige. Ce centre portugais, privé à but non lucratif, a été créé il y a plus de vingt-cinq ans, avec l'ambition de mettre l'excellence académique au service du transfert de technologie.

Inesc-Tec regroupe plusieurs centaines de scientifiques répartis sur plusieurs sites à travers le Portugal. Bien que les sciences numériques constituent le fil conducteur de l'institut, les applications sont diverses, allant de l'agroalimentaire à l'énergie, en passant par la santé, les télécommunications, l'industrie et la mer.

« *Les projets que nous développons sont situés entre 2 et 6 sur l'échelle de maturité technologique TRL [Technology Readiness Level, un système de classification allant de 1 à 9, NDLR], reprend le directeur général. Ainsi, nous abordons peu les sujets de recherche fondamentale et ne déployons pas les projets jusqu'à la commercialisation, mais nous couvrons une large partie du spectre de développement technologique.* » Chaque année, près de 500 articles scientifiques sont publiés par les équipes de l'institut et, en 2024, cinq brevets ont été déposés.

Outre la recherche et le transfert de technologies, Inesc-Tec s'investit dans la formation de talents au Portugal. L'institut accueille environ 400 doctorants, auxquels il faut ajouter les étudiants de master qui y réalisent des stages. « *De plus, de nombreux jeunes diplômés débutent leur carrière chez nous, sur des projets technologiques de pointe, puis rejoignent le monde de l'entreprise* », explique João Claro.

Une représentation permanente à Bruxelles

Fort de ses talents, Inesc-Tec collabore régulièrement avec le gouvernement portugais, comme pour la mise en place et l'exploitation du supercalculateur Deucalion, où l'institut contribue à répondre à des questions d'efficacité énergétique. « *Nous sommes aujourd'hui un instrument important de la politique publique, au niveau national mais aussi européen* », observe João Claro, expliquant que le centre possède une représentation permanente à Bruxelles.

En 2024, 34 millions d'euros ont été mobilisés pour financer les

travaux des chercheurs d'Inesc-Tec, dont 10 millions issus de programmes européens. Parmi les projets phares actuels, on trouve Inesc-Tec Ocean, un centre d'excellence en recherche et ingénierie océanique. « *Ce projet autour de l'économie bleue se décline en trois axes : l'énergie océanique, la robotique sous-marine et l'utilisation des données océaniques* », reprend le directeur général.

Chaque année, les laboratoires de l'institut portugais donnent naissance à une, voire deux start-up. Par exemple, l'entreprise Seedsight, greentech spécialisée dans l'analyse et l'optimisation de la croissance de céréales, est née dans les laboratoires d'Inesc-Tec. La jeune pousse a été reconnue en 2025 comme l'une des spin-offs les plus prometteuses lors du prix européen Radar de l'innovation. — J.B.

Sur le Web

● START-UP

Le Portugal, un marché test pour les multinationales.



Inesc-Tec contribue à l'exploitation du supercalculateur Deucalion. Photo Shutterstock

Coimbra, nouveau pôle technologique pour Airbus et Critical Software

AÉRONAUTIQUE L'avionneur français accélère son implantation au Portugal en cocréant Critical FlyTech, qui développera des logiciels aérospatiaux. Avec près de 1.200 employés déjà présents, le groupe confirme son engagement dans un écosystème en pleine croissance.

Paul Molga

Airbus aime le Portugal et vient encore de le lui prouver en annonçant fin novembre la création d'une coentreprise avec le groupe lusitanien Critical Software. L'avionneur contrôlera 51 % de cette société, baptisée Critical FlyTech, qu'il installera à Coimbra, une ville étudiante à deux heures au nord de la capitale. Cette cité médiévale, troisième pôle économique et siège de la première université du pays, n'est pas inconnue du géant franco-allemand de l'industrie aérospatiale : depuis deux ans, 200 employés de sa division GBS (Airbus Global Business Services), installée à Lisbonne en 2021, y travaillent.

« Près de 1.200 experts chargés de la gestion des services administratifs, transactionnels, de reporting et informatiques sont réunis chez GBS, principalement en soutien aux fonctions finance, RH, achats, gestion de l'information, ingénierie, communication, service clients, juridique et conformité d'Airbus », explique sa directrice et représentante du groupe dans le pays, Nathalie Hellard-Lambic.

Une cinquantaine de nations y sont représentées, « dont deux tiers sont des Portugais et des Portugaises, à parité, tous et toutes très bien formés », poursuit la dirigeante. Critical FlyTech se lancera avec une équipe de 120 personnes pour « concevoir et développer des logiciels aérospatiaux à haute fiabilité », selon son futur président, Ricardo Armas. Il mon-

tera en puissance jusqu'à atteindre 300 employés d'ici à fin 2028.

La même tendance concerne la croissance de GBS, dont l'implantation au Portugal a été décidée après un benchmark international. La stabilité politique, la croissance économique (plus de 2 %), la présence en zone euro et l'écosystème aéronautique mature du pays l'ont emporté. Initialement, l'implantation de 600 experts était prévue : ils sont à présent presque trois fois plus et leurs effectifs devraient encore s'accroître, à mesure que le groupe se déploie dans la région.

Former les pilotes de demain

« Le pays contribue fortement à tous les programmes d'Airbus, pour assembler nos avions commerciaux, fabriquer les tableaux électriques d'hélicoptères ou usiner des matériaux composites », indique la compagne. 35 entreprises locales, totalisant 6.000 emplois, lui fournissent du matériel et des services, pour un volume d'affaires annuel de plus de 70 millions d'euros.

L'avionneur possède également une usine de 400 personnes à Santo Tirso, près de Porto. Ce site fait partie du système industriel d'Airbus Atlantic, la filiale d'Airbus (ex-Stelia Aerospace) créée en 2015 par la fusion de deux divisions d'Airbus, Aerolia et Sogerma. Elle est spécialisée dans les aérostructures, chargée au Portugal de l'assemblage métallique des fuselages des Airbus

A320 et A350. Le groupe prévoit d'y accroître ses capacités d'un tiers.

« Le Portugal veut sa place dans la stratégie industrielle aéronautique européenne et nous l'y aidons », affirme Nathalie Hellard-Lambic. Pour s'imposer parmi les producteurs mondiaux de carburant aéronautique durable, le pays a lancé un programme de 40 millions d'euros visant à développer une filière agricole, en s'appuyant sur son énergie renouvelable à coût compétitif pour promouvoir les biocarburants. Et Airbus a répondu à l'appel d'offres lancé par Lisbonne.

Le groupe a également signé un partenariat avec Sevenair Academy, l'un des organismes de formation au pilotage majeur dans le pays, pour préparer la prochaine génération de professionnels de l'aviation. « Cet accord positionne le Portugal comme un centre de formation clé, alors que le monde aura besoin de 633.000 nouveaux pilotes ces vingt prochaines années, dont 119.000 en Europe », détaille Maïa Kuilenberg, vice-présidente des services de formation chez Airbus.

Les deux comptent élargir les possibilités de formation offertes aux compagnies aériennes partenaires et perfectionner les compétences des instructeurs. Le niveau d'anglais du pays est un atout. « Certains n'ont même pas d'accent », témoigne Nathalie Hellard-Lambic. Une particularité culturelle : les films étrangers à la télévision sont rarement doublés en portugais. ■



Airbus prévoit d'augmenter d'un tiers les capacités de son usine de Santo Tirso, spécialisée dans l'assemblage métallique des fuselages des A320 et A350. Photo Hugo Castro

AUTOMOBILE

Horse Powertrain fait monter en puissance son usine 4.0 d'Aveiro

La coentreprise lancée en 2024 par deux constructeurs, Renault et Geely, a investi pour faire de son site portugais une unité ultramoderne capable de produire 300.000 boîtes d'électronique de puissance par an.

Guillaume Roussange

Créer un acteur doté « des connaissances nécessaires pour développer des technologies en matière de motorisation thermique à très faibles émissions et d'hybrides très économes ». En mai 2024, Luca de Meo, l'ex-directeur de Renault Group, passé depuis chez Kering, ne cachait pas ses ambitions de voir Horse Powertrain, la coentreprise, fondée avec son partenaire chinois Geely, s'imposer comme un leader mondial de la fabrication de groupes motopropulseurs, thermiques et hybrides, dès 2035.

Pour y parvenir, la nouvelle entité, qui produit déjà 8 millions de moteurs et de boîtes de vitesses chaque année pour Renault, Geely, Volvo, Nissan ou Mitsubishi, a dû investir dans son réseau de 17 usines. En particulier dans son unité d'Aveiro, au Portugal, choisie pour produire des boîtes d'électronique de puissance (« Power Electronics Box » ou « PEB »), un composant clé des motorisations hybrides et hybrides rechargeables.

Ce projet, perçu comme hautement stratégique, marque, en effet, « la transition de Horse vers la fabrication de composants électroniques au Portugal », selon Patrice Haettel, directeur général de Horse. Selon lui, le procédé de production novateur déployé au sein de l'usine lui confère, en outre, « un avantage concurrentiel significa-



L'usine d'Aveiro devient un pilier stratégique pour la transition vers des motorisations hybrides et durables. Photo DR

tif ». La ligne PEBa, en effet, bénéficie du déploiement de plusieurs innovations industrielles, comme le transport au sein de l'atelier des pièces par des plateformes autonomes – des robots –, la numérisation des opérations de contrôle ou encore la surveillance en temps réel des paramètres critiques.

Montée en compétences des équipes

Si l'enveloppe nécessaire au projet, mené en un an seulement, est tenue secrète, elle est « conséquente », selon le groupe. Celui-ci a non seulement permis la mise en œuvre d'un procédé de production « conforme aux standards de l'industrie 4.0 », mais aussi « d'organiser la montée en compétences de nombreuses équipes sur les bonnes pratiques liées aux décharges électrostatiques (ESD) », souligne Raynald Joly, directeur de l'usine.

Selon le groupe, l'usine d'Aveiro, spécialisée depuis quarante ans dans la fabrication de boîtes de vitesses et de moteurs, a été choisie

pour réaliser ces équipements de pointe en raison de ses performances industrielles. « Avec un effectif de 1.300 personnes, notre unité constitue un centre exceptionnel de compétences et de technologies, idéalement positionné pour servir nos clients. En outre, la proximité du plus grand champ photovoltaïque privé du Portugal nous permet de mener différents projets destinés à réduire notre empreinte carbone », ajoute le directeur.

L'écosystème industriel « solide » d'Aveiro a également pesé dans la balance. De même que « l'engagement fort des autorités régionales », selon l'expression de Raynald Joly, en faveur « de la durabilité et de l'innovation ». « C'est cet environnement favorable qui nous a incités à choisir Aveiro pour cet investissement stratégique », insiste-t-il. En 2024, Horse prévoyait de produire 60.000 unités grâce à sa nouvelle ligne d'assemblage. Aujourd'hui, le groupe estime être en mesure de fabriquer quelque 300.000 PEB par an. ■

SANTÉ

Le danois Coloplast investit 90 millions d'euros dans une usine près de Porto

A Felgueiras, le nouveau site de 30.000 m² produira des dispositifs médicaux dès 2026, répondant à la demande croissante en Europe, qui représente 60 % du chiffre d'affaires du groupe.

C'est le plus gros investissement jamais réalisé en Europe par le danois Coloplast, l'un des spécialistes mondiaux des produits pour la continence, l'urologie et le soin des plaies. Au total, l'industriel, dont le siège est situé à Humlebæk, à une quarantaine de kilomètres au nord de Copenhague, a décidé d'injecter quelque 90 millions d'euros dans une nouvelle unité de production au Portugal, plus précisément à Felgueiras, à quelques encablures de Porto.

Dès 2026, l'unité de 30.000 m² fabriquera des produits de soins pour l'incontinence, des cathéters en particulier, utilisés par les patients souffrant de rétention urinaire, à la suite de lésions de la moelle épinière notamment, ou pour ceux atteints de spina bifida, une malformation du système nerveux et du rachis.

Une demande mondiale croissante

Avec ce nouveau site, Coloplast entend répondre à la demande mondiale croissante pour ces dispositifs, notamment en Europe. Une zone qui bien que considérée comme mature par l'industriel, pèse tout de même 60 % de son chiffre d'affaires – 3,6 milliards d'euros au total cette année.

« Nous disposons déjà de sites à forte capacité en Hongrie. Mais la progression du marché européen est supérieure à celle du marché mondial, notamment à cause du

vieillessement de la population », souligne Peter Mønster, responsable des relations publiques du groupe. Pour les années à venir, Coloplast ambitionne d'enregistrer une croissance organique de 8 à 10 % par an, et d'atteindre un niveau de rentabilité, un Ebitda, supérieur à 30 %.

Coloplast ambitionne une croissance organique de 8 à 10 % par an.

Pour y parvenir, Coloplast entend bien profiter des atouts portugais. En premier lieu, son coût du travail jugé attractif et des salariés bien formés. « Nous avons eu jusqu'à présent une collaboration très étroite avec les autorités locales. Le Portugal, et en particulier la zone que nous avons choisie, est un excellent endroit pour implanter une usine et attirer une main-d'œuvre qualifiée », poursuit le responsable.



Felgueiras, dans le district de Porto. Photo Shutterstock

Autre avantage du pays : son électricité peu chère, et surtout issue à 70 % de sources renouvelables, hydraulique et éolienne notamment. « L'ambition du Portugal de devenir neutre en carbone d'ici à 2050 va contribuer à nos propres objectifs de durabilité », estimait Allan Rasmussen, vice-président exécutif des opérations mondiales de Coloplast, lors de l'annonce du projet de Felgueiras, en novembre 2023.

Grâce à ses dix usines, implantées en Hongrie, mais aussi au Costa Rica, aux États-Unis, en France, en Islande ou en France, et à son centre d'innovation au Danemark, Coloplast commercialise ses produits dans plus de 140 pays. Né en 1954 de l'idée d'une infirmière, Elise Sørensen, à l'origine de la première poche de stomie, le groupe comprend aujourd'hui deux divisions, Chronic Care (soins pour l'incontinence, les difficultés respiratoires, etc.) et Acute Care (produits de cicatrisation et urologie interventionnelle). Au total, il emploie 17.000 salariés à travers le monde. — G. R.