



POUR UNE EUROPE PLUS COMPÉTITIVE

LA CONTRIBUTION DU PARTENARIAT FRANCO-PORTUGAIS

ÉTUDE CONSACRÉE AU RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ BILATÉRALE





Ce projet a été rendu possible grâce au soutien de nos partenaires et sponsors, dont l'engagement témoigne d'une conviction partagée : renforcer la compétitivité bilatérale franco-portugaise est un investissement dans l'avenir de l'Europe.

Nous leur adressons nos sincères remerciements.

SPONSORS PLATINIUM



SPONSORS SILVER



PARTENAIRES



TABLE DES MATIÈRES

	MESSAGES INSTITUTIONNELS	4
	RÉSUMÉ	8
1	D'UNE RELATION D'INVESTISSEMENT ET DE COMMERCE À UNE INTÉGRATION PRODUCTIVE AVEC UNE MARGE DE MANŒUVRE POUR FRANCHIR LE PAS	10
	1.1. Des flux bilatéraux à une présence structurelle	14
	1.2. Des flux aux fonctions : le véritable bond en avant de la relation	16
	1.3. Une relation solide, mais qui n'atteint pas encore son plein potentiel	17
2	LA VALEUR DU PORTUGAL REPOSE SUR TROIS DIMENSIONS COMPLÉMENTAIRES : LE PAYS, LES PERSONNES ET LA PLATEFORME	21
	2.1. Le pays : sécurité, stabilité et ouverture sur l'Atlantique	23
	2.2. Les personnes : talent, adaptabilité, résilience et qualité de vie	24
	2.3. Plateforme : énergie, infrastructures et marché test	26
	2.4. Mais il ne s'agit pas d'une logique unilatérale : le Portugal crée également de la valeur en France	28
3	LA RELATION PRODUIT DÉJÀ DE LA VALEUR : TROIS ARCHÉTYPES DE COOPÉRATION FRANCO-PORTUGAIS	31
	3.1. Champion sectoriel : quand l'investissement français transforme un actif portugais en une plateforme d'échelle	33
	3.2. Chaîne de valeur intégrée : quand le Portugal cesse d'être un simple fournisseur et monte en spécialisation	35
	3.3. Capital productif et réciprocité stratégique : quand l'investissement crée des capacités dans les deux sens	37
	3.4. Ce que révèlent ces trois archétypes	39
4	LE PROCHAIN CYCLE DÉPEND DE LA TRANSFORMATION D'ACTIFS SOUS-ÉVALUÉS EN OPPORTUNITÉS CONCRÈTES	41
	4.1. Avant les opportunités, les obstacles : ce qui continue de freiner le Portugal	42
	4.2. Transformer le mix énergétique et la durabilité en avantage économique concret	44
	4.3. Sines, la connectivité et le potentiel des centres de données	45
	4.4. Clusters industriels et d'ingénierie à plus forte densité	45
	4.5. Eau, économie bleue et coopération sur les marchés tiers	46
	4.6. Formation technique, fidélisation et talents orientés vers la demande	47
	4.7. Des opportunités, certes, mais la mise en œuvre est essentielle	47
5	CONCLUSIONS ET PLAN D'ACTION	49
	5.1. Cinq conclusions	50
	5.2. Axes d'action prioritaires	51
	5.3. Ce qui constituerait un bon résultat au cours des 24 à 36 prochains mois	53
	ÉTUDES DE CAS	55
	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	59
	BIBLIOGRAPHIE	62

MESSAGES INSTITUTIONNELS



Thierry Ligonnière

Président des Conseillers du Commerce
Extérieur du Portugal, Directeur Général de
ANA Aeroportos

Le rapport sur l'avenir de la compétitivité européenne, remis en septembre 2024 par Mario Draghi à la Commission Européenne, dresse un diagnostic sévère sur le décrochage compétitif de l'UE et propose une feuille de route ambitieuse pour rétablir une trajectoire positive.

Près de 170 mesures pour lutter contre les causes structurelles de ce déficit de compétitivité : retard de productivité, déficit d'innovation, dépendance forte aux matériaux et technologies numériques extra-européennes, fragmentation du marché unique du fait d'une surréglementation et d'un manque de coordination qui pénalisent la réalisation d'investissements, dont les besoins sont pourtant massifs.

Ce rapport insiste sur l'urgence d'une Europe plus intégrée, capable de mettre en œuvre des décisions rapides, capable de créer un environnement favorable à l'initiative entrepreneuriale, aux investissements massifs, à l'émergence des startups et à la consolidation de champions européens, pour qu'ils puissent après partir à la conquête des marchés concurrentiels à l'extérieur des frontières de l'UE.

Tout cela pourquoi ? Pour mettre fin à une lente agonie industrielle et économique, et maintenir notre modèle européen de prospérité et de cohésion sociale. C'est notre objectif ultime, et c'est aussi la raison de l'engagement de nos conseillers pour un commerce extérieur dynamique et redistributeur.

C'est parce que nous sommes également convaincus que c'est dans cette plus forte intégration européenne que se trouve notre avenir de paix et de stabilité, et parce que nous sommes conscients du fait que les entreprises que nous dirigeons, et qui développent leur activité sur le territoire de l'Union, ont un rôle de premier plan à jouer dans la construction de cette intégration, et donc dans celle de la compétitivité.

Enfin c'est parce que nous considérons que les collaborations bilatérales solides sont une infrastructure de l'intégration que nous avons souhaité faire un zoom, un état des lieux, sur ce que la relation économique Franco Portugaise apporte à la compétitivité européenne, quelles sont ses forces et, d'une façon très pragmatique, les obstacles qui restent à résoudre.

Cette analyse, que nous restituons dans le présent rapport, s'appuie sur le retour d'expérience des entrepreneurs et investisseurs qui matérialisent les échanges commerciaux entre nos deux pays, sur l'expertise des services économiques de l'Ambassade de France, et sur le travail des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

Ces échanges mettent en évidence le dynamisme de la relation économique et son évolution, qui substitue les marchés par les fonctions, l'opportunité des coûts par celle des capacités, dans une logique de cocréation de valeur.

Je tiens à remercier chaleureusement Mme l'Ambassadrice de France, Mme Hélène Farnaud-Defromont, les services de l'Ambassade, Mesdames et Messieurs les Conseillers, les entreprises partenaires, la Chambre de Commerce et d'Industrie Luso-Française, Business France, la French Tech, pour leur participation à l'élaboration de cette étude, et pour leur engagement quotidien pour une Europe plus forte, plus prospère, plus heureuse.

En 2025, les échanges bilatéraux FrancePortugal ont confirmé leur solidité dans un contexte international incertain. La France demeure le 3ème partenaire commercial du Portugal et la dynamique d'investissements ne faiblit pas : avec un stock d'IDE atteignant 18,8 Md€, la France renforce sa position de 2ème investisseur étranger, tandis que se poursuivent des projets structurants pour la présence française au Portugal, ainsi que la récente acquisition de Novo Banco par BPCE ou encore la signature d'un contrat de livraison de 153 trains entre Alstom et Infraestruturas de Portugal l'ont encore démontré dernièrement.

Avec un réseau dense de plus de 1700 filiales employant près de 130 000 salariés, la France est le premier employeur étranger et la présence française demeure un moteur essentiel du tissu économique portugais. Réciproquement, le Portugal investit de plus en plus en France, à l'image de Tekever, EDP, Powerdot ou encore Renova, qui ont participé aux dernières éditions Choose France et annoncé des investissements conséquents dans l'ensemble du territoire français. Ces flux nouveaux traduisent à la fois le chemin parcouru par le Portugal depuis dix ans, passant d'un pays endetté à un pays qui investit, et soulignent également l'attractivité de la France dans un contexte international mouvementé.

Les relations économiques entre la France et le Portugal sont riches, dynamiques et ont vocation à s'intensifier. Tel est l'objectif du traité d'amitié entre nos deux pays, dit « traité de Porto », signé en février 2025 et entré en vigueur en avril 2026. La coopération économique occupe en effet une grande part des engagements bilatéraux du traité et avait été fortement mise en avant lors de la visite d'Etat du président de la République française à travers deux séquences économiques, l'une dédiée aux technologies, organisée avec la mairie de Lisbonne, et l'autre, organisée conjointement entre le Medef et la CIP au palais de la bourse de Porto.

Les ambitions affichées et partagées entre nos deux pays dans ce traité prennent tout leur sens alors que l'Europe a plus que besoin d'avancer unie et de s'affermir. La France défend une vision souveraine pour l'Union européenne car, dans un contexte international marqué par l'incertitude et le retour des guerres à nos portes, il devient urgent de repenser notre autonomie stratégique entre européens. Plusieurs chantiers décisifs ont vu le jour, comme le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF), ou sont en cours de discussion, à l'instar du principe de préférence



Hélène Farnaud-Defromont

Ambassadrice de France au Portugal

européenne dans les discussions relatives à l'*Industrial Accelerator Act*, ou encore du cadre financier pluriannuel pour l'UE dont les contours détermineront notre capacité d'action dans les prochaines d'année.

« L'Europe ne se fera pas d'un coup, ni dans une construction d'ensemble : elle se fera par des réalisations concrètes créant d'abord une solidarité de fait. » c'était déjà ce que disait Robert Schuman en 1950 aux premiers temps de la création de la Communauté économique européenne, mettant l'accent sur la réunion des intérêts économiques pour atteler ensemble les pays européens. C'est précisément ce que la France et le Portugal aspirent à décliner ensemble à travers cette feuille de route commune et à travers les actions quotidiennes des chefs d'entreprise français et portugais qui ont fait le choix de se faire confiance pour développer leurs activités.



Pierre Debourdeau

Managing Partner,
Eurogroup Consulting Portugal

Les relations entre la France et le Portugal revêtent aujourd'hui une importance accrue. Dans un contexte européen marqué par une concurrence économique accrue, la transition énergétique, la réindustrialisation et la nécessité de renforcer la souveraineté stratégique, la qualité des partenariats bilatéraux redevient déterminante. Les relations franco-portugaises présentent, à cet égard, des atouts rares : confiance politique, liens humains étroits, présence des entreprises, complémentarité économique et capacité de rayonnement européen et international.

Nous avons cherché à apporter une contribution utile et opérationnelle à destination des entreprises, des investisseurs et des institutions. Mais nous ambitionnons également de contribuer à la définition d'un agenda politique et économique plus ambitieux entre les deux pays. Le Traité d'Amitié et de Coopération signé à Porto en 2025 constitue, à cet égard, un cadre structurant et un signal politique fort attestant que la relation franco-portugaise repose sur des fondements solides, tout en s'ouvrant à de nouvelles opportunités. Il importe, dans ce contexte, de construire des références communes susceptibles d'orienter les priorités, de rapprocher les acteurs, de renforcer la capacité d'action et de donner une plus grande visibilité au potentiel de ce partenariat dans le contexte européen.

L'ambition franco-portugaise mérite aujourd'hui d'être pensée avec davantage d'intention stratégique. C'est avec cette ambition d'utilité, d'exigence et de dessein que nous présentons cette étude.

Le dynamisme des entreprises françaises et portugaises se maintient malgré le contexte économique et géopolitique actuel. Au sein de la CCILF, nous observons l'ensemble des scénarios de développement des entreprises françaises au Portugal, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Les grands groupes poursuivent leur développement à un rythme soutenu selon plusieurs modèles :

- Par la croissance interne, qui accélère l'évolution économique de l'entreprise : Airbus, Natixis, entre autres ;
- Par le rachat de sociétés : les groupes Auchan, Fnac, BPCE ou encore le Groupe Barrière ont ainsi rapidement accru leurs parts de marché et renforcé leur position au Portugal ;
- Par la création de nouvelles unités de production : le chausseur Salomon ou encore Somfy illustrent cette dynamique.

Les PME, qui connaissent davantage de tensions depuis plusieurs mois, nous sollicitent de plus en plus afin d'identifier des partenaires susceptibles de renforcer leur position et de consolider leur développement économique. Pour nombre d'entre elles, le marché français demeure de loin le principal marché de référence. Les partenariats et les prises de participation constituent ainsi des leviers essentiels pour pérenniser leur croissance.

Les accords conclus par la CCILF avec les associations professionnelles portugaises, la CIP, ainsi qu'avec nos homologues français, la CCI Paris Île-de-France, la CPME et Team France Export, nous permettent de répondre encore mieux aux attentes des entreprises et de tisser des liens durables entre les entrepreneurs des deux pays.

Enfin, l'artisanat, que nous avons choisi de mettre à l'honneur cette année grâce à la collaboration active des Chambres de Métiers et de l'Artisanat ainsi que de l'Ambassade de France, connaît un ralentissement en 2026. Nous sommes toutefois convaincus que cette tendance s'inversera dès 2027.



Fabrice Lachize

Président Chambre de Commerce et
d'Industrie Luso-Française

RÉSUMÉ

La relation France-Portugal est passée d'une logique de commerce et d'investissement à une **logique d'intégration productive**.

La France n'est plus seulement un client et un investisseur ; le Portugal n'est plus seulement un marché et une base de coûts. La relation a évolué des flux vers les fonctions : le Portugal accueille aujourd'hui des centres de décision, des compétences techniques et des opérations à valeur ajoutée qui ne sont pas seulement des coûts, mais aussi des capacités. Le prochain cycle ne se gagnera pas par un volume accru, mais par le passage à des modèles de co-crédation de valeur, et ce passage dépend moins de nouveaux discours que de la capacité à mieux exécuter.

Alors que le traité d'amitié entre la France et le Portugal, dit « traité de Porto » est entré en vigueur en avril 2026, et que le contexte géopolitique invite à réinvestir les relations intra-européennes en renforçant notre autonomie stratégique, le partenariat franco-portugais prend tout son sens et a vocation à se densifier.

bilatéral qui génère des actifs partagés et de nouvelles capacités dans les deux pays. Ces archétypes montrent que la relation ne doit pas être appréhendée uniquement à travers ses flux agrégés, mais doit être interprétée à la lumière de sa capacité à générer une transformation des actifs et une intégration productive.

L'ATTRACTIVITÉ DU PORTUGAL : LE PAYS, LES PERSONNES ET LA PLATEFORME

La proposition de valeur du Portugal pour les investisseurs français repose sur **trois dimensions complémentaires**.

La stabilité institutionnelle et le cadre réglementaire européen confèrent de la prévisibilité. Le **capital humain qualifié**, dont les coûts restent compétitifs par rapport à l'Europe occidentale, permet d'assurer des fonctions techniques et d'ingénierie à grande échelle. Et la **position atlantique, combinée au réseau lusophone**, confère au Portugal une vocation de plateforme qu'aucun autre pays d'Europe méridionale ne peut égaler. L'attractivité ne se réduit pas à la compétitivité des coûts : il s'agit d'une proposition de valeur composite.

LA RÉCIPROCITÉ EXISTE DÉJÀ, MAIS ELLE EST LIMITÉE À UN NOMBRE RESTREINT DE CAS

Dans plusieurs secteurs, **les entreprises portugaises démontrent déjà leur capacité à s'implanter en France**, à être compétitives et à créer de la valeur grâce à leur spécialisation, leur marque, leur technologie ou leur implantation industrielle. Cette dynamique est réelle, mais encore limitée : elle représente un vecteur d'approfondissement de la relation que l'étude identifie comme prioritaire et qui mérite d'être reconnue au niveau institutionnel et soutenue par des instruments concrets d'internationalisation.

UNE RELATION QUI PRODUIT DÉJÀ DE LA VALEUR SELON DES ARCHÉTYPES REPRODUCTIBLES

L'étude identifie **trois archétypes de création de valeur** dans la relation bilatérale. **Le premier est le champion sectoriel** : des cas où un groupe français acquiert un actif portugais pertinent et le transforme en une plateforme d'échelle, d'efficacité ou de leadership. **Le deuxième est la chaîne de valeur intégrée** : une présence française au Portugal qui va au-delà du coût de production, en intégrant l'ingénierie, la R&D et des fonctions décisionnelles. **Le troisième est le capital productif avec réciprocité stratégique** : un investissement

LES PRINCIPAUX FREINS SE SITUENT AU NIVEAU DE LA MISE EN ŒUVRE

Les obstacles qui limitent le plus la capacité à convertir les actifs réels du pays en investissements concrets et en activités à plus forte valeur ajoutée ne sont pas nouveaux, ils sont persistants :



Administration et sécurité juridique

la complexité des procédures et les délais associés accroissent le risque perçu par les investisseurs.



Infrastructures et mobilité

les lacunes en matière de connectivité physique limitent l'intégration dans des chaînes de valeur plus sophistiquées.



Rétention des talents

l'émigration des travailleurs qualifiés et la pression sur le coût de la vie à Lisbonne et à Porto créent des frictions croissantes dans le recrutement et la fidélisation des profils techniques et de gestion.

TROIS OPPORTUNITÉS PRIORITAIRES POUR LE PROCHAIN CYCLE

L'étude identifie trois axes présentant le plus grand potentiel pour approfondir la relation bilatérale :



Transition énergétique et Sines

le Portugal dispose d'un mix renouvelable ainsi que d'infrastructures portuaires et de câbles, des conditions qui pourraient constituer l'une des opportunités les plus concrètes du prochain cycle bilatéral.



Pôles industriels et d'ingénierie

la présence d'Airbus, de Stellantis ou de Faurecia au Portugal démontre que la base existe. Ce qui manque, c'est la densification : davantage de fournisseurs, davantage de R&D, davantage de fonctions à forte valeur ajoutée pour transformer cette présence en un écosystème.



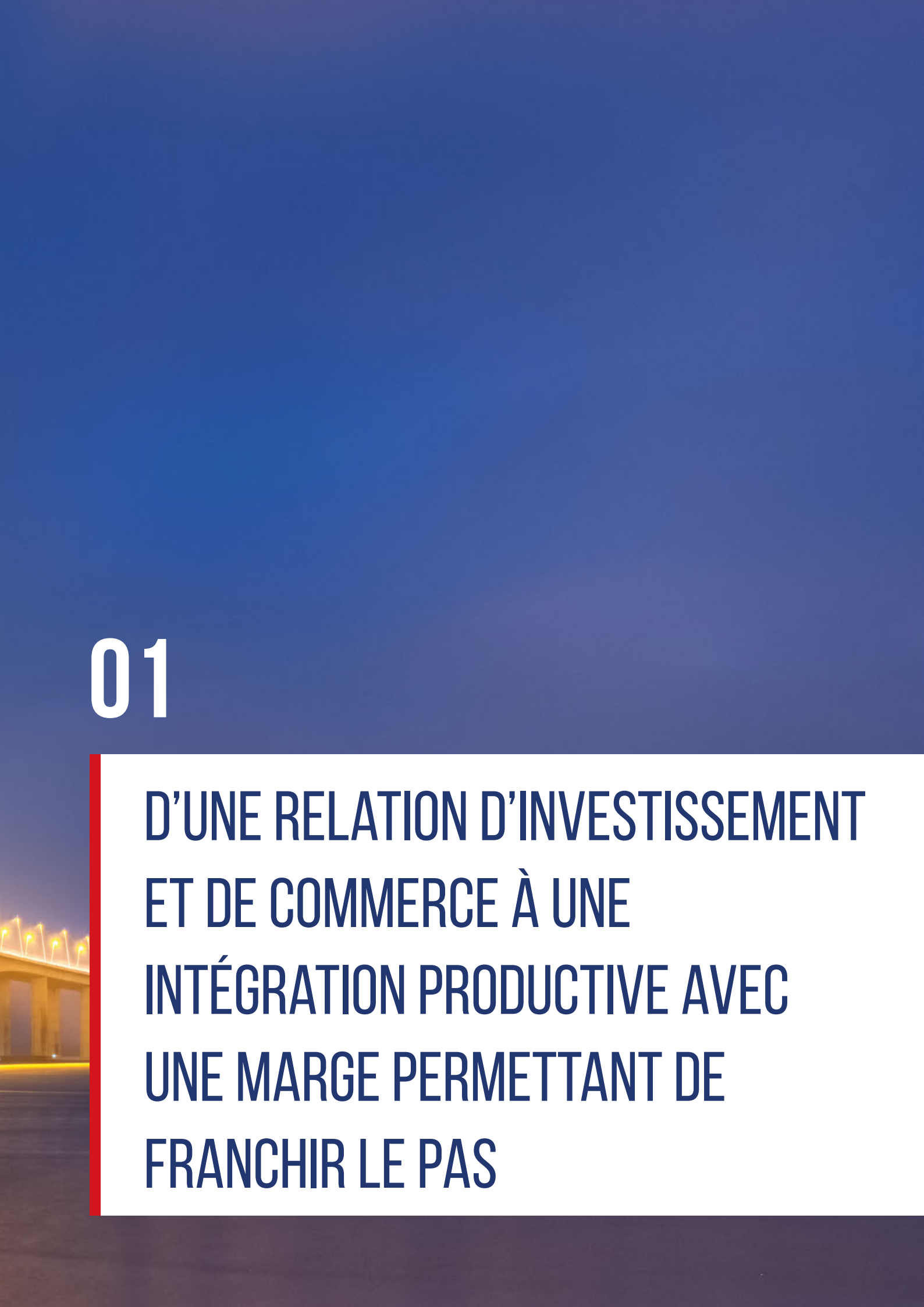
Marchés tiers

la combinaison du réseau lusophone portugais et de la présence mondiale des groupes français crée une plateforme d'action conjointe en Afrique et en Amérique latine difficilement égalable en Europe méridionale.

AXES D'ACTION POSSIBLES

- 1 | Orienter la relation vers des secteurs et des fonctions à plus forte valeur ajoutée, en réduisant la dépendance vis-à-vis des facteurs de coût comme principal argument d'attraction.
- 2 | Lier les talents au logement et à la mobilité, en créant des conditions concrètes d'implantation pour les profils qualifiés nationaux et internationaux.
- 3 | Accélérer l'intégration des PME portugaises dans les chaînes de valeur françaises et soutenir leur entrée directe sur le marché français et européen.
- 4 | Miser sur des clusters d'envergure et à vocation européenne, plutôt que sur une présence dispersée sans masse critique.
- 5 | Supprimer les obstacles à la mise en œuvre grâce à une plus grande prévisibilité publique et au renforcement des capacités techniques de l'État en matière d'octroi de licences, de passation de marchés et de réglementation.





01

D'UNE RELATION D'INVESTISSEMENT
ET DE COMMERCE À UNE
INTÉGRATION PRODUCTIVE AVEC
UNE MARGE PERMETTANT DE
FRANCHIR LE PAS



Thierry Ligonnière

Président des Conseillers du Commerce
Extérieur du Portugal, Directeur Général de
ANA Aeroportos

“ Nous sommes face à une relation
dans laquelle les opérations, les
compétences et les fonctions
stratégiques se répartissent
désormais de manière plus intégrée
entre les deux parties ”

ANA
AEROPORTOS
DE PORTUGAL

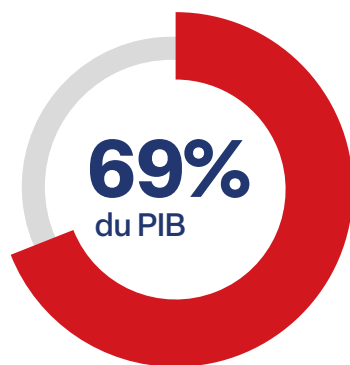
POWERED BY **VINCI** AIRPORTS

LE PORTUGAL EST AUJOURD'HUI UNE ÉCONOMIE TRÈS OUVERTE SUR L'EXTÉRIEUR

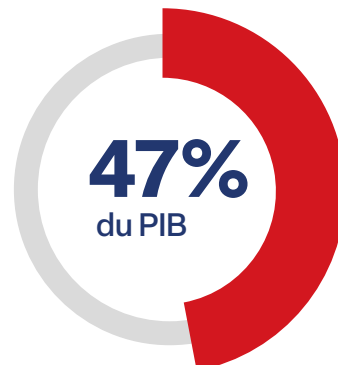
Le Portugal est aujourd'hui l'une des économies européennes les plus ouvertes sur l'extérieur. Le pays est structurellement intégré à l'économie mondiale,

ce qui fait de la qualité et de la composition de ses partenaires économiques une variable stratégique, et non plus seulement statistique.

Stock d'IDE
au Portugal



Exportations
de biens et de
services



Source : AICEP / BP STAT 2024

Les relations économiques entre le Portugal et la France ne sont ni nouvelles ni conjoncturelles. Elles reposent sur une longue proximité politique, humaine et économique, renforcée par les communautés

portugaises en France et françaises au Portugal, ainsi que par des décennies de circulation des personnes, d'investissements et d'intégration dans le projet européen.

LA FRANCE, UN PARTENAIRE ÉCONOMIQUE DE PREMIER PLAN

2^e

Investisseur étranger en stock

3^e

Destination des exportations portugaises

3^e

Fournisseur commercial du Portugal

Source : BP STAT 2024 · GEE 2024

La France absorbe environ 12 % des exportations portugaises, ce qui la place en 3^e position parmi les destinations des exportations nationales (*AICEP 2024*). Les exportations s'élèvent à environ 16,3 milliards d'euros, avec une prédominance des biens industriels : environ 55 % des exportations de biens concernent le matériel de transport, les machines et équipements ainsi que les métaux (*GEE 2024*). Dans le secteur des services, outre les voyages et le tourisme, des activités telles que les centres de services partagés, les opérations financières, la technologie, l'ingénierie et d'autres fonctions de soutien aux entreprises prennent de l'importance.

Au cours des dernières décennies, cette relation a progressivement évolué vers quelque chose de plus structurant : une **intégration productive significative**, dans laquelle la France n'est pas seulement un client ou un investisseur et le Portugal n'est pas seulement un marché ou une base de coûts. Cette triple présence de la France dans les investissements, les exportations et les importations est inhabituelle et confère à la relation bilatérale une solidité qui la distingue des partenariats reposant sur un seul vecteur.

PRÉSENCE FRANÇAISE AU PORTUGAL : AMPLEUR ET POIDS STRUCTUREL



18,8 MIL M€

Stock d'IDE français au Portugal

200 MIL M€

Stock total d'IDE au Portugal

9,5%

Part de l'IDE français dans le total des IDE au Portugal

1.700

Filiales françaises au Portugal

130.000

Emplois dans les filiales françaises au Portugal

28%

Part de la valeur ajoutée brute (VAB) des filiales étrangères dans le total des sociétés non financières (SNF)

21%

Part des filiales françaises dans la VAB des filiales étrangères (%).

Source : BP STAT 2024

La lecture est double : la relation est déjà structurelle dans l'axe France-Portugal, mais elle présente encore une marge de densification dans l'axe Portugal-France, ce qui confirme le potentiel d'une plus grande pénétration économique des entreprises portugaises sur le marché français.

“ Nous voyons des entreprises françaises investir de plus en plus au Portugal, surtout dans les services, et nous voyons aussi le Portugal exporter beaucoup vers la France.



Fabrice Segui

PDG
BNP Paribas



BNP PARIBAS

1.1. DES FLUX BILATÉRAUX À UNE PRÉSENCE STRUCTURELLE

Ce qui distingue aujourd'hui l'axe Portugal-France, c'est **une présence économique continue et multiforme**. La relation ne repose plus uniquement sur le commerce, l'investissement ou la proximité humaine pris isolément. Elle repose sur une combinaison plus complète d'opérations, d'emplois, de fonctions entrepreneuriales, de chaînes industrielles, d'actifs réglementés et de centres de compétence, répartis des deux côtés de la relation.

C'est cette combinaison qui lui confère aujourd'hui son importance stratégique. La France n'est pas présente au Portugal uniquement en tant que marché de destination ou simple investisseur. Elle est présente à plusieurs niveaux de l'économie : en tant qu'opérateur d'infrastructures, en tant qu'employeur de grande envergure, en tant qu'organisateur de fonctions de services et de technologie, en tant que partenaire

industriel et en tant qu'élément structurant dans des chaînes de valeur d'importance européenne. C'est cette accumulation de rôles qui rend la relation particulièrement riche.

La présence de groupes tels qu'Airbus, Auchan, BNP Paribas, Lactalis, Natixis, Stellantis, Transdev ou VINCI illustre précisément ce changement de nature.

La relation se déploie aujourd'hui sur de multiples niveaux : fonctions de back-office et de première ligne, plateformes industrielles, centres de compétence, infrastructures, mobilité et actifs réglementés.

DES FLUX AUX FONCTIONS : LE VÉRITABLE SAUT QUALITATIF DE LA RELATION

Opérateurs d'infrastructures, employeurs, plateformes de services et centres de compétences



FONCTIONS CRITIQUES CONCENTRÉES AU PORTUGAL

Le Portugal comme lieu d'implantation de fonctions stratégiques, et non comme simple base d'exécution



Le groupe BPCE a concentré à Porto des compétences critiques qui ne sont désormais plus présentes à Paris



A établi à Lisbonne et à Porto son **troisième plus grand pôle mondial**



Paulo Pereira da Silva

PDG

Renova

“ Notre marque doit avoir un sens pour le consommateur ; la stratégie prend désormais en compte le citoyen et pas seulement le client.”

Renova

1.2. DES FLUX AUX FONCTIONS : LE VÉRITABLE SAUT QUALITATIF DE LA RELATION

Une lecture purement statistique privilégie les flux : volume d'investissement, exportations, emplois. Ces indicateurs sont importants, mais **le véritable saut qualitatif de la relation réside dans le fait qu'elle repose sur des fonctions et des compétences**, et pas seulement sur des échanges. La France apporte des capitaux, une envergure et un accès aux marchés européens ; le Portugal dispose de compétences, de stabilité, de flexibilité opérationnelle et, dans certains cas, d'un accès à des marchés tiers.

Cette complémentarité se concrétise déjà dans des cas concrets. Natixis a concentré à Porto des compétences critiques du groupe BPCE qui ont cessé d'exister à Paris et emploie aujourd'hui plus de 3 000 personnes ; Euronext a établi à Lisbonne et à Porto son troisième plus grand site mondial, avec plus de 500 collaborateurs ; Airbus GBS développe à Lisbonne et à Coimbra des fonctions de finance, de technologie et d'ingénierie.

Le Portugal n'est plus seulement une base d'exécution, mais concentre désormais des fonctions d'importance stratégique pour des périmètres européens plus vastes, donnant un nouveau contenu économique à la relation entre le Portugal et la France.

DES FLUX AUX FONCTIONS

AUTREFOIS

FLUX

- Commerce
- Investissement
- Proximité humaine

AUJOURD'HUI

FONCTIONS

- Opérations et infrastructures
- Centres de compétences
- Chaînes de valeur intégrées

La relation organise désormais des fonctions, et non plus seulement des échanges.

“ Il faut faire de l’industrie un bien commun européen et accepter de transférer une partie de l’ingénierie française, sans limiter le Portugal à la sous-traitance.”



Diane Fattelay

Cheffe du Service Économique
Ambassade de France au Portugal

1.3. UNE RELATION DÉJÀ TRÈS SOLIDE ET RICHE DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Comme nous l’avons vu, la relation bilatérale est structurante, mais la profondeur de cette présence ne se traduit pas encore par une pleine intégration productive : **le Portugal continue de se concentrer sur des fonctions d’exécution plutôt que de conception, d’ingénierie ou de décision**, et l’intégration des PME portugaises dans les chaînes de valeur françaises reste souvent **en deçà de leur potentiel technique**.

La réciprocité existe, bien que de manière limitée. Certaines entreprises portugaises sont en concurrence et s’implantent en France dans des niches industrielles, technologiques et de spécialisation, dans le cadre de cas individuels qui commencent à tracer une trajectoire. Logoplaste opère dans le secteur de l’emballage industriel en Seine-et-Marne depuis les

années 2000 ; Renova exporte son modèle industriel à Saint-Yorre (Allier) depuis 2016, avec des extensions successives de capacité ; Corticeira Amorim possède à Lavardac (Lot-et-Garonne) une filiale qui approvisionne la filière viticole et le secteur du champagne ; et Pestana inaugure à Paris son premier hôtel français. Le signal le plus récent vient de TEKEVER, qui a annoncé en juin 2026, dans le cadre de Choose France, le doublement de son plan d’investissement en France pour atteindre 200 millions d’euros sur cinq ans et la création de 200 emplois qualifiés en Occitanie et en Nouvelle-Aquitaine, avec un siège à Toulouse et une unité industrielle à Cahors. Cette dynamique, bien qu’encore concentrée sur un nombre restreint d’entreprises, montre que le Portugal évolue de fournisseur à co-investisseur.



Du côté de la mise en œuvre, les obstacles sont connus : lenteur judiciaire et administrative, prévisibilité publique insuffisante, contraintes logistiques et difficulté croissante à retenir les talents. Ces facteurs ralentissent la vitesse à laquelle les actifs réels du pays se transforment en investissements concrétisés et en emplois à plus forte valeur ajoutée.

La prochaine étape pourrait être la **transition vers des modèles de cocréation, dans lesquels le capital français et les actifs portugais se combinent au sein d'écosystèmes plus denses, plus spécialisés et à plus forte projection internationale**, et en créant les conditions pour que davantage d'entreprises portugaises utilisent la France comme marché et plateforme d'expansion.

Il existe déjà des initiatives dans ce sens, comme par exemple le Traité de Porto ou le Mémoire entre le Banco Português de Fomento et Bpifrance.

La signature, à Porto, en février 2025, du Traité d'amitié et de coopération entre le Portugal et la France (dit « **Traité de Porto** »), en vigueur depuis avril 2026, témoigne de la volonté politique d'approfondir la relation bilatérale.

LE TRAITÉ DE PORTO

Le Traité de Porto, officiellement Traité d'amitié et de coopération entre la République française et la République portugaise, a été signé le 28 février 2025 lors de la visite d'État d'Emmanuel Macron, marquant la première visite d'un président français au Portugal depuis 26 ans. Ce texte (Traité d'amitié et de coopération entre la République française et la République portugaise) modernise en profondeur la relation bilatérale et structure l'alliance de façon pérenne à travers neuf chapitres thématiques majeurs qui recouvrent l'ensemble des domaines de coopération (politique, économique, culturel, défense...). Le traité est entré en vigueur en avril 2026.

En vertu de l'Article 7, dédié à la coopération économique, les deux pays se sont engagés à agir de concert pour la réalisation de l'objectif d'autonomie stratégique de l'UE et la mise en œuvre de son agenda stratégique. Ils interviennent au sein de l'UE pour le renforcement de la compétitivité, de l'innovation, de la souveraineté dans les secteurs stratégiques de l'industrie et des technologies d'avenir, de la sécurité économique et de la résilience des chaînes d'approvisionnement. Les deux pays s'engagent également à renforcer les échanges entre leurs acteurs économiques pour promouvoir une « croissance équitable, durable et inclusive », valorisent les investissements croisés, développent les écosystèmes tech et plaident pour une régulation européenne adaptée ainsi que pour une gouvernance internationale du numérique et du cyberspace.

Ce volet est complété par l'Article 8, centré sur l'agriculture, la forêt et la pêche, où les deux États s'engagent à promouvoir des systèmes alimentaires durables, résilients et innovants face au changement climatique. Ils ouvrent ainsi des discussions sur la réciprocité des normes et sur les outils de gestion européenne des crises de marché, notamment en vue de la future révision de la PAC, tout en soulignant l'importance du soutien aux indications géographiques et du partage de bonnes pratiques en matière de résilience hydrique.

Les secteurs clés de la transition sont quant à eux réunis au sein du Titre V, dédié à l'énergie, aux transports, à l'environnement et au développement durable. L'Article 9 y détaille les engagements en matière d'énergie, prévoyant le renforcement du marché européen avec une vision globale du

bouquet énergétique, dans le respect de leurs choix nationaux de mix décarboné et selon les principes de neutralité technologique, de souveraineté nationale et de compréhension mutuelle.

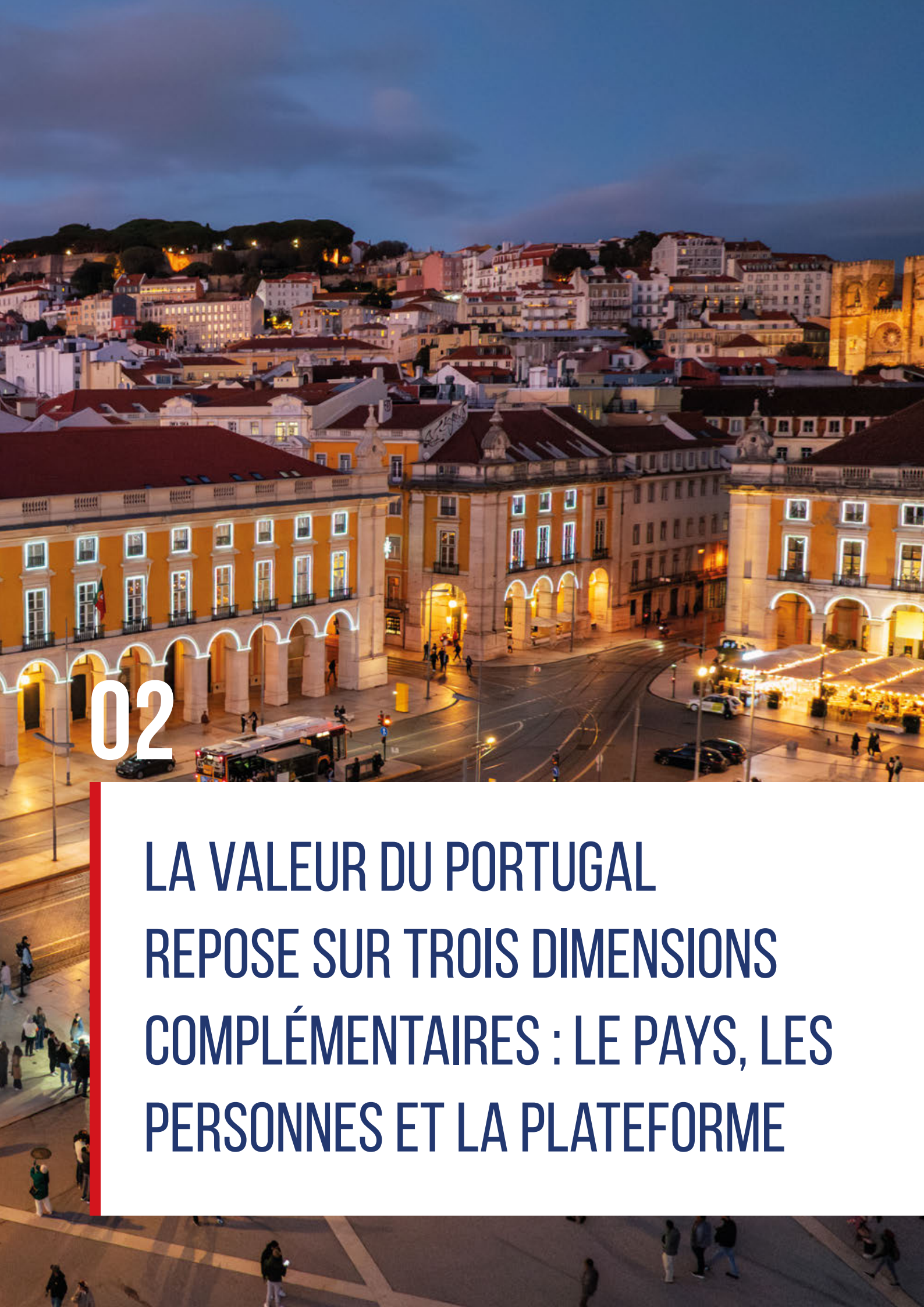
Au titre de l'Article 10, axé sur les transports, la France et le Portugal s'engagent à intensifier leur coopération et leurs partages d'expertise dans le secteur des mobilités durables, ciblant les véhicules électriques, les infrastructures de recharge, la connectivité aérienne et les lignes ferroviaires à grande vitesse.

L'Article 11 vient ériger en priorité le développement des interconnexions électriques et de transports avec la Péninsule Ibérique afin d'atteindre les objectifs de l'UE et de rendre le marché intérieur plus résilient.

Enfin, l'Article 13 structure la protection de l'océan et l'économie bleue en promouvant des actions conjointes couvrant la recherche scientifique océanique, la surveillance des écosystèmes marins par la modélisation et la numérisation des données, l'éducation aux océans, la lutte contre la pollution plastique, le déploiement des énergies renouvelables océaniques, ainsi que la construction navale et la décarbonation du transport maritime et des ports.

Outre le traité proprement dit, le Forum économique Luso-français tenu lors de la visite présidentielle en présence de plus de 300 entreprises des deux écosystèmes, organisé conjointement par le MEDEF et la Confederação Empresarial de Portugal (CIP), s'est soldé par la signature de plus de 12 protocoles d'accord sectoriels et de coopération. Le forum a également permis la formalisation de protocoles commerciaux croisés unissant la CIP, la Chambre de commerce et d'industrie luso-française (CCILF) et le Conseil des investisseurs français en Afrique (CIFA). L'ambition de ces accords de coopération vise explicitement à stimuler la coopération industrielle dans quatre filières stratégiques : la transition énergétique, l'économie bleue, l'innovation technologique axée sur les start-ups deeptech et la mobilité intelligente, avec un accent tout particulier mis sur les projets de LGV au Portugal, pour lequel les opérateurs entendent capitaliser sur le retour d'expérience et les synergies technologiques françaises.





02

LA VALEUR DU PORTUGAL
REPOSE SUR TROIS DIMENSIONS
COMPLÉMENTAIRES : LE PAYS, LES
PERSONNES ET LA PLATEFORME

“ Il y a dix ans, le Portugal était surtout perçu comme une opportunité. Aujourd’hui, il est considéré comme un partenaire stratégique crédible.”



Nathalie Ballan

Administratrice | Division Développement Commercial, The Equator Company



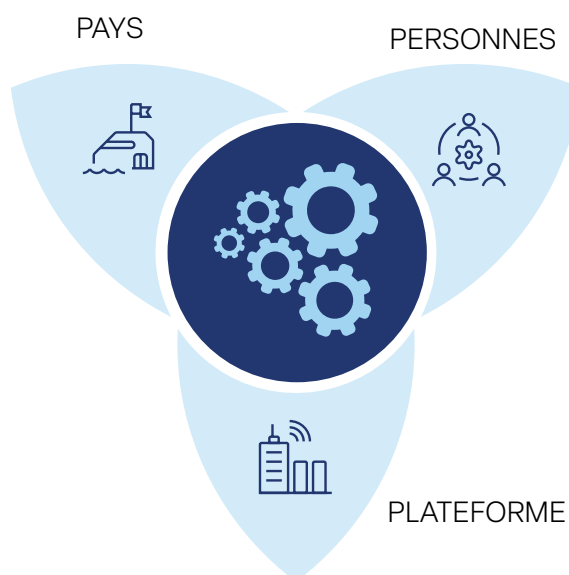
Le Portugal est attractif pour les groupes français et pour des logiques de coopération économique plus approfondie car il combine **trois dimensions complémentaires** :

Pays : sécurité, stabilité et ouverture sur l’Atlantique.

Les personnes : talent, adaptabilité, résilience et qualité de vie.

Plateforme : énergie, infrastructures et marché test.

Ces trois dimensions ne fonctionnent pas isolément. **Ce qui rend le Portugal compétitif, c’est l’articulation** entre un pays stable, une main-d’œuvre qualifiée et une plateforme suffisamment fonctionnelle pour les opérations, les projets pilotes, l’industrialisation et les essais.



La compétitivité naît de l’articulation entre ces trois dimensions.



Paulo Portas

Ancien Vice-Premier Ministre, Ministre des Affaires Etrangères et de la Défense du Portugal

“ La force du Portugal réside dans la sécurité et la stabilité ”

2.1. PAYS : SÉCURITÉ, STABILITÉ ET OUVERTURE SUR L'ATLANTIQUE

Dans un contexte géopolitique marqué par une imprévisibilité croissante, **la stabilité n'est plus une évidence, mais un atout différenciant**. Le Portugal se positionne de manière constante parmi les pays les plus stables au monde : 7e place dans le Global Peace Index 2024, ce qui se traduit, dans la pratique, par un risque opérationnel moindre, une plus grande prévisibilité réglementaire et un environnement favorable à la prise de décisions à long terme. Ce facteur est régulièrement mentionné par les investisseurs et les opérateurs non pas comme un élément secondaire, mais comme une condition fondamentale : la stabilité politique et institutionnelle du Portugal réduit les frictions liées à la gestion des opérations internationales et contribue à instaurer la confiance nécessaire aux engagements à forte intensité de capital.

À ce profil de stabilité s'ajoute une **position géographique et culturelle qui possède une valeur stratégique propre**. Le Portugal ne doit pas être considéré uniquement comme la périphérie occidentale de l'Europe, mais comme un nœud

d'articulation atlantique ; une plateforme d'interface entre l'Europe, l'Afrique et l'Amérique latine. Cette fonction n'est pas purement symbolique : les liens historiques avec la lusophonie se traduisent par des atouts concrets. Environ 660 000 résidents d'origine PALOP et brésilienne vivent actuellement au Portugal (AIMA GOV 2024), générant une densité culturelle, des réseaux relationnels et des compétences linguistiques qui facilitent la mise en œuvre d'activités commerciales dans ces régions. Parallèlement, la diaspora portugaise, estimée à environ 1,8 million de personnes à l'étranger (OBS. IMIGRAÇÃO 2024), constitue un atout relationnel supplémentaire, avec une présence significative sur des marchés tels que la France, la Suisse, le Royaume-Uni, l'Angola et le Brésil.

Conjointement, la stabilité et la position atlantique définissent une proposition de valeur qui ne se limite pas à la compétitivité des coûts ou à la qualité du capital humain : le Portugal offre également un **environnement à faible risque et une capacité de projection internationale** que peu de pays de taille comparable parviennent à mobiliser.



Cristina Martins de Barros

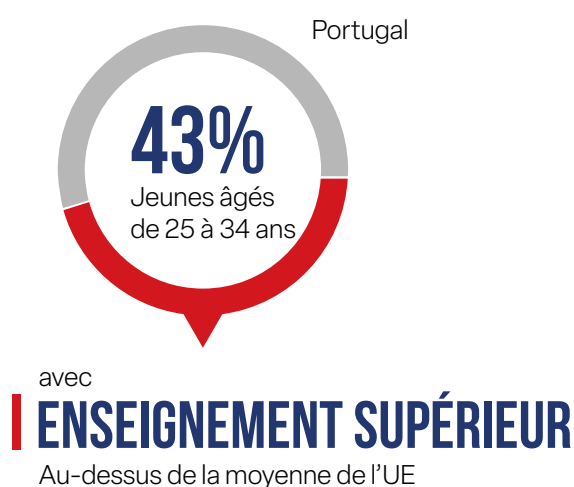
Fondatrice et Directrice Générale de l'iIRH
- Institut d'Information sur les Ressources Humaines

“ Le capital humain est le facteur différenciateur central”



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

2.2. LES PERSONNES : TALENT, ADAPTABILITÉ, RÉSILIENCE ET QUALITÉ DE VIE

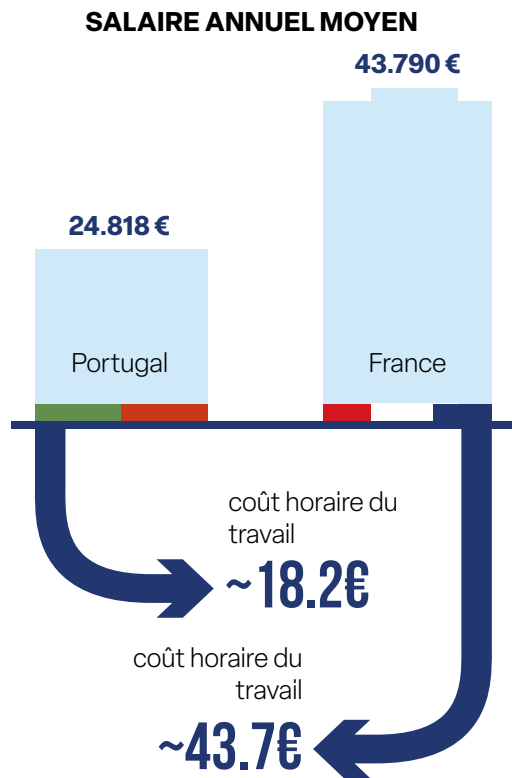


Source : Commission européenne, 2024

L'attractivité du pays ne se résume pas au coût. **Le Portugal dispose d'un capital humain riche** : des talents qualifiés, une capacité d'adaptation, une bonne intégration multiculturelle et une qualité de vie qui contribue à attirer et à retenir des entreprises et des profils internationaux.

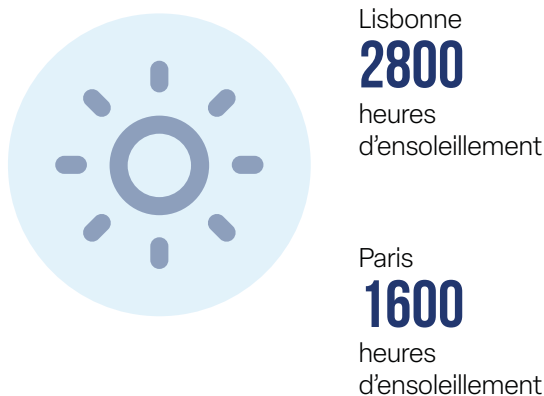
Le Portugal compte environ 43 % de jeunes âgés de 25 à 34 ans ayant **suivi des études supérieures, un chiffre supérieur à la moyenne de l'Union européenne** (Commission européenne 2024). La part des profils STEM avoisine les 29 %, soit légèrement au-dessus de la moyenne européenne de 27 % (Commission européenne 2024). En matière de compétences linguistiques, le Portugal se classe au 6^e rang mondial dans l'*English Proficiency Index*, tandis que la France occupe la 49^e place (*English Proficiency Index* 2024). Dans divers contextes opérationnels, cela se traduit par un avantage concret pour les centres

COMPÉTITIVITÉ-COÛT SANS RENONCER AUX TALENTS



Source : Commission européenne, 2024

HEURES D'ENSOLEILLEMENT



Source : Expresso

de services partagés, les opérations technologiques, l'ingénierie, les fonctions financières et les équipes internationales.

Le rapport coût-bénéfice corrobore cette analyse. Le salaire annuel moyen au Portugal s'élève à environ 24 818 euros, contre environ 43 790 euros en France (*Commission européenne 2024*). Le coût horaire de la main-d'œuvre est d'environ 18,2 euros au Portugal, contre 43,7 euros en France et 33,5 euros pour la moyenne européenne prise en compte dans l'étude (*Commission européenne 2024*). La bonne interprétation ne repose pas sur le « faible coût », mais sur l'existence d'une base opérationnelle hautement compétitive en Europe occidentale, avec des coûts nettement inférieurs et des niveaux de qualification et d'intégration européenne significatifs.

La qualité de vie est un autre facteur déterminant. En 2024, le Portugal a obtenu un score de 7,3 à l'indice de satisfaction globale à l'égard de la vie (*Overall Life Satisfaction*, Commission européenne 2024), devançant des pays comme la France, l'Espagne et l'Allemagne. La communauté française résidant au Portugal dépasse les 60 000 personnes, et les étrangers représentent environ 15 % de la population totale du pays (GOV FR 2024). À cela s'ajoute un climat enviable : Lisbonne enregistre plus de 2 800 heures d'ensoleillement par an, soit près du double des quelque 1 600 heures de Paris (Expresso). Ce n'est pas un hasard si des groupes financiers français tels que Natixis ou BNP Paribas trouvent au Portugal non seulement une plateforme opérationnelle efficace, mais aussi un territoire capable d'attirer et de retenir les talents de manière durable.

“ Le Portugal fonctionne souvent comme un petit marché facile à gérer, idéal pour les tests, les projets pilotes et la validation de solutions.”



Diogo da Silveira
Président du Conseil
d'Administration de Floene

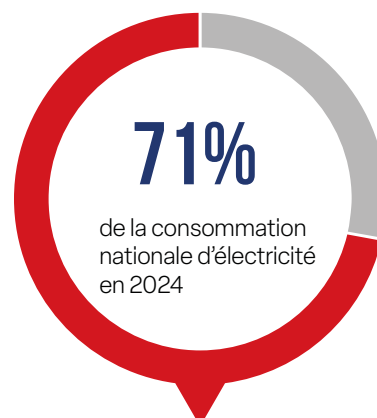


2.3. PLATEFORME : ÉNERGIE, INFRASTRUCTURES ET MARCHÉ TEST

BASE ÉNERGÉTIQUE DÉCARBONÉE

Le Portugal offre des conditions qui, dans certains contextes, revêtent une valeur stratégique.

Le **premier** élément concerne **l'énergie**. En 2024, la production renouvelable a couvert 71 % de la consommation d'électricité au Portugal, ce qui contribue à soutenir l'idée d'une base énergétique relativement compétitive et décarbonée pour les activités à forte intensité énergétique, notamment l'électricité (REN 2024). Ce n'est pas un argument universel ni automatique, mais cela peut constituer un véritable atout dans les écosystèmes industriels, *les centres de données* et les secteurs sensibles au profil carbone de l'électricité.



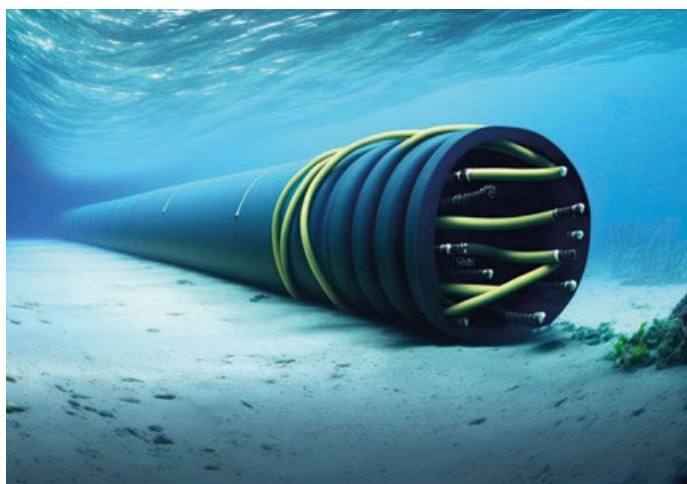
PRODUCTION D'ÉNERGIE RENOUVELABLE

Source : REN, 2024

INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES

Le **deuxième** élément concerne les **infrastructures numériques**. Le Portugal continue d'offrir une base numérique et de communications robuste, ainsi que des actifs très spécifiques, tels que Sines et les câbles sous-marins, qui renforcent sa valeur en tant que plateforme atlantique.

Le **troisième** élément est la **taille** du marché. Étant petit, le Portugal n'offre pas une échelle nationale comparable à celle des grandes économies européennes, mais cette limitation peut être transformée en avantage. Sa taille en fait un marché test particulièrement pertinent, en particulier pour les entreprises européennes : un marché suffisamment intégré pour valider des solutions, suffisamment complexe pour les calibrer, et suffisamment restreint pour le faire avec une rapidité et des coûts maîtrisés. Cette logique aide à expliquer pourquoi le Portugal peut, dans certains contextes, servir d'environnement de test et d'apprentissage avant une expansion vers des marchés plus vastes.



Des actifs très spécifiques, tels que Sines et les câbles sous-marins

TAILLE DU PORTUGAL

Un marché test particulièrement pertinent, notamment pour les entreprises européennes



2.4. MAIS IL NE S'AGIT PAS D'UNE LOGIQUE UNILATÉRALE : LE PORTUGAL CRÉE ÉGALEMENT DE LA VALEUR EN FRANCE

L'analyse des trois dimensions – Pays, Personnes et Plateforme – ne doit pas être interprétée comme si la valeur de la relation économique était unidirectionnelle. Bien que la présence française au Portugal reste plus importante en termes de stock d'investissements, d'emploi et de densité d'entreprises, les données les plus récentes montrent que **la relation bilatérale commence également à générer un mouvement structuré dans le sens inverse.**

En 2024, le stock d'investissements directs portugais en France s'élevait à environ 3,2 milliards d'euros, plaçant le Portugal parmi les 25 principaux investisseurs étrangers dans le pays. Entre 2022 et 2024, des entreprises portugaises ont pris 19 décisions d'investissement en France, totalisant 409 emplois. Ces projets ne se limitent pas à l'exportation commerciale : environ 47 % correspondent à des activités industrielles et de production, tandis que 26 % concernent des centres de décision, ce qui témoigne d'une présence croissante dans des fonctions économiques plus sophistiquées sur le territoire français. (Business France, 2024)

La répartition sectorielle renforce cette lecture. Les investissements portugais en France se déploient dans de nombreux secteurs tels que le verre, la céramique, les minéraux, le bois et le papier, mais aussi dans l'énergie, le recyclage, l'agroalimentaire et les biens de consommation. Il convient de souligner qu'environ neuf emplois sur dix créés par ces projets sont liés à des activités industrielles ou à des centres de décision, ce qui témoigne d'une intégration fonctionnelle et non seulement commerciale dans l'économie française. (Business France, 2024)

Les régions telles que l'Île-de-France, l'Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France concentrent la majeure partie des projets portugais, reflétant une insertion progressive dans des écosystèmes industriels et économiques hautement compétitifs. (Business France, 2024)

“ Il existe déjà quelques champions portugais qui créent de la valeur en France, montrant que cette voie est possible pour d'autres entreprises portugaises.”

Fabrice Segui

PDG

BNP Paribas Portugal

LE PORTUGAL CRÉE ÉGALEMENT DE LA VALEUR EN FRANCE

3,2 MIL M€

Stock d'investissements directs portugais en France

TOP 25

Le Portugal figure parmi les principaux investisseurs étrangers en France

19

Décisions d'investissement portugaises en France (2022–2024)



INTÉGRATION DANS LES ÉCOSYSTÈMES INDUSTRIELS FRANÇAIS

Régions concentrant la majorité des projets portugais



Autres cas : Corticeira Amorim, BA Glass (2024)

Des exemples d'entreprises permettent d'illustrer cette dynamique.

Renova a renforcé sa présence industrielle en France, avec un investissement récent d'environ 12 millions d'euros et une extension de sa capacité de production à *Saint-Yorre*, visant à répondre à la demande croissante sur les marchés français et européen. D'autres groupes portugais, tels que Corticeira Amorim ou BA Glass, consolident leurs positions dans les chaînes de valeur industrielles et énergétiques sur le territoire français, tandis que des entreprises technologiques et émergentes commencent à explorer le marché français comme une plateforme à l'échelle européenne. Cette évolution est particulièrement significative car elle montre que l'internationalisation portugaise ne se limite plus aux exportations, mais implique également l'implantation de sites de production, l'acquisition d'actifs et la participation à des écosystèmes industriels de pointe.

L'accent n'est pas mis sur l'équilibre quantitatif des flux entre les deux pays, qui reste et restera asymétrique, mais sur le changement qualitatif de la relation. Le Portugal n'apparaît plus seulement comme un destinataire des investissements français. Il commence également à s'affirmer en tant qu'investisseur, opérateur et créateur de valeur en France, occupant des positions spécifiques au sein de chaînes industrielles et fonctionnelles plus larges. Cette évolution confirme que la maturité de la relation bilatérale se mesure moins au volume des flux qu'à la capacité croissante des deux pays à participer, de manière complémentaire, aux mêmes écosystèmes économiques européens.





03

LA RELATION PRODUIT DÉJÀ DE LA VALEUR : TROIS ARCHÉTYPES DE COOPÉRATION FRANCO-PORTUGAISE



Arnaud Havard

Directeur Général
Rubis Energia Portugal

“ Les grandes entreprises ont un effet d’entraînement : lorsqu’elles s’installent, elles finissent par attirer avec elles des fournisseurs et des écosystèmes entiers.”



Les deux premiers chapitres étayent la thèse de base de l’étude : la relation entre le Portugal et la France n’est plus seulement une bonne relation bilatérale, fondée sur l’histoire, la proximité et des flux commerciaux et d’investissement importants, mais est devenue, dans plusieurs domaines, une intégration productive aux effets économiques concrets.

Nous montrons à présent comment cette thèse se concrétise déjà dans des cas réels. Et la meilleure façon de le faire n’est pas par une simple énumération d’entreprises ou d’investissements, mais par **des archétypes de création de valeur**. Cela permet d’identifier des mécanismes reproductibles et d’en tirer des implications utiles pour les entreprises, les investisseurs et les décideurs.

NOUS PROPOSONS TROIS ARCHÉTYPES :

LE CHAMPION SECTORIEL

Des cas où un groupe français acquiert un actif portugais pertinent et le transforme en une plateforme d’échelle, d’efficacité ou de leadership

CHAÎNE DE VALEUR INTÉGRÉE

Des situations dans lesquelles le Portugal s’intègre plus profondément dans les chaînes industrielles ou fonctionnelles de groupes français, augmentant ainsi les exportations, les compétences et la spécialisation.

CAPITAL PRODUCTIF AVEC RÉCIPROCITÉ STRATÉGIQUE

Des cas où l’investissement crée de nouvelles capacités productives et où des entreprises portugaises commencent également à s’imposer en France avec une implantation, une échelle ou une importance qui leur sont propres.

Cette lecture par archétypes montre que la relation bilatérale fonctionne déjà de différentes manières, avec des mécanismes de valeur distincts.

3.1. CHAMPION SECTORIEL : LORSQUE L'INVESTISSEMENT FRANÇAIS TRANSFORME UN ACTIF PORTUGAIS EN UNE PLATEFORME D'ÉCHELLE

Le **premier** archétype, la création de **champions sectoriels**, désigne les cas où un groupe français acquiert ou prend en charge la gestion d'un actif portugais de qualité de base mais dont la performance est inférieure à son potentiel et, grâce à l'introduction d'une discipline de gestion, d'une ambition commerciale et d'une intégration dans les réseaux européens, **le transforme en une plateforme d'échelle, d'efficacité ou de leadership sectoriel**.

La valeur créée ne résulte pas seulement du capital investi, mais de la capacité à exploiter, professionnaliser et repositionner l'actif dans une logique de compétitivité accrue et de rayonnement international.

“ Nous avons vu une opportunité d'optimiser la performance d'une entreprise publique pour maximiser le potentiel d'interconnectivité.”

Thierry Ligonnière

Président des Conseillers du commerce extérieur de la France au Portugal, PDG d'ANA Aeroportos de Portugal

3.1.1. VINCI / ANA AEROPORTOS : L'ESSOR DES AÉROPORTS PORTUGAIS GRÂCE À L'ÉCHELLE ET À L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

En 2013, dans un contexte d'après-crise financière, de vente d'actifs et de capacité d'investissement limitée de l'État, Vinci a acquis la concession de 50 ans des 10 aéroports portugais pour 3 milliards d'euros. L'actif de départ était important, mais sous-exploité : en 2012, les aéroports portugais enregistraient environ 30 millions de passagers et une marge EBITDA de 38 %. En 2024, l'échelle est tout autre : 72 millions de passagers, soit une augmentation de 142 % par rapport à 2012 ; un chiffre d'affaires d'environ 1,3 milliard d'euros, soit une hausse de 188 % par rapport à 2013 ; et une marge EBITDA de 68 %.

Vinci n'a pas seulement vu un actif disponible ; il a vu une opportunité d'optimiser la performance d'une entreprise publique qui n'exploitait pas encore pleinement son potentiel de connectivité. Le changement a reposé moins sur une rupture opérationnelle, puisqu'il y avait de bons professionnels dans ce domaine, et davantage sur une transformation de la logique d'entreprise : collaboration avec les compagnies aériennes considérées comme des partenaires, professionnalisation des processus

commerciaux, approche rigoureuse de la gestion économique et capacité à projeter la plateforme portugaise dans des appels d'offres dans d'autres pays. Aujourd'hui, l'importance stratégique d'ANA est considérable : environ 95 % des touristes passent par la plateforme ANA.

L'impact va au-delà des indicateurs financiers. ANA emploie directement 1 152 personnes. Sur le plan environnemental, six aéroports portugais – Lisbonne, Porto, Faro, Madère, Ponta Delgada et Beja – ont obtenu la certification carbone ACA de l'ACI, ce qui place trois d'entre eux parmi les dix premiers aéroports mondiaux pour cette accréditation. Entre 2023 et 2024, la consommation d'énergie a baissé de 2 %, la consommation de gaz naturel a reculé de 12 % et la consommation d'eau par passager a diminué de 5 %. La dimension sociale complète le tableau : grâce au programme VINCI pour la citoyenneté, 16 projets ont été soutenus dans les domaines de la mobilité, de l'emploi et du logement, avec 372 000 euros de dons. (ANA, Rapport d'impact socio-économique 2024).

“ Le Portugal peut servir de porte d’entrée pour les investissements à long terme, surtout lorsqu’il existe de grands programmes publics d’infrastructure.”



Sérgio Soares

PDG

Transdev Portugal

3.1.2. TRANSDEV : DE LA CONCESSION PUBLIQUE À LA CONSOLIDATION D'UN SECTEUR

Transdev offre un deuxième exemple de cette logique. Son entrée au Portugal a eu lieu en 1997, à l’occasion de l’appel d’offres du métro de Porto, qui a servi de porte d’entrée au groupe. Sérgio Soares souligne que les grands programmes publics d’infrastructure peuvent servir de catalyseurs pour les investissements étrangers à long terme. Depuis lors, la présence de Transdev s’est développée par la consolidation de PME familiales et l’extension progressive de l’activité à d’autres domaines de la mobilité. L’entreprise identifie deux impacts principaux de sa présence au Portugal : le développement du métro de Porto, aujourd’hui l’un des services publics les mieux appréciés du pays, et la professionnalisation du secteur routier grâce aux nouveaux marchés publics et aux autorités de transport.

Dans les deux cas, le schéma est similaire. L’opérateur français s’implante dans un actif ou un secteur présentant une base de qualité, mais avec une marge d’amélioration significative ; il introduit une discipline de gestion, une ambition opérationnelle et une orientation commerciale plus marquée ; et il transforme cette base en une plateforme plus évolutive et plus efficace. Dans certains secteurs, le capital français crée davantage de valeur lorsqu’il ne se limite pas à financer, mais qu’il opère, professionnalise et intègre.

C’est cette capacité de transformation qui rend ce premier archétype particulièrement pertinent pour comprendre l’impact de la France sur la compétitivité portugaise.

CHAMPION SECTORIEL : DEUX CAS DE TRANSFORMATION D'ACTIFS



CONCESSION DES DIX AÉROPORTS PORTUGAIS (2013)

3 MIL M€
Valeur de la concession

50 ANS
Durée

10
Aéroports



ENTRÉE PAR L'INTERMÉDIAIRE DU MÉTRO DE PORTO (1997)

1997
Année d'entrée

MÉTRO DE PORTO
Porte d'entrée

CONSOLIDATION
De la concession au secteur

3.2. CHAÎNE DE VALEUR INTÉGRÉE : QUAND LE PORTUGAL CESSE D'ÊTRE UN SIMPLE FOURNISSEUR ET PROGRESSE DANS LA SPÉCIALISATION

AUTOMOBILE

1,3 MIL M€
Exportations vers la France (2024)
— 3e destination, part d'environ 19 %

AÉRONAUTIQUE

0 → 25%
Airbus Atlantic : une partie de la production mondiale de sous-ensembles réalisée au Portugal d'ici 2026

NIVEL 4 → 1
Wipro Lauak : de fournisseur de rang inférieur à fournisseur de premier plan en vingt ans

Le **deuxième** archétype est **celui de l'intégration dans les chaînes de valeur françaises et européennes**. Ici, le point central n'est pas la propriété de l'actif, mais le fait que le Portugal s'affirme comme un maillon fonctionnel de chaînes de production plus larges, en fournissant des composants, des services spécialisés, de l'ingénierie ou des opérations critiques.

Le cas le plus évident reste celui **de l'automobile**. La France est la 3e destination des exportations portugaises de voitures et de composants, avec environ 1,3 milliard d'euros en 2024 et une part proche de 19 % dans ce secteur d'exportation. À Mangualde, environ 95,5 % de la production automobile est destinée à l'exportation, ce qui confirme le rôle du Portugal en tant que base de

Source : étude Portugal-France, 2024-2026



“ Nous sommes passés d’une logique de *low cost* à une logique de *best cost*. ”

Armando Gomes

Directeur Général
Wipro Lauak

production intégrée dans des plateformes plus vastes. **L’aéronautique** est un autre secteur important car il affiche une hausse de valeur. Airbus Atlantic Portugal prévoit qu’en 2026, environ 25 % de sa production mondiale de sous-ensembles aéronautiques sera fabriquée au Portugal, passant de zéro à un quart de la production en seulement quatre ans. L’investissement direct à Santo Tirso en 2022 et 2023 s’est élevé à environ 47 millions d’euros. À cet investissement s’ajoute la présence opérationnelle d’Airbus au Portugal, avec environ 1 000 personnes à Lisbonne occupant des fonctions dans les domaines des finances, des ressources humaines, des achats, de l’informatique et du juridique. Le Portugal s’implique ainsi non seulement dans la fabrication, mais aussi dans les fonctions qui organisent et soutiennent la chaîne. L’expérience de Wipro Lauak aide également à comprendre cette dynamique sur le plan industriel. Le groupe renforce ses compétences pour passer du statut de fournisseur de niveau 4 à celui de fournisseur de niveau 1, dans le cadre d’une évolution fondée sur vingt ans d’apprentissage et sur des exigences accrues en matière de formation. La logique est

claire : à mesure que l’écart de coûts entre la France et le Portugal se réduit, il n’est plus judicieux de se contenter de rivaliser sur des pièces simples et de faible valeur. L’axe de compétitivité change alors : il s’agit désormais de la proximité avec le client, d’une plus grande sophistication du produit, du renforcement des compétences et d’une transition d’une logique de *low cost* vers une logique de *best cost*. C’est, à bien des égards, le portrait le plus clair de ce que signifie monter dans la chaîne de valeur sur l’axe Portugal-France.

L’axe des services qualifiés et des centres de compétence renforce cette interprétation. L’iIRH (Institut d’information sur les ressources humaines), principale plateforme portugaise de référence dans le domaine de la gestion des ressources humaines et promoteur d’études spécialisées sur le marché du travail, affirme sans ambiguïté que, pour les grands groupes français de référence, le Portugal n’est plus seulement une destination de *nearshore*, mais fonctionne désormais comme un pôle d’expertise européen. Des cas comme ceux de BNP Paribas, de Natixis ou d’Euronext illustrent bien cette transition, de l’exécution à l’expertise, du coût à la capacité.

AIRBUS



BNP PARIBAS



NATIXIS

QUELQUES EXEMPLES DE CENTRES DE COMPÉTENCES IMPLANTÉS AU PORTUGAL

ENTREPRISE	PRÉSENCE AU PORTUGAL	FONCTION
BNP Paribas	10.000 collaborateurs	Service Financier et Technologie
Natixis (Grupo BPCE)	3.000 collaborateurs 46 nationalités	Service Financier et Technologie
Euronext	500 collaborateurs Porto	3e Site Mondial
Airbus GBS	1.300 spécialistes, Lisbonne et Coimbra	Finance, Technologie et Ingénierie

La marge de progression réside toujours dans le renforcement de cette intégration.

3.3. CAPITAL PRODUCTIF ET RÉCIPROCITÉ STRATÉGIQUE : QUAND L'INVESTISSEMENT CRÉE DES CAPACITÉS DANS LES DEUX SENS

Le **troisième** archétype, le **capital productif et la réciprocité stratégique**, regroupe d'une part les cas où l'investissement français crée ou transforme des capacités économiques au Portugal ; et d'autre part, les cas où des entreprises portugaises commencent également à s'imposer en France avec leur propre présence industrielle, commerciale ou technologique. L'exemple le plus récent est celui de BPCE / Novo Banco. L'acquisition, finalisée en 2026, est la plus grande opération transfrontalière dans le secteur bancaire de la zone euro de la dernière décennie, d'une valeur d'environ 6,7 milliards d'euros. Le plus important est l'effet stratégique : le Portugal devient le deuxième marché domestique de BPCE dans la banque de détail, après la France, s'articulant avec la présence déjà très forte de Natixis à Porto. Il ne s'agit pas seulement

de l'achat d'un actif ; c'est une reconfiguration de l'importance stratégique du pays au sein du groupe. Le secteur agroalimentaire offre également des exemples clairs. Lactalis a considérablement renforcé sa base de production au Portugal, portant son effectif portugais à environ 800 collaborateurs et disposant de plusieurs sites industriels (*Supply Chain Magazine*). Auchan, quant à lui, a ouvert en 2025, à Venda do Pinheiro, sa première unité de production alimentaire au niveau mondial, marquant ainsi le passage d'un rôle classique de distribution à un rôle également productif. Ces exemples montrent que le Portugal peut être plus qu'un simple marché de destination pour les groupes français : il peut être une base productive, industrielle et opérationnelle.

Mais ce modèle ne se limite pas aux investissements français au Portugal. Il inclut également des signes de réciprocité portugaise en France, montrant que la bilatéralité commence à prendre un sens réel dans les deux sens. Il y aura sans doute peu de symétrie entre les flux, mais il est juste de reconnaître que le Portugal n'est plus seulement un lieu d'accueil et que, dans certains secteurs, il commence également à s'affirmer comme source d'investissement, de technologie, de marque et de capacité industrielle. Le cas de Renova aide à concrétiser cette logique. L'implantation en France s'est construite non seulement sur la géographie, mais aussi sur la proximité avec de grands clients français, sur le travail de marque et sur la capacité à adapter la proposition de valeur au réseau du client et au consommateur final. La stratégie reposait sur une qualité irréprochable, une adaptation commerciale et une présence industrielle locale. La France apparaît, dans ce cas, non seulement comme un marché final, mais aussi comme une plateforme à partir de laquelle l'entreprise se tourne vers d'autres marchés européens, dont l'Allemagne. Plus qu'exporter vers la France, il s'agit de se forger une notoriété en France.

Des cas comme Logoplaste, Corticeira Amorim, Pestana et, de manière particulièrement significative, Tekever, montrent que cette réciprocité peut prendre des formes très différentes : industrie, hôtellerie, technologie et défense.

Dans le cas de Tekever, l'engagement envers la France s'est accéléré. Annoncé lors du salon Choose France 2026, l'investissement total a été porté à 200 millions d'euros sur cinq ans. L'entreprise compte déjà 100 collaborateurs en France, avec un siège social établi à Toulouse et un site industriel en cours de développement à Cahors, soit un objectif atteint avec deux ans d'avance par rapport au plan initial.

Il s'agit de l'un des cas les plus significatifs d'implantation industrielle et technologique portugaise en France : il ne s'agit pas seulement d'exporter des produits, mais de construire des capacités de production et de défense sur le territoire français.

EDP¹ représente un vecteur différent, mais tout aussi pertinent : celui des énergies renouvelables en tant que plateforme d'investissement bilatéral. Également annoncé lors de Choose France 2026, l'engagement de l'entreprise est d'investir plus d'un milliard d'euros en France d'ici 2030, dans le but de construire un gigawatt de capacité en énergie éolienne, solaire et de stockage par batteries. Cet investissement sera réalisé par l'intermédiaire d'EDP Renováveis et d'Ocean Winds, en partenariat avec la société française Engie, ce qui confère au projet une dimension de co-crédation industrielle entre les deux pays.

Dans tous ces cas, **la logique ne consiste plus seulement à exporter vers la France, mais également à implanter des capacités, acquérir des actifs, construire une marque ou utiliser la France comme plateforme européenne.**

1 EDP Renováveis a son siège à Madrid, mais il s'agit d'une filiale contrôlée par le groupe EDP, d'origine portugaise. Les investissements d'EDPR en France sont comptabilisés comme des investissements internationaux d'un groupe portugais, même si l'entité opérationnelle est domiciliée en Espagne. Le classement de ce cas dans la catégorie de la réciprocité portugaise est donc justifié d'un point de vue analytique, mais avec cette nuance.



3.4. CE QUE RÉVÈLENT LES TROIS ARCHÉTYPES

Les trois archétypes aboutissent à la même conclusion : la relation entre le Portugal et la France **ne doit plus être appréhendée uniquement à travers ses flux agrégés**. Elle doit être appréhendée à travers sa capacité à générer une transformation des actifs, une intégration productive et la création de nouvelles capacités. Cela est visible dans les aéroports, la mobilité, l'industrie, les services qualifiés, la banque, l'agroalimentaire, la technologie et, de manière encore émergente, dans les investissements portugais en France. Le schéma commun est le suivant : chaque fois que le capital, les compétences et l'échelle se rencontrent dans un cadre d'exécution crédible, la relation bilatérale produit une valeur économique supérieure à ce qu'une lecture purement commerciale laisserait supposer. La **question** n'est plus de savoir si la relation fonctionne. Il s'agit de comprendre **comment amener davantage de secteurs et d'entreprises à opérer selon ces schémas, et ce des deux côtés de la relation.**





04

LE PROCHAIN CYCLE DÉPEND DE
LA TRANSFORMATION D'ACTIFS
SOUS-ÉVALUÉS EN OPPORTUNITÉS
CONCRÈTES

Le Portugal dispose d'actifs réels, dont plusieurs sont déjà reconnus par ceux qui opèrent sur le terrain, mais il continue à avoir des difficultés à les convertir à la vitesse souhaitable en investissements réalisés, en échelle et en co-crédation de valeur. Le problème n'est pas un manque d'atouts ; c'est la manière inégale dont ces atouts se traduisent en confiance, en exécution et en continuité. C'est pourquoi, avant de parler des opportunités, il importe de reconnaître clairement les **obstacles structurels** qui continuent de pénaliser le pays.

“ Le principal obstacle à l'investissement n'est pas l'absence d'actifs, mais la difficulté de l'État à décider, coordonner et mettre en œuvre techniquement. ”

Sérgio Soares

PDG

Transdev Portugal

4.1. AVANT LES OPPORTUNITÉS, LES OBSTACLES : CE QUI CONTINUE DE FREINER LE PORTUGAL

Trois obstacles reviennent avec une constance particulière : la sécurité juridique et les procédures administratives, les infrastructures et la mobilité, ainsi que la rétention des talents sur un marché du travail de plus en plus sous pression. Ces obstacles n'annulent pas les atouts du pays, mais ils ralentissent la vitesse à laquelle ces atouts se transforment en projets, en emplois à plus forte valeur ajoutée et en investissements durables.

Le **premier** thème concerne la sécurité juridique et les procédures administratives. Seuls 6,3 % des cadres internationaux interrogés identifient l'environnement juridique comme un facteur d'attractivité du pays, ce qui représente le troisième score le plus bas parmi les 15 indicateurs mesurés. (*IMD World Competitiveness Yearbook 2024*). De même, moins de la moitié des répondants à l'*Executive Opinion Survey 2024* considèrent le Portugal comme un environnement « favorable aux affaires » (*IMD World Competitiveness Yearbook 2024*). Le Portugal reste exigeant dans le passage de l'intention à l'exécution notamment en raison d'une certaine imprévisibilité et de procédures qui peuvent paraître complexes avec des délais de délivrance d'autorisations jugés inadaptés aux

besoins des entreprises. Cet état de fait peut dissuader ou retarder les investissements dans des secteurs réglementés, industriels, infrastructurels ou technologiquement plus exigeants. Dans un contexte où le Portugal aspire à être plus qu'une simple base d'exécution, la prévisibilité juridique cesse d'être un détail institutionnel pour devenir une condition de compétitivité. Le Gouvernement s'en est emparé et affiche une feuille de route ambitieuse pour simplifier et digitaliser les services publics.

Le **second** thème concerne les infrastructures logistiques et multimodales. Comme le note *Sérgio Soares, président du conseil d'administration de Transdev Portugal*, « le Portugal peut servir de porte d'entrée pour les investissements à long terme, surtout lorsqu'il existe de grands programmes publics d'infrastructure » ; ce qui implique précisément que l'absence de ces programmes limite le potentiel d'attraction.

Le Portugal dispose d'atouts solides (à commencer par Sines), mais cela n'élimine pas les faiblesses dans le domaine ferroviaire, la coordination logistique et certaines contraintes aéroportuaires et multimodales.

QUATRE OBSTACLES STRUCTURELS FREINENT LE PASSAGE DE L'ATTRACTIVITÉ À LA MISE EN ŒUVRE

1

JUSTICE ET SÉCURITÉ JURIDIQUE

La lenteur et l'imprévisibilité des procédures complexes dissuadent les investisseurs à long terme.

3

INFRASTRUCTURES ET MOBILITÉ

Les faiblesses du réseau ferroviaire, de la coordination logistique et les contraintes multimodales limitent le potentiel.

2

OCTROI DE LICENCES ET PRISE DE DÉCISION PUBLIQUE

La difficulté de l'État à décider, à coordonner et à assurer l'exécution technique retarde le passage de l'intention à la mise en œuvre.

4

RÉTENTION DES TALENTS

Les difficultés de recrutement, la fuite des talents et le contexte démographique exercent une pression sur un atout essentiel.

Le Portugal est bien positionné en matière de mobilité électrique individuelle, mais reste à la traîne dans les domaines du rail, de l'électrification et de l'offre de transports publics. Sans investissements conséquents au cours des 10 à 15 prochaines années, le pays aura du mal à suivre pleinement la transition énergétique du secteur. Le défi réside ici dans la densité insuffisante des infrastructures de soutien, tant pour les chaînes économiques que pour la mobilité quotidienne des talents.

Le **troisième** obstacle réside dans la pression exercée sur la fidélisation des talents qualifiés, aggravée par les difficultés de recrutement, la fuite des talents et le contexte démographique. La qualité des talents portugais apparaît systématiquement comme un atout, mais leur fidélisation est tout aussi souvent citée comme une faiblesse. Selon *Arnaud Havard, Directeur Général de Rubis Energia Portugal* : « Le Portugal est passé d'un « marché des employeurs » à un « marché des employés », dans un contexte où l'expansion des centres de services partagés et des fonctions européennes sur un marché relativement petit a accru la pression salariale et réduit la disponibilité de profils qualifiés. »

En résumé, le Portugal continue d'attirer des opérations grâce à la qualité de sa main-d'œuvre, mais il est confronté à une pression croissante pour retenir les profils qui rendent ces opérations plus sophistiquées. Cette pression ne résulte pas uniquement de la concurrence internationale pour les profils techniques. Elle résulte également de la concentration géographique de l'emploi qualifié, du coût de la vie dans les zones métropolitaines et de la faible articulation entre le logement, les transports publics et les pôles d'emploi. Le talent, le logement et la mobilité font donc désormais partie de la même équation de compétitivité.

Reconnaître ces obstacles n'affaiblit pas la proposition de valeur du pays. Au contraire : cela permet de l'aborder avec plus de crédibilité. Le Portugal ne gagnera pas en solidité en ignorant ses contraintes. Il gagnera en solidité s'il sait combiner ses atouts avec un programme visant à lever progressivement les freins qui pèsent le plus sur l'exécution et la confiance.

“

Sans durabilité, il n’y a pas d’entreprises viables à long terme”

Nathalie Ballan

Administratrice | Division Développement Commercial, The Equator Company



**SINES
1,2 GW**

Capacité annoncée des centres de données, adossée au câble sous-marin EllaLink

4.2. TRANSFORMER LE MIX ÉNERGÉTIQUE ET LA DURABILITÉ EN AVANTAGE ÉCONOMIQUE CONCRET

La **première** opportunité **n’est pas la «durabilité» dans l’abstrait**. C’est la possibilité de convertir un profil énergétique relativement favorable en un **avantage économique concret** dans des activités où le carbone, l’énergie et le financement jouent un rôle déterminant dans la prise de décision.

Il semble aujourd’hui clair que le mix énergétique portugais influence déjà des décisions structurelles, telles que l’installation de *centres de données*. Cependant, la transition énergétique exige une analyse sans excès d’optimisme : les horizons sont lointains et les analyses de rentabilité ne sont pas toujours évidentes. Le Portugal est bien positionné sur plusieurs thèmes liés à la transition énergétique, mais il faut distinguer ce qui est économiquement sensé, ce qui est techniquement viable et ce qui progresse principalement grâce à la disponibilité de financements.

Par conséquent, l’opportunité semble plus forte dans les écosystèmes intensifs qui combinent profil énergétique et besoin de main-d’œuvre qualifiée, notamment d’ingénieurs. Une énergie relativement décarbonée contribue à réduire les émissions,

à améliorer le positionnement ESG, à faciliter le financement vert ou à rendre un site plus compétitif.

C’est là que la durabilité peut cesser d’être un argument de réputation pour devenir un argument économique. Le Portugal dispose de compétences réelles dans le domaine des énergies renouvelables et bénéficie du fait d’être à l’avant-garde dans certains segments, ce qui peut lui conférer un avantage dans les nouveaux secteurs liés à la transition énergétique.

Le biométhane et d’autres nouvelles molécules énergétiques méritent une attention particulière. Leur potentiel ne découle pas seulement de l’agenda ESG, mais de la possibilité de donner naissance à des chaînes industrielles, des infrastructures et des compétences exportables dans un contexte européen de décarbonisation et de sécurité énergétique. Si le Portugal parvient à combiner ressources, compétences techniques, actifs logistiques et rapidité d’exécution, ce secteur pourrait se transformer en une opportunité industrielle concrète, et non pas seulement en une promesse liée à la transition.



4.3. SINES, LA CONNECTIVITÉ ET LE POTENTIEL DES CENTRES DE DONNÉES

Le cas de **Sines mérite un traitement à part**, car il combine plusieurs des attributs les plus distinctifs du pays : la géographie atlantique, les câbles sous-marins, l'énergie et l'échelle. Il convient de souligner le rôle d'EllaLink et la capacité annoncée de 1,2 GW associée au campus de *centres de données*, qui confèrent à Sines une importance toute particulière « du fait que les câbles de données entrent en Europe par là ». C'est le type d'atout qui ne doit pas être noyé dans un discours général sur les infrastructures : c'est un atout rare et d'importance européenne.

L'opportunité est ici double. Premièrement, consolider Sines en tant que plateforme numérique et énergétique d'envergure européenne, et non plus seulement comme un port ou un actif logistique traditionnel. Deuxièmement, utiliser ce cas pour démontrer que le Portugal peut créer des avantages très concrets lorsqu'il combine géographie, énergie et exécution.

Dans un pays de taille limitée, les actifs de cette nature revêtent une importance disproportionnée : ils ne valent pas seulement par le volume local qu'ils génèrent, mais par la possibilité de repositionner le pays dans les chaînes européennes de l'énergie, des données et de la connectivité. L'opportunité n'a pas besoin d'être présentée sur un ton maximaliste ; il suffit de la montrer comme un point où le Portugal s'inscrit directement dans les tendances européennes critiques : souveraineté numérique, données, énergie et connectivité atlantique.

Sines associe géographie, connectivité, énergie et échelle au sein d'une plateforme numérique et énergétique.

GÉOGRAPHIE ATLANTIQUE

Position de connexion à l'Atlantique et aux marchés tiers

CÂBLES SOUS-MARINS

EllaLink et connectivité numérique à l'échelle européenne

ÉNERGIE

Base renouvelable compétitive pour les activités à forte intensité énergétique

ÉCHELLE

Un actif d'une importance disproportionnée dans un pays de petite taille

4.4. CLUSTERS INDUSTRIELS ET D'INGÉNIERIE À PLUS FORTE DENSITÉ

Le Portugal crée davantage de valeur lorsqu'il cesse d'être présenté de manière générique et qu'il est désormais perçu à travers ses *points forts*, c'est-à-dire les domaines dans lesquels il excelle véritablement. Cette formulation est utile car elle fait passer l'analyse d'une simple liste d'attributs à une logique de combinaisons gagnantes. L'automobile, l'aéronautique, l'ingénierie de pointe et *les services partagés* à forte valeur ajoutée sont quelques-uns des segments à mettre en avant.

Le secteur ferroviaire, bien que dans une perspective différente, peut également être inclus ici. Il apparaît aujourd'hui surtout comme une fragilité infrastructurelle, mais il peut tout aussi bien devenir une opportunité industrielle et technologique si le Portugal parvient à articuler la modernisation du réseau, *des achats* plus intelligents et le développement de compétences en ingénierie, en maintenance, en systèmes et en mobilité à faible émission de carbone. Dans ces secteurs, et en particulier là où l'innovation, la capacité d'adaptation et la souplesse d'exécution des entreprises sont pertinentes, le Portugal est perçu comme **un « laboratoire opérationnel »** particulièrement utile pour tester des solutions évolutives. La taille du pays, comme cela a déjà été mentionné, ne doit pas nécessairement être une contrainte ; elle peut aussi être un atout lorsqu'elle est combinée à une densité technique et à une capacité d'itération.

Et, en effet, à mesure que l'écart de coûts entre le Portugal et d'autres marchés se réduit, il n'est plus viable de se contenter de rivaliser sur des segments simples ou peu différenciés. **Le renforcement des compétences, la proximité avec le client et l'évolution vers des produits plus finis et sophistiqués deviennent ainsi des conditions indispensables à la survie et à la croissance.** L'avenir des clusters industriels portugais ne réside pas dans un simple arbitrage salarial, mais dans la proximité, la qualité, la compétence et la réactivité. Néanmoins, l'absence de grands groupes nationaux limite l'effet d'entraînement sur les petites entreprises, précisément parce que ce sont souvent les entreprises phares qui structurent les écosystèmes, attirent les fournisseurs et relèvent les normes d'exigence. L'expression « les grandes entreprises entraînent les petites dans leur sillage » doit être interprétée ici comme un axe de politique économique visant à relever le défi de transformer et de créer des écosystèmes plus denses, dotés d'une plus grande capacité de rétention de valeur, d'une meilleure intégration des PME et de davantage de fonctions d'ingénierie, de produit et de décision.

Cette ligne s'inscrit directement dans l'un des thèmes centraux de l'étude : du Portugal vers l'Europe. La prochaine étape pourrait consister à **utiliser le Portugal pour concentrer des fonctions à plus forte valeur ajoutée** (expertise, ingénierie, données, produit, conformité, *approvisionnement* stratégique) **qui rayonneront ensuite vers des périmètres européens plus larges.**



Compétences dans les domaines de l'eau et de l'offshore, encore peu exploitées, mais présentant un potentiel de co-intervention

4.5. EAU, ÉCONOMIE BLEUE ET CO-INTERVENTION SUR LES MARCHÉS TIERS

Certaines des opportunités les plus intéressantes de la relation Portugal-France **ne sont pas uniquement nationales. L'économie bleue et les activités offshore** peuvent également être considérées comme des potentiels encore peu exploités. Il existe, dans ces domaines, des compétences réelles, peu visibles à l'étranger, mais dont l'importance ne cesse de croître en Europe et au-delà.

À ce contexte s'ajoute la dimension des **marchés tiers**, notamment **lusophones**, et l'importance du Portugal en tant que porte d'accès à la lusophonie. Il s'agit là d'une opportunité particulièrement intéressante car elle sort la relation bilatérale d'une lecture purement intra-européenne et **montre comment le duo Portugal-France peut générer de la valeur au-delà de ses frontières.** Elle gagne encore en pertinence lorsqu'elle est combinée à des secteurs où le Portugal dispose déjà d'actifs physiques ou de compétences distinctives (énergie, ports, ingénierie, eau, infrastructures et opérations dans les espaces lusophones).



**Coopération
dans des filières
techniques agissant
simultanément sur
un atout et sur un
obstacle**



**Le Portugal comme
porte d'accès à
l'espace lusophone,
inscrivant la relation
bilatérale au-delà
d'une logique
purement domestique**

4.6. FORMATION TECHNIQUE, FIDÉLISATION ET TALENTS ORIENTÉS VERS LA DEMANDE

Si la rétention des talents constitue un obstacle, **elle peut également être considérée comme une opportunité de coopération.**

Ce programme est particulièrement important car il est l'un des rares à pouvoir **agir à la fois sur un atout et sur un obstacle** : il améliore la proposition de valeur humaine et réduit le risque de pénurie. Dans une économie où les profils les plus recherchés se concentrent de plus en plus dans les domaines de la technologie, de la finance, de l'ingénierie, des données et des opérations internationales, la capacité à former, à requalifier et à retenir les talents en fonction de la demande concrète des entreprises cesse d'être une simple politique éducative pour devenir une politique industrielle. Et, dans le contexte portugais, cette politique industrielle doit aujourd'hui être pensée en lien avec le logement, la mobilité et la viabilité du coût de la vie pour la classe moyenne qualifiée.

4.7. DES OPPORTUNITÉS, CERTES, MAIS L'EXÉCUTION RESTE ESSENTIELLE

Le Portugal dispose d'opportunités réelles, dont plusieurs sont déjà visibles sur le terrain, mais leur **concrétisation dépend moins de nouveaux discours que de la capacité à résoudre les problèmes de mise en œuvre.**

Dans un pays qui a déjà prouvé sa stabilité, son talent et sa capacité d'adaptation, le véritable défi consiste moins à trouver de nouveaux arguments qu'à mieux mettre en œuvre ceux qui existent déjà.





05

CONCLUSIONS ET PLAN D'ACTION

La relation entre le Portugal et la France est aujourd'hui plus dense, plus fonctionnelle et plus économique que ne le laissait entendre la lecture classique du commerce et des IDE. La relation bilatérale repose désormais sur une présence productive française profondément ancrée au Portugal, sur des chaînes de valeur intégrées, sur des pôles de compétences et, bien que de manière plus modeste, sur des signes de réciprocité portugaise en France. Ce qui se dessine n'est pas une relation marginale entre deux pays voisins. C'est une relation dotée d'une masse critique suffisante pour être considérée comme **un partenariat de compétitivité**.

“ Il est fondamental d'élaborer des agendas communs France-Portugal pour les talents, en adaptant les filières aux besoins des entreprises qui créent des emplois en France et au Portugal.”

Diane Fattelay

Cheffe du service économique,
Ambassade de France au Portugal

5.1. CINQ CONCLUSIONS

LA RELATION EXISTE DÉJÀ SOUS LA FORME D'UNE INTÉGRATION PRODUCTIVE SIGNIFICATIVE

Ce que les chapitres précédents démontrent, au cas par cas, c'est que la relation bilatérale fonctionne déjà simultanément à plusieurs niveaux : la France en tant qu'opérateur d'infrastructures, employeur d'envergure, intégrateur de chaînes industrielles et partenaire d'expertise ; le Portugal en tant que plateforme fonctionnelle, base humaine qualifiée et, dans des secteurs spécifiques, source d'investissement et de technologie. Cette multiplicité de rôles est ce qui distingue cette relation d'un partenariat reposant sur un seul vecteur.

LE PORTUGAL A UNE PROPOSITION DE VALEUR PLUS RICHE QUE NE LE SUGGÈRE LA LECTURE DE “BASE DE COÛTS”

Pays, Personnes et Plateforme ne sont pas des slogans, mais une combinaison cohérente de stabilité, de talent, de qualité de vie, d'énergie, de connectivité et de fonctionnalité européenne. Mais ces atouts ne sont pas auto-exécutables. Sans capacité de rétention, sans rapidité administrative et sans meilleure articulation entre le logement, la mobilité et les pôles d'emploi qualifié, une partie de la valeur potentielle se perd avant même d'aboutir à un investissement concret.

LES RÉUSSITES MONTRENT DÉJÀ DES MODÈLES REPRODUCTIBLES

Vinci / ANA, Transdev, Airbus, Natixis, Euronext, BPCE / Novo Banco et plusieurs cas industriels montrent que cette relation produit déjà une valeur reproductible. Et, du côté portugais, des cas comme Renova et Tekever démontrent qu'il est également possible de s'implanter en France avec une présence, une envergure et une création de valeur.

LE PROCHAIN CYCLE NE SERA PAS REMPORTÉ UNIQUEMENT PAR UN VOLUME PLUS IMPORTANT

Une augmentation des échanges commerciaux ou des investissements directs étrangers ne suffit pas à elle seule. Le véritable enjeu consiste à concentrer, depuis le Portugal, les fonctions à plus forte valeur ajoutée et à créer de la valeur, au Portugal et dans d'autres pays, à partir de là.

AGIR SUR LES FREINS STRUCTURELS OFFRE DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

La simplification administrative, l'amélioration des infrastructures et la capacité à maintenir les talents sont autant de gisements de croissance qu'il convient de mobiliser pour saisir de nouvelles opportunités.

5.2. AXES D'ACTION PRIORITAIRES

Passer d'une logique relationnelle à un agenda sectoriel clairement défini

Accélérer l'intégration des PME portugaises et leur implantation en France

Lever les obstacles à la mise en œuvre grâce à une plus grande prévisibilité de l'action publique

Mieux articuler les talents, la formation technique et les chaînes de valeur

Concentrer les efforts sur des pôles disposant d'une taille critique et d'une vocation européenne

5.2.1. DES ÉVOLUTIONS DU CADRE PORTUGAIS PROFITABLES AUX INVESTISSEMENTS

MIEUX RELIER LES TALENTS, LA FORMATION, LE LOGEMENT ET LA MOBILITÉ

La coopération en matière de formation professionnelle, de filières techniques et de programmes co-conçus entre les entreprises, les universités et le système de formation professionnelle est l'un des axes les plus exploitables. Mais ce programme doit être élargi : les talents et la rétention dépendent de plus en plus de conditions de vie concrètes, en particulier d'un logement accessible et d'une mobilité efficace entre les zones résidentielles et les pôles d'emplois qualifiés. Ce thème est aujourd'hui central car le Portugal continue d'attirer des pôles et des fonctions internationales, mais la pression sur le coût de la vie, les transports et la rétention risque de compromettre cet avantage. Pour soutenir la proposition de valeur portugaise, il faut donc traiter les talents, le logement et la mobilité comme un seul et même programme de compétitivité.

CONCENTRER LES EFFORTS SUR DES PÔLES OÙ L'ÉNERGIE, LE TALENT, L'INNOVATION ET L'ÉCHELLE SE COMBINENT DÉJÀ

La meilleure façon d'éviter la dispersion est de concentrer les efforts sur les écosystèmes où le Portugal affiche déjà des atouts solides : Sines et

les centres de données ; l'automobile et la mobilité ; l'aéronautique et les logiciels ; les services partagés à forte valeur ajoutée ; certains segments industriels à forte intensité énergétique ; l'eau et l'économie bleue.

À mesure que l'écart de coûts se réduit, la durabilité concurrentielle dépend moins du *low cost* et davantage du *best cost*, de la proximité avec le client et de la sophistication du produit. Les grands groupes jouent un rôle déterminant dans la densification de ces pôles, car ils agissent comme des ancres qui entraînent avec eux les fournisseurs et les petites entreprises.

SURMONTER LES OBSTACLES À LA MISE EN ŒUVRE GRÂCE À UNE PLUS GRANDE PRÉVISIBILITÉ PUBLIQUE ET À DAVANTAGE D'ESPACE POUR L'INNOVATION

La poursuite de l'agenda gouvernemental de simplification via des procédures accélérées, le recours croissant au digital et à l'IA, mais aussi le renforcement des capacités techniques de l'État et des régulateurs permettra d'améliorer l'attractivité du pays auprès des investisseurs.

Parallèlement, la réforme actuelle du code des marchés publics représente une autre opportunité qui pourrait permettre de laisser davantage de place aux propositions innovantes.

5.2.2. DES DOMAINES D'ACTIONS PRIORITAIRES DANS LA COOPÉRATION BILATÉRALE

PASSER D'UNE LOGIQUE RELATIONNELLE À UN AGENDA SECTORIEL CLAIR

La relation entre le Portugal et la France est suffisamment mûre pour ne plus être traitée uniquement comme une bonne relation économique bilatérale et pour être désormais organisée autour de priorités concrètes : automobile et mobilité, aéronautique et logiciels embarqués, services partagés de nouvelle génération, énergie et réseaux, eau et économie bleue, centres de données et connectivité, défense et technologies à double usage. L'objectif n'est plus seulement d'attirer des entreprises, mais d'approfondir la capacité à exercer depuis le Portugal des fonctions à plus forte valeur ajoutée.

Cette orientation correspond directement à l'ambition « du Portugal vers l'Europe », déjà visible aujourd'hui dans divers pôles et centres de compétence implantés dans le pays.

ACCÉLÉRER L'INTÉGRATION DES PME PORTUGAISES DANS LES CHÂÎNES DE VALEUR FRANÇAISES ET SOUTENIR LES STRATÉGIES PORTUGAISES D'IMPLANTATION EN FRANCE.

La plus grande marge de progression de la relation réside toujours dans la densification économique : davantage d'approvisionnement local, une meilleure intégration des fournisseurs, plus de co-ingénierie et une participation accrue des entreprises portugaises aux écosystèmes français. Mais la bilatéralité ne s'arrête pas là.

Il faut une analyse plus fine des stratégies d'entrée possibles (niche, client phare, partenariat, présence industrielle locale, réseau commercial, différenciation des produits) et répondre directement au défi « David contre Goliath » : comment rivaliser en France avec une taille d'origine plus modeste, mais davantage de concentration, de spécialisation et de capacité d'adaptation.





5.3. CE QUI CONSTITUERAIT UN BON RÉSULTAT AU COURS DES 24 À 36 PROCHAINS MOIS

UN BON RÉSULTAT POUR LES DEUX À TROIS PROCHAINES ANNÉES NE CONSISTERAIT PAS EN UNE « PLUS GRANDE PROXIMITÉ » ABSTRAITE.

IL S'AGIRAIT DE QUELQUE CHOSE DE PLUS CONCRET :



deux ou trois pôles bilatéraux clairement prioritaires, axés sur l'énergie, l'industrie de pointe, les données ou la mobilité;



un programme franco-portugais sur les talents techniques et les compétences;



un mécanisme visible d'intégration des PME portugaises dans les marchés publics français et les chaînes de valeur des grands groupes;



poursuivre la promotion de la France auprès des investisseurs portugais pour permettre l'implantation de nouvelles entreprises portugaises en France;



un agenda clair du Portugal, partagé avec les investisseurs internationaux pour mieux cibler les besoins du pays, permettant de mieux positionner les entreprises françaises et de renforcer la compétitivité mutuelle.





ÉTUDES DE CAS

Renova

SAINT-YORRE (AUVERGNE-RHÔNE-ALPES)

Première unité industrielle de Renova hors du Portugal. La France comme marché de plateforme à l'échelle européenne.

ENTRÉE 2016

(site industriel reconverti)

INVESTISSEMENT >€35 M

Investissement cumulé en France (avant la 3^{ème} ligne)
1^{re} ligne €6 M · 2^e ligne €12 M · 3^e ligne montant non communiqué

CE QUI A ÉTÉ RÉALISÉ EN FRANCE

- Unité de transformation de papier tissu (papier hygiénique et rouleaux de cuisine)
- 2017 : 2^e ligne augmentant la capacité, 2024/25 : 3^e ligne

AXE STRATÉGIQUE

- Proximité avec les clients en France et en Europe du Nord; La France comme base d'expansion européenne

RÉSULTATS

- **Seule usine de Renova hors du Portugal**
- 30 000 tonnes/an avec la 3^e ligne; 20 nouveaux emplois

MESSAGE CLÉ

La France comme plateforme de développement à l'échelle européenne.

Logoplaste

IMPLANTATION INDUSTRIELLE WALL-TO-WALL EN FRANCE

Implantation fondée sur l'intégration industrielle auprès du client : production embarquée plutôt qu'exportation.

ENTRÉE 1997

Usine intégrée (*in-house plant*) pour les boissons gazeuses.

CE QUI A ÉTÉ RÉALISÉ EN FRANCE

- Modèle *wall-to-wall* : production d'emballages rigides directement intégrée aux opérations du client.
- Plusieurs sites aujourd'hui : Vienne, Cambrai et Carpiquet.

RÉSULTATS

- **Présence industrielle active et pérenne.**
Plusieurs sites.
61 collaborateurs.
Certifications locales.

AXE STRATÉGIQUE

- Accompagner les grands clients multinationaux grâce à une production dédiée et intégrée dans la chaîne industrielle.

MESSAGE CLÉ

Implantation en France par intégration industrielle auprès du client : proximité opérationnelle, efficacité logistique et réduction de l'empreinte carbone.

AMORIM

STRATÉGIE DE BUILD-UP EN FRANCE DANS LES CLOSURES PREMIUM

Construction progressive d'une présence par acquisitions successives dans les bouchons haut de gamme : bouchons, coiffes et fermetures à forte valeur ajoutée.

ENTRÉE/CONSOLIDATION 2006-2007

Acquisitions successives (et non une implantation réalisée en une seule étape).

INVESTISSEMENT TRESCASES €4 M SOBEFI ~€1,4 M

Oller Group: valor não divulgado em fonte aberta

CE QUI A ÉTÉ RÉALISÉ EN FRANCE

- 2006 : investissement dans Trescases (leader du marché des coiffes pour bouchons).
- 2007 : acquisition de 87 % d'Oller Group (Oller et Cie, Reims) et de SOBEFI (bar-tops, fermetures et produits destinés au Cognac).

AXE STRATÉGIQUE

- Accès au marché premium des vins et du champagne.; Renforcement des capacités de production, de distribution et de la chaîne de valeur.

RÉSULTATS

- **Position renforcée dans le segment des bouchons destinés au champagne.**
Présence industrielle visible (établissements Christian Bourrassé).

MESSAGE CLÉ

Une stratégie de build-up dans des segments premium à forte valeur ajoutée : accès au marché, renforcement des canaux de distribution et montée en gamme du portefeuille d'activités.

PESTANA HOTEL GROUP

IMPLANTATION EN FRANCE VIA UN HÔTEL VITRINE À PARIS

Implantation à travers un actif emblématique de la marque dans une ville prestigieuse.
Paris apparaît comme vitrine internationale.

ENTRÉE 2018

Projet Pestana CR7 Paris
Lifestyle Hotel

INVESTISSEMENT €60 M

Hôtel 4 étoiles
210 chambres
Partenariat à 50/50 avec Cristiano Ronaldo

CE QUI A ÉTÉ RÉALISÉ EN FRANCE

- Hôtel 4 étoiles de 210 chambres à Paris sous la marque Pestana CR7.
- Intégré au projet urbain mixte Austerlitz A7A8.

AXE STRATÉGIQUE

- Renforcement de la marque et positionnement sur un marché urbain emblématique.; Affirmation dans l'hôtellerie de destination premium.
- **Premier hôtel du groupe en France.**
Travaux lancés début 2023, ouverture prévue en 2027

MESSAGE CLÉ

Implantation à travers un actif emblématique dans une ville mondiale, renforçant la marque lifestyle du groupe. Établissement avec une ouverture prévue en 2027.

TEKEVER

LA FRANCE COMME HUB INDUSTRIEL ET TECHNOLOGIQUE EUROPÉEN

Le cas le plus emblématique du triangle Portugal→France→Europe :
défense, autonomie stratégique et souveraineté technologique.

ENTRÉE 2025

Programme annoncé dans le
cadre de Choose France.

INVESTISSEMENT €200 M

Plan d'investissement en France
200 emplois qualifiés prévus

CE QUI A ÉTÉ RÉALISÉ EN FRANCE

- Centres d'excellence dédiés à l'autonomie, à l'intelligence artificielle, à la R&D, à la production, à l'intégration, aux essais et au soutien aux missions.
- Cahors : Centre d'Excellence pour les systèmes autonomes à usage dual (civil et défense).

AXE STRATÉGIQUE

- Intégration dans l'écosystème français de la défense ; Développement de capacités industrielles locales ; Positionnement de la France au cœur de la stratégie européenne du groupe.
- Le choix de Cahors concrétise un plan de création de 200 emplois ; Ouverture d'un bureau à Toulouse.

MESSAGE CLÉ

La France n'est pas seulement un marché, mais un véritable hub européen industriel et technologique dans les domaines de la défense, de la sécurité et de l'autonomie stratégique.



NOTE MÉTHODOLOGIQUE

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le texte de cette étude résulte de la combinaison de recherches menées à partir de diverses sources – INE, Banque du Portugal, AICEP, Eurostat et d'autres sources institutionnelles de référence – et de la collecte de données, d'opinions et de points de vue critiques par le biais d'entretiens.

António Braz Costa

PDG
CITEVE

Arnaud Havard

PDG
Rubis Energia Portugal

Carla Neto

Directrice des Ressources Humaines
FORVIA (Faurecia)

Cristina Martins de Barros

Managing Director
iIRH

Diogo da Silveira

Président du Conseil d'Administration
Floene

Diane Fattelay

Cheffe du Service Économique
Ambassade de France au Portugal

Fabrice Segui

PDG
BNP Paribas Portugal

Joaquim Cabaço

Président du Conseil d'Administration
Trivalor

João Moreira

Associé
Eurogroup Consulting

17 entretiens ont été menés entre avril et juin 2026 avec des dirigeants de groupes français implantés au Portugal, des responsables d'entreprises portugaises présentes en France et des interlocuteurs institutionnels des deux pays. Les entretiens ont consisté en sessions en présentiel à Lisbonne et réunions par vidéoconférence, d'une durée moyenne de 60 minutes.

José de Barros

Directeur d'Usine
Wipro Lauak

Armando Gomes

PDG
Wipro Lauak

Nathalie Ballan

Administratrice | Division Développement Commercial
The Equator Company

Paulo Pereira da Silva

PDG
Renova

Paulo Portas

Ancien Vice-Premier Ministre, Ministre des Affaires Étrangères et de la Défense du Portugal

Pierre Debourdeau

Associé Directeur
Eurogroup Consulting

Sérgio Soares

PDG
Transdev Portugal

Thierry Ligonnière

Président des **CCEF**
PDG de **ANA Aeroportos de Portugal**

Tous les entretiens ont été menés sur la base d'un guide semi-structuré commun, organisé autour de dix questions transversales et de questions sectorielles adaptées au profil de chaque interlocuteur. Le guide n'a pas été appliqué de manière rigide : la profondeur analytique a été privilégiée par rapport à l'uniformité des réponses, permettant à chaque entretien d'explorer les domaines dans lesquels

chaque interlocuteur disposait de connaissances plus spécifiques.

Les extraits cités tout au long de l'étude ont été validés par leurs auteurs respectifs. Sauf indication contraire, les citations sont utilisées à titre de contexte ou d'illustration, et le texte analytique qui suit ne doit pas être interprété comme un discours attribué aux personnes interrogées.

QUESTIONS TRANSVERSALES

1

Le Portugal est aujourd'hui un partenaire stratégique pour la France ; et la France pour le Portugal ? En quoi ?

2

Lorsque vous examinez la relation économique entre le Portugal et la France, où voyez-vous aujourd'hui le plus de substance : dans le commerce, l'investissement, les talents, l'innovation ou les chaînes de valeur ? Pourquoi ?

3

Qu'est-ce qui distingue la relation entre le Portugal et la France des autres relations bilatérales du Portugal avec ses grands partenaires européens ?

4

Quels facteurs expliquent, selon vous, l'attractivité du Portugal pour les entreprises françaises ces dernières années ?

5

Dans quel domaine cette relation génère-t-elle aujourd'hui le plus de valeur concrète : l'emploi, la productivité, les exportations, les centres de services, la capacité industrielle, l'innovation ou autre ?

6

Quels sont, aujourd'hui, les principaux leviers de la relation bilatérale entre le Portugal et la France

7

Dans quels domaines le Portugal est-il mieux positionné qu'on ne le reconnaît parfois, et dans quels domaines reste-t-il en deçà de ce qui est nécessaire pour attirer davantage d'investissements et de projets français ?

8

Y a-t-il un cas, une entreprise, un investissement ou une initiative qui, selon vous, illustre particulièrement bien le potentiel ou les limites de la relation entre le Portugal et la France ?

9

Si l'on compare le Portugal aux meilleures pratiques internationales, quels sont les principaux écarts qui limitent encore le renforcement de cette relation ?

10

Quelles seraient 2 ou 3 mesures concrètes à mettre en œuvre à court terme pour renforcer l'attractivité du Portugal auprès des entreprises et des investisseurs français ?





REMERCIEMENTS & BIBLIOGRAPHIE

REMERCIEMENTS

Cette étude a été initiée par les Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Portugal (CCEF), avec l'ambition de contribuer à la réflexion sur le rôle du partenariat franco-portugais dans le renforcement de la compétitivité européenne et d'identifier des opportunités concrètes permettant d'approfondir la coopération économique entre les deux pays.

Ce travail n'aurait pas été possible sans la disponibilité et la contribution d'un grand nombre de dirigeants d'entreprise, de managers, d'experts, de représentants institutionnels et d'acteurs économiques qui ont accepté de partager leur expérience, leurs connaissances et leur vision de l'évolution des relations économiques entre le Portugal et la France. Leurs témoignages et leurs perspectives ont été essentiels pour enrichir l'analyse et garantir que cette étude reflète fidèlement la réalité économique et entrepreneuriale des deux pays.

Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Portugal tiennent à remercier tout particulièrement les responsables de ANA Aeroportos de Portugal, BNP Paribas Portugal, CITEVE, l'Ambassade de France au Portugal, Floene, FORVIA (Faurecia), iIRH – Instituto de Informação em Recursos Humanos, Renova, Rubis Energia Portugal, The Equator Company, Transdev Portugal, Trivalor et Wipro Lauak, ainsi que l'ensemble des professionnels ayant participé aux entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

Les CCEF tiennent également à remercier tout particulièrement l'Ambassade de France au Portugal, la Chambre de Commerce et d'Industrie Luso-Française (CCILF), Business France et la French Tech Portugal pour leur soutien tout au long de ce projet ainsi que pour leur engagement constant en faveur du renforcement des relations économiques franco-portugaises.

Les CCEF souhaitent également exprimer leurs remerciements aux personnes qui ont contribué plus directement à la réflexion, aux échanges, à la relecture et à la rédaction finale de cette étude. Leur expertise, leur disponibilité et leur contribution intellectuelle ont été déterminantes pour la qualité du travail réalisé. Parmi elles figurent notamment Diane Fattelay, Nathalie Ballan, Cristina Martins de Barros, Sofia Crisóstomo Silva, Fabrice Segui, Antoine Blanchys, Pierre Debourdeau, Thierry Ligonnière, ainsi que d'autres contributeurs qui ont, tout au long du processus, apporté une contribution significative à l'approfondissement des analyses et des recommandations présentées dans ce document.

Nous remercions également l'ensemble des organisations et des experts qui, directement ou indirectement, ont contribué par leurs informations, leurs données, leurs suggestions et leurs points de vue à enrichir cette réflexion.

Enfin, les CCEF adressent leurs remerciements à l'équipe d'Eurogroup Consulting Portugal, et tout particulièrement à Miguel Guarino, pour la rigueur méthodologique, le professionnalisme et l'engagement dont ils ont fait preuve dans la conduite de l'étude, la réalisation des entretiens, le traitement des informations recueillies et la rédaction de ce rapport.

À toutes celles et ceux qui ont contribué à cette étude, nous adressons nos plus sincères remerciements.

BIBLIOGRAPHIE :

1. D'une relation historique à une intégration productive avec une marge pour franchir le pas

1. Le Portugal est aujourd'hui une économie très ouverte sur l'extérieur, avec des exportations représentant environ 47 % du PIB. (AICEP)
<https://www.portugalglobal.pt/pt/noticias/2025/marco/pib-de-portugal-cresce-1-9-em-2024/>

2. Stock d'IDE proche de 69 % du PIB. (Banque du Portugal)
https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2627/?utm_source=bportugal.pt

3. La France se classe au 2e rang des investisseurs étrangers en termes de stock au Portugal. (Banque du Portugal)
https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2856/?utm_source=bportugal.pt&utm_medium=referral

4. La France apparaît comme la 3e destination des exportations portugaises et le 3e fournisseur commercial. (Bureau de stratégie et d'études)
<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-de-comercio-bilateral/franca/1555-comercio-internacional-de-portugal-com-franca/file>

5. Les entreprises étrangères représentent environ 27,9 % de la VAB des sociétés non financières au Portugal. Parallèlement, les entités liées à la France représentent environ 21 % de la VAB des filiales étrangères au Portugal. (INE)
19IFATS_2024 (1).pdf

6. Le stock d'IDE français au Portugal s'élève à environ 18,9 milliards d'euros. (Banque du Portugal) Investissement direct : note d'information statistique de décembre 2025 | BPstat

7. Le stock total d'IDE au Portugal s'élève à environ 200 milliards d'euros. (AICEP)
<https://www.portugalglobal.pt/en/news/2025/february/fdi-in-portugal-rose-19-in-2024-132-billion-euros/>

8. Cette présence se traduit par environ 1 600 filiales françaises et quelque 130 000 emplois associés. (Ministère français de l'Économie) <https://pt.diplomatie.gouv.fr/pt/node/6/cooperacao-economica>

9. En 2024, les filiales étrangères représentaient environ 28 % de la VAB des sociétés non financières portugaises. (INE)
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=707498381&DESTAQUESmodo=2

10. En 2024, les entités liées à la France représentaient environ 21 % de la VAB totale des filiales étrangères. (Ministère français de l'Économie)
<https://pt.diplomatie.gouv.fr/pt/node/6/cooperacao-economica>

11. La France absorbe environ 12 % des exportations portugaises, ce qui la place en 3e position parmi les destinations des exportations nationales. Cela représente environ 16,3 milliards d'euros d'exportations. (AICEP)
<https://www.portugalglobal.pt/noticias/2025/fevereiro/exportacoes-portuguesas-de-bens-cresceram-2-5-em-2024/>

12. 55 % des exportations de biens concernent les moyens de transport, les machines et équipements ainsi que les métaux. (Bureau de stratégie et d'études)
<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-de-comercio-bilateral/Fran%C3%A7a/1555-comercio-internacional-de-portugal-com-franca/file>

2. La valeur du Portugal repose sur trois dimensions complémentaires : le pays, les personnes et la plateforme

1. Le pays occupe la 7e place du Global Peace Index 2024. (Global Peace Index)
<https://www.portugalglobal.pt/media/dzjlpsuk/gpi-2024-web.pdf>

2. Environ 660 000 ressortissants des pays PALOP et du Brésil vivent actuellement au Portugal. (AIMA)
<https://aima.gov.pt/media/pages/documents/fec4d6a712-1760603125/relatorio-migracoes-e-asilo-2024.pdf>

3. 1,8 million de Portugais résident à l'étranger. (Observatoire de l'immigration)
<https://observatorioemigracao.pt/np4/1351/>

4. Au Portugal, environ 43 % des jeunes âgés de 25 à 34 ans ont suivi des études supérieures. (Commission européenne)
<https://epale.ec.europa.eu/pt/resource-centre/content/ensino-superior-e-emprego-jovem-em-portugal-tendencias-resultados-e>

5. La part des profils STEM est d'environ 29 %, soit légèrement supérieure à la moyenne européenne de 27 %. (Commission européenne)
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f6a5f8c9-beb7-11f0-a612-01aa75ed71a1/language-pt>

6. Le Portugal se classe 6e au classement mondial de l'English Proficiency Index, tandis que la France occupe la 49e place (English Proficiency Index)
<https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2024/ef-epi-2024-english.pdf>

7. Le salaire annuel moyen au Portugal s'élève à environ 24 818 euros, contre environ 43 790 euros en France. (Commission européenne)
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251112-1>

8. Le coût horaire de la main-d'œuvre est d'environ 18,2 euros au Portugal, contre 43,7 euros en France et 33,5 euros en moyenne européenne. (Commission européenne)
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250328-1>

9. À cela s'ajoute la qualité de vie. En 2024, le Portugal a obtenu un score de 7,3 pour l'indicateur de satisfaction globale à l'égard de la vie (Overall Life Satisfaction, Commission européenne), se classant ainsi devant des pays comme la France, l'Espagne et l'Allemagne.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_overall_experience_of_life

10. La communauté française résidant au Portugal compte environ 60 000 personnes, et la population étrangère représente aujourd'hui près de 15 % de la population résidente. (Ministère des Affaires étrangères français)
<https://pt.diplomatie.gouv.fr/pt/presence-francaise/comunidade-francesa-em-portugal>

11. Lisbonne enregistre plus de 2 800 heures d'ensoleillement par an, bien au-dessus des quelque 1 600 heures de Paris. (Revue Expresso)
<https://expresso.pt/revista/fisga/2026-03-11-lisboa-tem-2828-horas-de-sol-por-ano-o-equivalente-a-quatro-meses-de-luz-solar-ininterrupta-31394a5a>

12. Environ 71 % de la consommation électrique portugaise est couverte par des sources renouvelables
<https://www.ren.pt/pt-pt/media/noticias/recorde-de-producao-de-renovaveis-abastece-71-do-consumo-de-eletricidade-em-2024>

3. Cette relation porte déjà ses fruits : trois modèles de coopération franco-portugaise

1. Vinci a acquis la concession de 50 ans des 10 aéroports portugais pour 3,08 milliards d'euros.
(Ana)
<https://www.ana.pt/pt/institucional/imprensa/2011/09/17/vinci-conclui-aquisicao-da-ana-concessionaria-dos-aeroportos-portugueses>

2. En 2012, les aéroports portugais enregistraient environ 30 millions de passagers et affichaient une marge EBITDA de 38,3 %. En 2024, l'échelle est tout autre : 72,5 millions de passagers, soit une augmentation de 142 % par rapport à 2012 ; un chiffre d'affaires d'environ 1,3 milliard d'euros, soit une hausse de 188 % par rapport à 2013 ; et une marge EBITDA de 68,2 %. (Ana)
https://www.ana.pt/sites/default/files/2025-07/ANA_RGC_2024_EN_Website.pdf

3. 95 % des touristes arrivent via la plateforme ANA. (Revue Expresso)
<https://expresso.pt/economia/2019-03-17-95-dos-turistas-entram-no-pais-por-aviao--e-do-que-gostam-mais-e-dos-pasteis-de-nata->

4. La France est la 3e destination des exportations portugaises d'automobiles et de composants, avec environ 1,3 milliard d'euros en 2024. (Bureau de stratégie et d'études)
<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-de-comercio-bilateral/Fran%C3%A7a/1555-comercio-internacional-de-portugal-com-franca/file>

5. Airbus Atlantic Portugal prévoit qu'en 2026, environ 25 % de sa production mondiale de sous-ensembles aéronautiques sera fabriquée au Portugal. (AICEP)
<https://portugalglobal.pt/noticias/2024/julho/airbus-atlantic-vai-aumentar-area-de-producao-em-santo-tirso/>

6. BNP Paribas, qui compte environ 10 000 collaborateurs au Portugal. (BNP Paribas)
<https://www.bnpparibas.pt/pt/>

7. Natixis, qui compte plus de 3 000 collaborateurs de 46 nationalités à Porto et à Lisbonne. (Natixis)
<https://portugalhub.natixis.com/pt/>

8. Euronext a fait de Porto son troisième site mondial, avec environ 500 collaborateurs chargés de gérer la plateforme Optiq et les fonctions de cybersécurité pour l'ensemble du groupe. (Natixis)
<https://portugalhub.natixis.com/pt/>

9. BPCE / Novo Banco. L'acquisition, finalisée en 2026, est décrite par l'IIRH comme la plus grande opération transfrontalière dans le secteur bancaire de la zone euro au cours de la dernière décennie, d'une valeur d'environ 6,7 milliards d'euros. (Novo Banco)
<https://www.novobanco.com/pt/media/noticias/30-04-2026-BPCE-finalizes-the-acquisition-novobanco.html>

10. Lactalis a considérablement renforcé sa base de production au Portugal, portant son effectif portugais à environ 800 collaborateurs et disposant de plusieurs sites industriels. (Supplychain Magazine)
<https://www.supplychainmagazine.pt/2025/04/30/lactalis-reforca-presenca-em-portugal-com-aquisicao-do-grupo-queijos-tavares/>

11. Dans le cas de TEKEVER, il s'agit d'un investissement de 100 millions d'euros en France, de deux centres d'excellence et de **plus de 100 emplois qualifiés** prévus sur cinq ans. (AICEP)
<https://portugalglobal.pt/noticias/2025/dezembro/drone-da-tekever-faz-teste-em-alto-mar-com-a-marinha-francesa/>

