

Des pôles de compétitivité qui réussissent

L'exemple
du Pays Basque espagnol

Pôles de compétitivité : la réussite basque

Alors que le bilan des pôles de compétitivité français paraît très mitigé au terme de 3 ans d'existence, les clusters constituent aujourd'hui les piliers du développement économique basque.

Mis en place depuis 1991, ces clusters obtiennent d'excellents résultats. Aujourd'hui, d'après les statistiques du gouvernement basque, 45 % du PIB est généré par treize pôles de compétitivité: activités portuaires, aéronautique, automobile, construction navale, électroménager, électronique / informatique / télécommunications, énergie, environnement, machine-outil, papier, sciences du management, transport et logistique ou encore audiovisuel.

Selon Eurostat, le Pays Basque occupe la 4^{ème} place parmi les régions industrielles les plus riches d'Europe, affichant un PIB par habitant de 30599 euros en 2007. Elle est également la région la moins endettée d'Espagne. Ces excellents résultats lui valent les notations « AAA » de la part d'agences comme Moody's et Standard and Poor's.

Jean-Philippe Larramendy
Président de l'Institut France-Euskadi
www.france-euskadi.org
01-53-77-20-44
jph.larramendy@wanadoo.fr

Les clusters : une solution pour l'avenir de l'industrie européenne ?

Sommaire

I – Le cluster : instrument privilégié des régions compétitives d'Europe p.4

- A) Un outil utilisé par de nombreuses régions industrielles performantes p.5
- B) Des politiques de clusters plus ou moins structurées p.6
- C) L'exemple d'une politique de clusters sophistiquée : la Haute-Autriche p.7

II – L'exemple d'Euskadi : les clés du succès des clusters basques p. 8

- A) Un modèle pionnier, issu d'une volonté politique forte p.9
- B) Des champs d'intervention bien identifiés p.10
- C) Une implication des pouvoirs publics dans la durée p.11
- D) Des aides publiques à la fois limitées et collectives p.12
- E) Des réussites exemplaires : la machine-outil et l'aéronautique p.13

Annexes p.16

Tableau récapitulatif des caractéristiques des clusters basques

Les sites internet des clusters basques

I – Le cluster : instrument privilégié des régions compétitives d'Europe

En Europe, les clusters se sont progressivement imposés comme l'outil de gestion publique le mieux adapté aux politiques régionales. Si la plupart des régions dynamiques y ont aujourd'hui recours, le mode de gouvernance choisi et les moyens mobilisés restent très divers.

Groupements informels et spontanés en Lombardie, outils de simple concertation en Catalogne ou bien dispositifs plus structurés mais pragmatiques en Bavière... les approches varient d'une région à l'autre. La Haute-Autriche, quant à elle offre l'exemple d'une politique de clusters parmi les plus sophistiquées d'Europe, à l'instar de celle mise en place par le Pays Basque espagnol.

A) Un outil utilisé par de nombreuses régions industrielles performantes

En Europe, les clusters (ou pôles de compétitivité) se sont progressivement imposés comme l'outil de gestion publique le mieux adapté aux politiques régionales.

Dans toutes les régions qui mènent une politique de clusters, la finalité est la même : augmenter la compétitivité des entreprises et donc celle du territoire. Ces politiques se fondent sur un cercle vertueux où l'intensification des interactions entre les entreprises d'une même filière, les centres de recherche et les universités entraîne une augmentation de la productivité des PME et donc de leur compétitivité.

Au-delà de la théorie économique, des succès comme celui de la Silicon Valley en Californie ou plus récemment la Finlande, ont montré l'efficacité des modèles de développement fondés sur des clusters et inspiré de ce fait de nombreux dirigeants locaux européens.

La plupart des régions industrielles performantes sont dotées de clusters

A tel point que, depuis le début des années 90, les régions d'Europe les plus performantes ont toutes mis en place une politique de clusters. Un constat confirmé par l'Agence pour la diffusion de l'innovation technologique (Adit) dans un récent rapport sur le management stratégique des régions d'Europe les plus avancées¹ : « *la politique d'animation industrielle est désormais basée, dans la plupart des régions, sur la notion de cluster ou de grappe d'entreprises* ».

Au vu de cette expérience européenne, la création récente en France de pôles de compétitivité constitue une exception. Tout d'abord, elle intervient une dizaine, voire une quinzaine d'années après nos voisins européens. Mais surtout, les pôles de compétitivité français constituent l'unique exemple d'une politique de clusters impulsée, gérée et financée au niveau national et non régional. De ce fait – et c'est une différence par rapport aux autres clusters européens – l'objectif poursuivi par les pôles français est autant l'aménagement du territoire que l'augmentation de la compétitivité.

¹ *Le management stratégique des régions en Europe. Une étude comparative par Jean-Claude Prager. Adit, mai 2005*

B) Des politiques de clusters plus ou moins structurées

Si l'outil cluster est aujourd'hui utilisé par la totalité des régions européennes avancées, les approches retenues par les exécutifs régionaux et les moyens mobilisés sont très variables.

En Lombardie, les clusters – ou « districts » en l'occurrence – se sont construits de manière largement spontanée, au fil des années voire des siècles. Aujourd'hui, 16 districts sont officiellement identifiés en Lombardie, parmi lesquels le textile, le bois, la mécanique ou la soie. Leur fonctionnement reste largement informel et les autorités régionales n'y interviennent en aucune façon. Leurs relations avec les districts industriels se limitent à des subventions ciblées sur des projets d'innovation.

Dans d'autres régions, les clusters sont conçus et utilisés uniquement comme des instruments assez souples pour inciter les entreprises à coopérer. C'est par exemple ce qui s'est produit en Catalogne où, au début des années 90, près d'une centaine de micro-clusters ont été identifiés et invités à se structurer, parmi lesquels des secteurs comme les machines agricoles, la joaillerie, le cuir ou encore l'ameublement. Dans les faits, cette initiative s'est limitée à la mise en place d'une concertation très légère entre les entreprises concernées et l'exécutif régional et à la promotion d'investissements étrangers. D'ailleurs, la plupart des clusters catalans ont disparu d'eux-mêmes quelques années après leur création.

Autre cas de figure : l'adoption d'une politique de clusters plus structurée et plus systématique mais qui reste pragmatique. C'est le cas de la Bavière, où l'approche est spécifique pour chaque secteur. Plusieurs programmes ont été lancés par le Land dans les années 90 comme « Bayern Online » dans le secteur des TIC, « Baika » dans le secteur automobile, ou encore « Software Offensive » pour le développement de logiciels. Dans tous les cas, l'objectif consiste à favoriser la mise en réseau de l'ensemble des acteurs et leurs synergies. Mais la durée du programme, les objectifs, les parties prenantes et les moyens diffèrent en fonction de la situation de chaque secteur.

Une dernière catégorie de régions a décidé de faire des clusters les outils pivots de leur politique industrielle. Dans ce cas, la stratégie est très structurée : le nombre, les missions, les budgets et les objectifs de chaque cluster sont déterminés avec précision par les autorités régionales et leur action fait l'objet d'évaluations régulières. Deux régions très différentes affichent des expériences similaires dans ce domaine et jugées comme exemplaires par les observateurs : il s'agit de la Haute-Autriche et du Pays Basque espagnol.

C) L'exemple d'une politique de clusters sophistiquée : la Haute-Autriche

Dans cette région, la plus industrielle d'Autriche et l'une des plus performantes d'Europe, la politique de clusters est extrêmement structurée. Comme le souligne l'Adit, « *la politique de clusters de la Haute-Autriche est considérée comme exemplaire à l'échelle internationale. Le programme concerne 1500 entreprises représentant 240 000 emplois, soit la quasi-totalité de l'emploi industriel du Land* ».

Huit secteurs ont été identifiés par le gouvernement du Land et organisés en clusters à partir de 1998 : l'automobile, le bois, la plasturgie, les industries agro alimentaires, la technologie diesel, la santé, la mécatronique et les énergies respectueuses de l'environnement.

Chaque cluster regroupe les entreprises du secteur concerné (31% sont situées dans d'autres Länder autrichiens pour favoriser la coopération interrégionale), les centres de recherche et les établissements d'enseignement supérieur du Land. La région de Haute-Autriche soutient financièrement les projets de coopération : dès qu'un projet réunit trois entreprises dont au moins une PME, il reçoit une subvention de 25% plafonnée à 37 000 € par partenaire. Le cluster est financé conjointement par le Land, l'Union Européenne et les entreprises elles-mêmes : les PME versent une cotisation de 550 euros par an, les grandes entreprises versent le double.

Les services proposés par chaque cluster sont nombreux et assurés par des structures légères composées de 4 à 6 personnes. Ils concernent l'information des membres (accès à une banque de données, newsletter...), la formation (ateliers, échanges d'information...), le lancement et le suivi de projets de coopération entre entreprises, organismes scientifiques et universités (par exemple, le soutien pour la participation à des programmes de recherche internationaux), l'internationalisation (par exemple, l'organisation de voyages d'étude) et enfin la promotion de l'image de la région.

La politique de clusters de la Haute-Autriche présente une autre spécificité liée à son fort niveau de structuration : elle fait l'objet d'évaluations régulières par un cabinet d'experts indépendants. Des points forts ont ainsi été identifiés (l'augmentation du nombre de projets coopératifs, l'innovation) mais aussi des points faibles comme la promotion de l'image de la région. Au final, une augmentation de la performance générale des entreprises membres des clusters a été constatée par rapport aux autres entreprises.

II – L'exemple d'Euskadi : les clés du succès des clusters basques

Au Pays Basque espagnol, voilà près de 15 ans que la constitution de clusters fait de l'industrie le moteur de l'économie.

Mis en place par le gouvernement basque avec l'aide de Michael Porter, Professeur à Harvard Business School et spécialiste des stratégies de compétitivité, les clusters constituent depuis 1991 les pivots de la politique industrielle basque. Avec des résultats parfois inespérés comme le sauvetage de la sidérurgie, souvent spectaculaires comme la renaissance de la machine-outil ou tout simplement étonnants comme le développement de secteurs encore inexistants voici quelques années comme l'aéronautique ou les TIC.

Meilleure preuve, s'il en est, de cette efficacité, 45% du PIB basque est aujourd'hui généré par treize clusters dont la majorité appartient au secteur de l'industrie.

En plus de sa réussite, le modèle basque offre l'exemple d'une politique de clusters parmi les plus structurées d'Europe. Des champs d'intervention bien identifiés, une implication des pouvoirs publics dans la durée et des aides concentrées sur les pôles plutôt que sur les entreprises : telles sont les raisons qui expliquent la longévité des clusters basques et leur adoption par l'ensemble du secteur industriel.

A) Un modèle pionnier, issu d'une volonté politique forte

A plusieurs égards, la politique de clusters menée par le Pays Basque espagnol présente des caractéristiques intéressantes par rapport aux autres régions européennes.

Tout d'abord, Euskadi fait figure de pionnier dans ce domaine en Europe. La mise en place de clusters a débuté dès 1991 au Pays Basque et plutôt à la fin des années 90 dans les autres régions (1998 pour la Haute-Autriche, 1999 pour la Bavière...).

Créés dès 1991, les clusters basques font figure de pionniers en Europe

Ensuite, les clusters basques sont le fruit d'une réflexion politique avancée, appuyée sur une expertise extérieure. En 1990, la volonté politique du gouvernement basque était claire : sauver l'industrie alors en pleine restructuration. Pour les aider à définir les grandes orientations de la politique industrielle, les pouvoirs publics basques ont fait appel à un consultant américain spécialiste en stratégie d'entreprise : le célèbre professeur d'Harvard Michael Porter, qui fait aujourd'hui figure de référence mondiale en matière de clusters.

Ce travail conjoint a permis d'identifier onze clusters (l'électroménager, l'automobile, la machine-outil, les industries portuaires, l'environnement, l'énergie, la connaissance, l'électronique/informatique/télécoms, l'aéronautique, le papier, la construction navale) suivis plus récemment par le transport logistique en 2004 et l'audiovisuel en 2005.

Enfin, le Pays Basque espagnol offre l'exemple d'une des politiques de clusters les plus sophistiquées d'Europe, ainsi que le constate l'Agence pour la diffusion de l'innovation technologique dans son rapport sur le management stratégique (2006) : Euskadi est « *une des régions européennes dans lesquelles la politique des clusters est la plus structurée* ». Le dispositif basque se caractérise par des champs d'intervention bien identifiés, une implication des pouvoirs publics dans la durée et des aides publiques limitées.

B) Des champs d'intervention bien identifiés

Statutairement, les clusters basques sont obligés de concentrer leurs projets sur trois domaines jugés stratégiques pour la compétitivité des entreprises et de la région : le développement de l'innovation, l'amélioration de la qualité et la formation et l'internationalisation.

1. La mise en place de programmes de recherche

En matière de R&D, la mutualisation des investissements au sein des clusters peut se faire à travers la mise en place de programmes de recherche ponctuels ou la création d'instituts de recherche sectoriels.

Le cluster « construction navale » développe ainsi un programme spécifique sur l'élaboration de nouveaux systèmes d'isolement pour les réservoirs, alors que le pôle « machine-outil » préfère fédérer ses programmes au sein de sa propre Fondation pour la recherche (INVEMA).

2. Le suivi et la création de normes de qualité internationales

L'amélioration constante de la qualité constitue une autre priorité des clusters basques. La région s'est fixée comme priorité d'augmenter le niveau de qualité de sa production, notamment en multipliant les normes de certification. Les dirigeants y voient le moyen de se doter d'un atout concurrentiel décisif par rapport à la concurrence asiatique.

Certains pôles vont jusqu'à créer des normes de qualité reconnues à la fois par les Etats-Unis et l'Europe

Dans tous les cas, pour les clusters, l'objectif est l'adoption de la norme la plus rigoureuse. Quand les Etats-Unis et l'Europe ont des normes différentes, certains clusters n'hésitent pas à créer une certification qui réponde aux exigences des deux continents. Tel est le cas du pôle « aéronautique » qui, après avoir analysé pendant neuf mois les normes utilisées par les industries américaines et européennes, a créé la norme « HEGAN 9000 » (du nom du cluster) qui reprend les critères les plus exigeants propres aux deux systèmes.

3. Le développement de l'internationalisation

La meilleure preuve de l'efficacité de la stratégie de compétitivité menée au Pays Basque espagnol est sans doute l'internationalisation qui caractérise aujourd'hui l'ensemble des secteurs organisés en clusters.

Les pôles de compétitivité basques ont non seulement contribué à développer de manière spectaculaire la part des exportations des secteurs concernés, mais aussi à implanter de nombreuses activités commerciales et productives à l'étranger. La compétitivité acquise au sein du cluster « aéronautique » a par exemple permis à l'équipementier basque Gamesa d'implanter des sites de production en Pennsylvanie (Etats-Unis) et en Inde pour répondre à la demande intérieure de ces marchés.

Ce niveau d'ouverture internationale est avant tout le résultat du rôle de catalyseur joué par les pôles de compétitivité, mais aussi des activités de veille commerciale et technologique des marchés étrangers menées par les *clusters*.

C) Une implication des pouvoirs publics dans la durée

A la différence des pôles de compétitivité français, les clusters basques sont conçus comme un partenariat stratégique et opérationnel qui associe non seulement les entreprises, et les organismes de recherche publics et privés, mais aussi les pouvoirs publics. Là où le gouvernement français limite volontairement son intervention à un rôle d'impulsion, le gouvernement basque sert de catalyseur puis participe de manière active au fonctionnement des pôles et au suivi des projets.

1. Un rôle de prescription sans pouvoir de décision

Dans chaque cluster siège un membre de la Direction de la qualité et de l'innovation du Ministère de l'industrie, identifié selon une matrice de compétences. Chacun de ces fonctionnaires dispose ainsi d'une spécialisation à la fois verticale (sur un ou deux secteurs) et horizontale (sur un axe stratégique : qualité, R&D, internationalisation).

Les pouvoirs publics sont membres à part entière des clusters

Même si les décisions sont prises en dernière instance par les entreprises membres du pôle, le représentant du gouvernement participe à toutes les réunions. Son rôle ne se limite pas à l'observation : il contribue activement aux réflexions et formule des propositions.

2. Des évaluations régulières

Un système d'évaluation précis sur l'état d'avancement des projets a été mis en place. Tous les quatre ans, chaque cluster doit définir un plan stratégique, décliné en programmes d'action annuels. Ces programmes d'action doivent inclure une analyse de la situation du secteur, un calendrier précis et un budget. Ils sont régulièrement contrôlés par les

fonctionnaires du ministère de l'industrie. Ces méthodes, directement inspirées du monde de l'entreprise, expliquent en grande partie l'efficacité et le caractère très opérationnel des pôles de compétitivité basques.

D) Des aides publiques à la fois limitées et collectives

Comme en Haute-Autriche, le système basque repose sur le volontariat et la responsabilisation des entreprises. Chaque pôle est financé conjointement par les entreprises et par les pouvoirs publics. Néanmoins, le financement public est basé sur un mode de soutien collectif et non sur un système d'incitations individuelles. Il se limite à des subventions plafonnées par décret : au maximum, 60% des dépenses de fonctionnement et 50% des dépenses d'investissement, sous réserve que le montant total ne dépasse pas un certain seuil.

1. Aucun avantage fiscal...

Les entreprises des clusters basques ne bénéficient d'aucun avantage fiscal, à la différence des membres des pôles de compétitivité français qui se voient accorder des exonérations d'impôt sur les bénéfices, sur les cotisations de taxe

Au Pays Basque, ce sont les pôles que les pouvoirs publics soutiennent. Pas les entreprises

professionnelle et de taxe foncière ainsi que des allègements de charges sociales. Au total, les structures étant extrêmement légères (2 à 6 personnes) et l'essentiel des investissements pris en charge par les entreprises, le coût est modique pour le gouvernement basque : environ 3 millions d'euros par an.

2. ... et aucune obligation pour les entreprises

Conséquence logique : les entreprises des membres des clusters basques ne se voient assigner aucune obligation spécifique de la part des pouvoirs publics tandis que les entreprises membres des pôles français doivent quant à elles s'engager, en contrepartie de l'avantage fiscal qui leur est accordé, à ne pas délocaliser leurs activités.

E) Des réussites exemplaires : la machine-outil et l'aéronautique

Meilleure preuve de l'efficacité des pôles de compétitivité basques : leur longévité. Créés pour la plupart au début des années 90, les onze pôles existent encore près de quinze années plus tard – ils sont aujourd'hui au nombre de 13. Mieux, ils se sont développés et pilotent aujourd'hui les principaux secteurs de l'économie basque, générant 45% du PIB d'Euskadi.

Plusieurs exemples illustrent la capacité de dynamisation de ce mode de coopération public-privé, comme le sauvetage de la sidérurgie, la renaissance de la machine-outil ou encore la création *ex nihilo* d'une industrie aéronautique.

1. Le sauvetage de la sidérurgie

C'est sur l'industrie sidérurgique que ce type de partenariat public-privé trouve sa première traduction en 1991. Le pari est presque insensé à un moment où, partout en Europe, le secteur de l'acier est sinistré. En France, à cette période, la sidérurgie est l'une des branches les plus touchées par les délocalisations, avec la construction navale et le textile. Entre 1974 et 1990, l'industrie sidérurgique française a ainsi vu son effectif passer de 160 000 à 60 000.

Un pari apparemment insensé à un moment où le secteur de l'acier est partout sinistré

En concertation totale avec les entreprises, le gouvernement opte pour une reconversion intégrale du secteur en misant à fond sur l'innovation. Le pari consiste à réduire le nombre d'emplois directs pour atteindre un triple objectif : moderniser le secteur, sauvegarder et développer tous les emplois indirects (des secteurs de l'automobile, de la machine-outil, de la construction navale etc.) et rester la première région productrice d'acier d'Espagne.

Aujourd'hui, le pari est largement gagné. D'un très haut niveau technologique, l'industrie de l'acier figure parmi les fleurons de l'économie basque. Elle représente 40% de la production espagnole et 90% pour les aciers spéciaux.

2. La renaissance de la machine-outil

Menacées de disparaître après quarante années d'isolationnisme, les entreprises de machine-outil basques se regroupent en 1991 au sein d'un cluster.

Aujourd'hui, le résultat est là : la production basque de machines-outils est la troisième plus importante de l'Union européenne, après l'Allemagne et l'Italie. Elle représente 80% de la production espagnole totale.

L'organisation en cluster a aussi permis au secteur de développer des performances particulières en matière de recherche-développement. La machine-outil affiche ainsi un niveau d'innovation élevé : 5% du chiffre d'affaires investi en R&D en 2003 (contre 2% en 1993).

Autre performance largement favorisée par le cluster : la conquête de marchés internationaux. Là encore, le succès est au rendez-vous. Entre 1992 et 2002, le volume des exportations a été multiplié par 2,7. Aujourd'hui, le secteur exporte 63% de sa production en direction de 120 pays différents. Ses deux premiers clients (l'Allemagne avec 21,7% des exportations et l'Italie avec 12%) sont aussi deux leaders sur le marché européen de la machine-outil réputés pour leur fort niveau d'innovation.

63% de la production basque de machine-outil est exportée

3. La création *ex nihilo* d'une industrie aéronautique

Totalement inexistante au début des années 90, l'industrie aéronautique basque est née de son organisation en cluster. Le pôle regroupe aujourd'hui l'essentiel des entreprises du secteur c'est-à-dire les trois leaders locaux (l'ingénierie Sener, le motoriste ITP et l'équipementier Gamesa) et de nombreuses PME.

En une décennie, les résultats obtenus sont indiscutables. L'industrie aéronautique basque représente aujourd'hui 25% de la production espagnole totale. Elle poursuit son développement en dépit de la crise mondiale qui touche le secteur : en 2003, son chiffre d'affaires a augmenté de 10% et l'emploi du secteur a connu la même progression. Quant aux dépenses en R&D, elles ont augmenté de 90% au cours de la même année, fruit de la politique d'innovation favorisée par le pôle de compétitivité. Aujourd'hui le secteur affiche un niveau d'innovation record : 23% du chiffre d'affaires investi chaque année en R&D.

A travers le pôle de compétitivité, l'aéronautique investit 23% de son chiffre d'affaires en R&D

L'organisation en cluster a également permis à l'aéronautique basque de mener des stratégies de développement international ambitieuses. Aujourd'hui 86% du chiffre d'affaires du secteur est réalisé à l'exportation. Les entreprises basques interviennent dans de

nombreux projets internationaux de l'aéronautique civile et de l'aérospatiale : élaboration de plusieurs familles d'Airbus, et notamment l'A380, production de moteurs Boeing 777. Leurs compétences complémentaires, identifiées au sein du cluster, leur permettent d'intervenir à chaque étape du processus de production et s'illustrent notamment dans le design, l'élaboration et la fabrication de composants et de moteurs.

Symbole de cette réussite, en novembre 2004, le cluster de l'aéronautique organisait à Bilbao le 3^{ème} Congrès mondial des nouvelles tendances de fabrication, manifestation professionnelle réunissant les principaux acteurs mondiaux de l'innovation aéronautique.

Au-delà de ces exemples, il faut souligner que certains clusters cherchent à créer des synergies en menant des stratégies « interclusters ». C'est par exemple le cas des pôles « automobile » et « électronique » qui travaillent ensemble pour intégrer de nouveaux composants de haute technologie dans la production automobile. Par ailleurs, les clusters basques se sont réunis pour la première fois en avril 2004 dans le but de collaborer dans les domaines de l'informatique, de l'électronique et des télécommunications.

Annexes

Caractéristiques des clusters basques

| | Aéronautique | Automobile | Construction navale | Electronique, informatique, Télécommunications | Energie | Environnement | Electroménager | Sciences du management | Machine-outil | Papier | Port de Bilbao |
|--|---|--|--|--|---|---|--|---|---|---|---|
| Nom du pôle de compétitivité | HEGAN | ACICAE | ADIMDE | GAIA | Cluster de l'énergie | ACLIMA | ACEDE | Cluster de la connaissance | AFM | Clusterpapier | UNIPOINT |
| Nombre d'entreprises membres | 24 | 34 | 26 | 160 | 76 | 64 | 9 | 170 | 70 | 19 | 133 |
| Nombre d'emplois du secteur | 4182 | 9882 | 17500 | 7900 | 25000 | 2888 | 10 000 | n.c | 4800 | 2179 | 4300 |
| Chiffre d'affaires | 680 M €* | 1441 M € | 981.4 M € | 1505 M € | 10000 M € | 699M € | 1.419 M.€ | n.c | 713.8 M €* | 535 M € | 260 M € |
| Part des exportations dans les ventes (en %) | 39% | 90% | n.c | 33% | 22% | 19% | 53% | n.c | 63% | 48% | n.c |
| Nombre d'employés du pôle | 3 | 5 | 5 | 14 | 4 | 4 | 2 | 5 | 27 | 2 | 5 |
| Exemple de membre | Industria de Turbo Propulsores (ITP) : moteurs d'avion | Irizar : fabrication de carrosseries pour autocars. | Izar Sestao : construction de chantiers navals (en 2003, construction du gazier « Inigo Tapias » de 284m) | Euskaltel : télécommunications (téléphones fixes, mobiles, internet, télévision par le satellite) | Iberdrola : compagnie électrique (transport, distribution et commercialisation de l'électricité et du gaz naturel) | CITMA : centre d'innovation technologique pour l'environnement | Fagor : fabrication de lave-vaisselle, machines à laver, cuisinières. | Parcs technologiques d'Euskadi : 260 entreprises ; 10 000 salariés | Ona Electroerosion : 1 ^{er} producteur de l'UE en machines à électroérosion et leader mondial des équipements de grande dimension | Papelera Guipuzcoana de Zicuñaga : un des leaders européen de la papeterie haut de gamme | DHL Danzas Air & Ocean : transfert de fret (livraison express, logistique) |

Chiffres correspondant à l'année 2001, en * à l'année 2003. n.c : chiffres non communiqués.

Sites internet des clusters basques

- Aéronautique www.hegan.com
- Automobile www.acicae.es
- Construction navale www.adimde.es
- Electronique, informatique et Télécommunications www.gaia.es
- Energie www.clusterenergia.com
- Environnement www.aclima.net
- Electroménager www.acede.es
- Sciences du management www.clusterconocimiento.com
- Machine-outil www.afm.es
- Papier www.clusterpapel.com
- Port de Bilbao www.uniportbilbao.es