

Plus étonnant que le miracle économique espagnol
Le miracle économique basque

Dossier de présentation
de l'économie basque espagnole

septembre 2004

institut France
Euskadi

16 avenue de Friedland 75008 Paris
www.france-euskadi.org
france-euskadi@wanadoo.fr

Communiqué

Plus étonnant que le miracle économique espagnol **Le miracle économique basque**

Chacun connaît l'extraordinaire dynamisme de l'économie espagnole depuis quelques années. Ce qui est beaucoup moins connu, c'est l'existence au sein même de cette économie d'une réussite encore plus spectaculaire : celle du Pays Basque espagnol (Euskadi).

Des performances supérieures à celles de l'Espagne

Avec seulement 5 % de la population espagnole et 1,4 % du territoire national, le Pays Basque espagnol affiche des performances systématiquement supérieures à l'Espagne, voire à la France, sur cinq indicateurs clés * :

- le **PIB** par habitant (22 274 € contre une moyenne de 15 889 € pour l'Espagne)
- le taux d'**industrialisation** (40,4 % contre une moyenne de 31,6 % pour l'Espagne et de 24,2 % pour la France)
- le taux d'**exportation** (33 % contre une moyenne de 30 % pour l'Espagne et de 21,5 % pour la France)
- les dépenses en **R&D** (1,5% du PIB contre une moyenne de 1,03 % pour l'Espagne)
- le **taux de chômage** (8,8 % contre une moyenne de 11,3 % pour l'Espagne et de 10,2% pour la France)

Ces performances s'accompagnent de la volonté du gouvernement basque de maîtriser ses dépenses avec une dette publique de 7,3 % et un déficit budgétaire de 0,8 % : des chiffres non seulement conformes aux critères de Maastricht, mais aussi exemplaires par rapport à ceux de l'Espagne et de la France.

Une réussite fondée sur un modèle économique original, l'industrie et les PME

Le « miracle basque », c'est ce chemin parcouru par une région économiquement sinistrée il y a seulement dix ans, qui est aujourd'hui l'un des premiers moteurs du développement espagnol et l'une des régions les plus compétitives d'Europe.

Le « miracle basque », c'est aussi un phénomène à observer pour tordre le cou à un certain nombre d'idées reçues en Europe, et notamment en France.

Car derrière des résultats spectaculaires, le miracle s'explique d'abord par trois facteurs qui, là encore, peuvent paraître étonnants : la conduite d'une politique économique efficace, la modernisation réussie de l'industrie et le dynamisme des PME à l'international.

* Chiffres 2003 sauf pour les taux d'industrialisation et d'exportation (2002)

Plus étonnant que le miracle économique espagnol
Le miracle économique basque

Sommaire

Présentation p. 3

I – Le « miracle économique basque » ou la preuve qu'une politique économique peut encore marcher p.4

A) Le pari fou de 1991 p. 4

- 1) Le choix de la modernisation industrielle
- 2) La décision de construire le musée Guggenheim

B) Le choix du partenariat public-privé p. 7

- 1) La systématisation des clusters
- 2) Le recours au capital-risque pour soutenir le développement des entreprises
- 3) La mise en place de stratégies à long terme

C) Des résultats spectaculaires p. 9

II – Le « miracle économique basque » ou la preuve que l'industrie peut encore être un moteur de l'économie en Europe p. 11

A) Une position de leader dans plusieurs secteurs-clefs p.11

- 1) La machine-outil, troisième de l'U.E après l'Allemagne et l'Italie
- 2) L'industrie automobile en pleine croissance
- 3) L'électroménager, numéro 1 en Espagne

B) Un champion de l'innovation en Espagne p. 15

- 1) Des objectifs ambitieux en R&D
- 2) Des entreprises industrielles très innovantes
- 3) Un réseau technologique reliant l'ensemble des organismes de recherche publics et privés

C) Le haut niveau de formation supérieure et professionnelle, clé de la qualité basque p.21

- 1) Un niveau élevé de formation supérieure
- 2) Une priorité : la formation professionnelle

III – Le « miracle économique basque » ou la preuve que les PME peuvent jouer un rôle moteur à l'international p. 24

A) Une tradition d'ouverture sur le monde p.24

- 1) Une longue tradition de commerce international
- 2) Le rôle de la diaspora

B) « Small is beautiful » p. 25

- 1) Une économie et des exportations tirées par le dynamisme des PME
- 2) Un taux d'exportation supérieur à la France et à l'Espagne

Chiffres et témoignages p. 28

Index p. 40, 41

Présentation

La communauté autonome du Pays Basque espagnol (Euskadi)

Le Pays Basque espagnol est l'une des 17 régions ou « Communautés autonomes » de l'Etat espagnol.

Situé au nord de l'Espagne, sur le versant ouest des Pyrénées et le long du Golfe de Gascogne, ce territoire regroupe **2,1 millions d'habitants** au sein de trois provinces : la Biscaye, l'Alava et la Guipuzcoa. La capitale administrative d'Euskadi est Vitoria ; la principale agglomération est celle de **Bilbao** (1 million d'habitants).

Depuis 1979, le système institutionnel dit « d'autogouvernement » du Pays Basque espagnol s'organise autour d'organes communs (un parlement et un gouvernement) et d'organes propres à chacune des trois provinces.

Par rapport aux autres Communautés autonomes espagnoles, les compétences propres du Pays Basque sont particulièrement larges en matière de politique économique. Elles lui permettent de légiférer dans des domaines aussi étendus que l'industrie, le commerce, les transports, les équipements publics, le tourisme...

Pour exercer ces compétences, Euskadi détermine, perçoit et gère librement la totalité des impôts auxquels sont assujettis les Basques espagnols et les sociétés implantées sur son territoire.

Cette **autonomie financière** est issue de l'Accord Economique (*Concierto Económico*) signé avec l'Espagne en 1981 qui scelle des relations fiscales d'ordre quasi-confédéral entre le Pays Basque espagnol et le gouvernement central.

Seule obligation en contrepartie : le Pays Basque est tenu de financer sa quote-part des charges générales de l'Etat espagnol (pour l'essentiel : la défense et la représentation diplomatique). Aujourd'hui, cette contribution représente environ 8 % des ressources financières de la région.

L'Institut France-Euskadi (IFE)

Créé à Paris en 1997 et signataire d'une convention avec la Communauté Autonome du Pays Basque, l'Institut France-Euskadi (IFE) est une association dont l'objectif est de favoriser la coopération économique entre le Pays Basque espagnol et la France.

L'Institut France-Euskadi est présidé par Jean-Philippe Larramendy.

Plus étonnant que le miracle économique espagnol
Le miracle économique basque

I – Le « miracle économique basque » ou la preuve qu'une politique économique peut encore marcher

A lors que la plupart des grands pays européens s'interrogent sur la légitimité et l'efficacité de leurs politiques économiques, notamment face à la libéralisation d'un certain nombre de secteurs, le Pays Basque espagnol (Euskadi) apporte la preuve qu'une politique économique peut avoir des résultats spectaculaires.

A) Le pari fou de 1991

En 1975, Franco meurt : quarante ans de dictature prennent fin. L'Espagne sort de son isolement politique et économique. Le pays se trouve simultanément confronté à la concurrence internationale et à la crise énergétique et sidérurgique mondiale. En 1986, l'Espagne adhère à la CEE.

Ces bouleversements successifs vont aggraver la crise économique terrible que traverse le Pays Basque espagnol depuis 1980. Une crise qui se traduit notamment par des faillites en cascade dans l'industrie et par un taux de chômage qui oscille d'une année sur l'autre autour de 20 %.

C'est dans ce contexte économique et social très tendu, au début des années 90, que le gouvernement basque espagnol va prendre deux décisions : miser sur la modernisation de son industrie et bâtir un projet culturel d'envergure internationale, le musée Guggenheim.

1) Le choix de la modernisation industrielle

En 1991, face à la situation économique dramatique, le gouvernement basque fait le choix de sauver son industrie et, pour ce faire, de faire appel aux services d'un consultant américain spécialisé en stratégie d'entreprise.

La mission confiée à Michael Porter, Professeur à la Harvard Business School, est d'élaborer une stratégie de compétitivité globale à long terme pour le Pays Basque espagnol, à l'image d'un *business model* conçu pour une entreprise.

Au moment où la France ferme sa sidérurgie, le Pays basque fait appel à un professeur de Harvard pour moderniser son industrie

La stratégie préconisée par M. Porter consiste à moderniser et à internationaliser l'industrie basque grâce à la création et à la systématisation d'un outil pivot : les « clusters »¹. Neuf secteurs industriels sont identifiés par le Professeur Porter pour être organisés en clusters et c'est sur l'industrie sidérurgique que cette stratégie va être prioritairement appliquée.

Le pari est osé, à un moment où partout en Europe, y compris dans le reste de l'Espagne, 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.

Malgré ce contexte, le gouvernement basque est convaincu que l'industrie de l'acier a la capacité de devenir un pilier du redressement industriel et économique.

La stratégie élaborée et mise en œuvre de concert, au sein du cluster de l'acier, par les pouvoirs publics et les entreprises, consiste procéder à une reconversion complète du secteur en misant à fond sur l'innovation. Un pari largement gagné puisque, aujourd'hui, l'industrie de l'acier figure parmi les fleurons de l'économie basque. Elle représente 40 % de la production espagnole (90 % pour les aciers spéciaux).

Ce succès jouera un rôle considérable dans la constitution et le développement des autres clusters.

¹ Selon la définition de l'OCDE, les clusters (ou, en français, Systèmes Productifs Locaux – SPL) sont des réseaux d'entreprises spécialisées dans des industries de la même branche ou complémentaires. Ils existent à travers le monde aussi bien dans les régions riches que en voie de développement. Les SPL ne sont pas de simples concentrations d'industries mais des lieux où les interactions entre les entreprises et les institutions sont réelles.

2) La décision de construire le musée Guggenheim

En 1990, Bilbao, la première agglomération basque, porte les stigmates de la crise économique et industrielle traversée par le Pays Basque espagnol (Euskadi). L'objectif du projet gouvernemental lancé en 1991 consiste à diversifier le tissu économique de la ville tout en augmentant son attractivité culturelle.

C'est dans ce contexte que le gouvernement basque prend la décision de défendre la candidature de Bilbao pour accueillir le musée de la Fondation Guggenheim. Un projet alors vivement critiqué : beaucoup le jugent à la fois irréaliste et déraisonnable, à une époque où Bilbao apparaît comme une ville industrielle en plein déclin et où l'économie traverse une crise sans précédent.

Le projet est pourtant voté par le Parlement basque en 1991, le jour même de l'adoption du plan de restructuration de l'industrie.

Les responsables de la politique économique estiment en effet que le musée est un élément indissociable de la stratégie globale de développement : pour attirer les investissements étrangers, la mise en œuvre d'un projet culturel de premier ordre est indispensable. Par ailleurs, ce projet permet d'assurer la création d'emplois de manière immédiate, comme à long terme.

La construction du musée est lancée alors que Bilbao et l'économie traversent une crise sans précédent.

L'année de son inauguration, en 1997, le musée accueille 1,3 million de visiteurs. Le rythme se confirme par la suite, avec 5,2 millions de visiteurs au cours des cinq premières années, 5 sur 6 n'étant pas basques.

En 5 ans, le musée a généré un chiffre d'affaires de 750 millions €. Le gouvernement basque a ainsi largement pu récupérer son investissement de départ : il faut en effet souligner que le musée a été intégralement financé par les institutions basques, sans aucune subvention de l'Etat espagnol ou de l'Union européenne.

L'effet catalyseur sur l'économie et le tourisme a été à la hauteur des objectifs : le musée a contribué à créer plus de 4 000 emplois et 6 000 places hôtelières. Entre 1992 et 2002, le nombre de nuitées passées à Bilbao a doublé.

Plus largement, cette réalisation s'est intégrée dans un programme de redynamisation de la ville de Bilbao. Ce programme prévoyait que toutes les constructions importantes de la ville seraient dessinées par un architecte de renommée internationale et exécutées par une ingénierie basque. C'est ainsi que Bilbao est aujourd'hui dotée d'un aéroport, d'un métro, d'un pont et d'un front fluvial qui constituent des références mondiales en matière d'architecture et d'urbanisme (Frank Ghery, Santiago Calatrava, Norman Foster...).

Voir aussi en pages 31-32 l'entretien avec Jon Azua, vice-président et ministre de l'industrie du gouvernement basque entre 1991 et 1995.

B) Le choix du partenariat public-privé

Le programme de redressement de l'économie basque mené pendant la seconde moitié des années 1990 n'est pas simplement le fait du gouvernement basque. Sa réussite se fonde sur une coopération systématique et soutenue entre les pouvoirs publics et les entreprises. Une coopération rendue d'autant plus évidente que les pouvoirs publics basques utilisent des méthodes d'administration publique directement inspirées de la gestion d'entreprise.

1) La systématisation des clusters

Onze « clusters »² réunissent aujourd'hui les institutions, les grandes entreprises et les PME autour des principaux secteurs de l'industrie basque espagnole : aéronautique, automobile, NTIC et électronique, énergie, environnement, électroménager, sciences du management, machine-outil, construction navale, papier, activités portuaires et acier.

Pour des observateurs français, cette coopération active entre le monde de l'entreprise et les pouvoirs publics peut étonner par son caractère très opérationnel. Loin des comités de réflexion et de la rédaction de rapports, elle consiste à travailler de concert pour adopter et mettre en oeuvre des solutions concrètes avec des objectifs précis.

Plus que de simples filières professionnelles, les clusters sont des lieux uniques de coopération entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques d'une même branche

² Voir définition de l'OCDE p.5

Avec une moyenne de 50 à 60 décideurs publics et privés par cluster, ce sont ainsi près de 800 personnes qui se réunissent régulièrement pour définir et mener ensemble la politique économique du Pays Basque espagnol.

La qualité de ces relations public-privé est également surprenante pour des observateurs français. Elle explique la rapidité avec laquelle de nombreuses décisions cruciales pour l'avenir économique du Pays Basque espagnol (Euskadi), mais parfois difficiles, ont pu être adoptées, comme la construction du musée Guggenheim à Bilbao en pleine période de chômage massif (voir page 6).

2) Le recours au capital-risque pour soutenir le développement des entreprises

L'agence pour la promotion de l'industrie du gouvernement basque (SPRI) a mis en place un dispositif complet de capital-risque, composé de plusieurs fonds spécialisés (amorçage, capital-développement et retournement, NTIC, projets stratégiques du gouvernement...)

Au 31 décembre 2003, pour un capital de 160 millions €, le portefeuille de la SPRI représentait 61 participations et un investissement global de 102 millions €, soit en moyenne 1,7 million € par ligne de portefeuille.

Cet effort financier ne représente qu'une partie de l'apport total en fonds propres. En effet, la présence de la SPRI dans le capital d'une société déclenche invariablement l'intervention en co-investissement ou en quasi-capital de puissants groupes industriels et financiers basques comme les caisses d'épargne, la coopérative de Mondragon, la société Iberdrola (deuxième producteur d'électricité en Espagne) etc.

Grâce à l'outil du capital risque, le Pays basque a créé un secteur aéronautique ex-nihilo

Au total, on peut estimer aux alentours d' 1 milliard € l'effort collectif de la société basque via le capital-risque.

Depuis une dizaine d'années, l'activité de capital-risque impulsée par les institutions publiques basques a permis d'encourager la création de toutes pièces de nouveaux secteurs considérés comme porteurs pour l'économie : l'aéronautique il y a dix ans ; les biotechnologies aujourd'hui.

3) La mise en place de stratégies à long terme

La mise en œuvre par le gouvernement basque d'une stratégie globale de compétitivité pour redresser l'économie n'est pas restée un exemple isolé.

Aujourd'hui encore, la politique économique repose sur des grandes orientations stratégiques et des programmes d'action à long terme définis en concertation avec le monde de l'entreprise.

C'est notamment l'objet du « Plan de compétitivité 2015 ». Actuellement, le Plan est dans sa phase préparatoire de concertation : un processus de réflexion est en cours pour élaborer un diagnostic et aboutir à un projet partagé qui constituera la base du Plan de compétitivité pour les prochaines années.

Véritable plate forme stratégique de l'économie basque, un plan de compétitivité 2015 est actuellement en cours d'élaboration

Lancée par le gouvernement basque, cette réflexion associe l'ensemble des agents économiques et sociaux du Pays Basque espagnol. Elle doit permettre d'identifier les défis à affronter et les objectifs à atteindre, mais aussi de définir les instruments concrets qui pourront être utilisés.

Cette plate forme stratégique vise à formuler les orientations stratégiques prioritaires, avec la « mise en place des mécanismes de prospective », la « diversification de l'activité », la « définition de paris technologiques » ou encore « l'objectif de leadership » dans certains secteurs...

C) Des résultats spectaculaires

Dix ans seulement après le « pari fou de 1991 », le Pays Basque espagnol (Euskadi) affiche des performances économiques si remarquables que de nombreux observateurs ne jugent pas excessif de parler de « miracle économique basque ».

A tel point que la réussite exemplaire de cette région est devenue le sujet d'un cours dispensé par Michael Porter à la Harvard Business School.

Aujourd'hui, les principaux indicateurs macroéconomiques de richesse* dépassent tous la moyenne espagnole et, bien souvent, celle de la France :

- le PIB par habitant (22 274 € contre une moyenne de 15 889 € pour l'Espagne)
- le taux d'exportation (33 % contre une moyenne de 30 % pour l'Espagne et de 21,5 % pour la France)
- les dépenses en R&D (1,5 % du PIB contre une moyenne de 1,03 % pour l'Espagne)
- le taux de chômage (8,8 % contre une moyenne de 11,3 % pour l'Espagne et de 10,2 % pour la France)
- le taux d'industrialisation (40,4 % contre une moyenne de 31,6 % pour l'Espagne et de 24,2 % pour la France).

Après avoir oscillé autour de 20% dans les années 80, le chômage est passé sous la barre des 9% en 2003

* Chiffres 2003 sauf pour les taux d'industrialisation et d'exportation (2002)

Grands indicateurs économiques

Quelques chiffres clé

Un taux de croissance du PIB supérieur à celui de la France et de l'Espagne depuis dix ans

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
France	2,1	1,7	1,1	1,9	3,2	3	3,4	2,1	1,2	0,2
Pays Basque espagnol	3,3	3,5	2,5	4,4	6	5,2	5,3	3	2	2,4
Espagne	2,3	2,7	2,4	3,9	4,3	4	4,1	2,8	2	2,4

(Source : Eustat, Insee)

Un PIB par habitant également supérieur

	Moyenne 1998 - 2000	2000	Moyenne 1999 - 2001	2001
France	100	101	104,4	104,8
Pays Basque espagnol	99	101	103,6	105,1
Espagne	81	82	83,9	84,2

(Source: Eustat, Union Européenne) (PPS; UE 15 = 100)

Un taux de chômage remarquablement faible

	1985	1990	1992	1995	1998	2000	2002	2003
France	10,2	8,9	9,8	11,6	11,8	9,1	8,7	10,2
Pays basque espagnol	22,7	18,1	18,6	23,2	17	12,4	9,4	8,8
Espagne	21,5	16,3	17,5	22,9	18,8	14,4	11,4	11,3

(Source: OCDE, INSEE, Union Européenne, Eustat)

Pour d'autres chiffres, voir en annexe p.29

II – Le « miracle économique basque » ou la preuve que l'industrie peut encore être un moteur de l'économie en Europe

A l'heure où de nombreux pays européens – au premier rang desquels la France – tentent d'affronter le défi de la désindustrialisation et des délocalisations, le Pays Basque espagnol (Euskadi) affiche un dynamisme industriel étonnant.

En réussissant pendant les années 1990 le double défi de la reconversion industrielle et de la diversification de la production, Euskadi est parvenu à consolider ses industries traditionnelles tout en développant avec succès une production à plus fort contenu technologique. Cette réussite, qui s'explique notamment par les efforts réalisés en matière d'innovation, apporte la preuve qu'aujourd'hui, en Europe, l'industrie peut encore être un moteur du dynamisme économique.

A) Une position de leader dans plusieurs secteurs-clefs

1) La machine-outil, troisième de l'Union européenne après l'Allemagne et l'Italie

Menacée de disparaître il y a quinze ans, la machine-outil basque espagnole connaît une renaissance spectaculaire. Fragilisée par 40 années de franquisme, laminée par une crise sans précédent à la fin des années 80, la production basque de machines-outils est aujourd'hui la troisième plus importante de l'Union européenne, après l'Allemagne et l'Italie.

80 % de la production espagnole

Cette renaissance spectaculaire se traduit par une série de performances. La production basque représente à elle seule 80 % de la production espagnole de machines-outils, 82 % des exportations nationales et mobilise 78 % de l'emploi total du secteur. Avec 2000 modèles différents, elle couvre l'intégralité des besoins technologiques et productifs des clients.

Depuis plus de dix ans, le secteur de la machine-outil basque espagnol exporte en moyenne 56 % de sa production, en direction de 120 pays différents. Il faut souligner que 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, dotés d'un fort niveau d'innovation.

5 % du chiffre d'affaires consacré à la recherche

Le renouveau du secteur s'accompagne d'efforts particuliers en R&D (5 % du chiffre d'affaires annuel) et s'appuie sur un haut niveau technologique puisque 76 % des équipements sont dotés de modes de contrôles numériques avancés. Autant de caractéristiques qui séduisent aujourd'hui des clients aussi exigeants que l'industrie mondiale de l'automobile et de l'aéronautique.

Les leaders mondiaux de l'industrie automobile comme clients

L'industrie automobile représente ainsi 50 % de la production et compte des clients tels que BMW, Peugeot-Citroën, Daimler Chrysler, Ford, General Motors, Renault, Nissan... En ce qui concerne l'industrie aéronautique, les clients du secteur basque de la machine-outil sont Airbus, Boeing, General Electric...

Cette forte capacité d'innovation, tout comme l'ouverture à l'international, s'expliquent notamment par l'organisation des entreprises en « cluster », c'est-à-dire en réseau sectoriel. L'AFM (*Asociación Española de Fabricantes de Maquina-herramienta*), le cluster de la machine-outil qui réunit également des entreprises espagnoles non basques, représente 91 % de la production espagnole totale. Cette forme de regroupement a permis à des entreprises, presque exclusivement des PME, de développer une hyperspécialisation avec un haut niveau technologique et de s'imposer sur les marchés internationaux avec succès.

<p>Le cluster de la machine outil représente 91% de la production espagnole totale</p>

En outre, grâce à la mise en commun de leurs ressources et à la coordination de leurs efforts orchestrées par le cluster, les entreprises de la machine-outil ont acquis une grande capacité d'adaptation. Elles possèdent une connaissance aigüe des attentes clients. Elles savent par ailleurs apporter des solutions « sur mesure », au niveau de la technique, des délais de livraison et des conditions de règlement.

2) L'industrie automobile en pleine croissance

La reconversion des industries traditionnelles impulsée par les dirigeants basques au cours des années 1990 a été menée parallèlement à une diversification du tissu industriel. Cette double ambition de la politique économique a permis au Pays Basque de rester la référence de l'Espagne dans des domaines traditionnels (sidérurgie, métallurgie, machine-outil...), tout en développant de façon très importante des secteurs à plus haut contenu technologique.

Tirant parti de ses savoir-faire initiaux, Euskadi a pu acquérir en une dizaine d'années des positions significatives dans les industries électrotechnique, aéronautique ou encore automobile. Dans ce dernier secteur, les compétences développées par les entreprises basques concernent tout autant la sous-traitance que les produits finis.

Depuis 1993, le cluster de l'industrie automobile rassemble la quasi-totalité des entreprises basques du secteur. Ce mode de mutualisation et de coopération leur permet de bénéficier de nombreux avantages qui ont incontestablement joué un rôle-clé dans la croissance du secteur : développement international, définition de projets communs de R&D, mise en place de programmes de qualité totale...

Un tiers de la production espagnole

Aujourd'hui, 30 % des composants automobiles espagnols sont produits au Pays Basque espagnol. Le secteur est en pleine croissance en Euskadi, affichant en 2003 une augmentation de 5,5 % de son chiffre d'affaires. A l'image du tissu entrepreneurial local, l'industrie des composants automobiles est constituée majoritairement par de petites et moyennes entreprises : 68 % d'entre elles comptent moins de 100 salariés.

63 % de la production exportée

A l'instar du dynamisme général des PME d'Euskadi à l'international, les entreprises du secteur sont particulièrement performantes sur les marchés étrangers : 63 % de leur production est destinée à l'export.

La performance de l'industrie automobile basque ne se limite pas à ses activités de sous-traitance. Le Pays Basque compte deux sites de production et d'assemblage de produits finis. L'usine implantée en 1980 par Mercedes-Benz (Daimler Chrysler) près de la capitale administrative Vitoria emploie 3 500 personnes et produit 85 000 véhicules par an.

L'exemple des cars Irizar

Parmi les entreprises basques espagnoles figure un fleuron de l'industrie automobile : le constructeur de cars Irizar. Leader en Espagne avec 39 % des parts de marché, Irizar est, en volume, le deuxième constructeur de cars en Europe.

Créée au Pays Basque espagnol, cette entreprise spécialisée dans la carrosserie et le montage d'autocars de luxe dispose aujourd'hui d'une présence commerciale dans 65 pays et compte plus de 2 600 salariés.

3) L'électroménager, numéro 1 en Espagne

Avec seulement douze entreprises, le secteur basque de l'électroménager parvient à réaliser 40% de la production espagnole totale. Une part qui devrait encore progresser puisque l'activité est en pleine expansion : depuis six ans, le chiffre d'affaires du secteur a progressé de 60% et les ventes à l'exportation de 80%.

Suivant les grandes orientations de la politique industrielle menée par le Pays Basque depuis quelques années, les entreprises basques de l'électroménager fournissent des efforts importants en matière de recherche et développement ainsi que pour la mise en place de programmes d'amélioration continue comme l'European Quality System.

La moitié de la production exportée

Le secteur de l'électroménager est l'une des illustrations de l'internationalisation réussie de l'industrie basque espagnole. En plus d'un taux d'exportation très élevé (50 % de la production), les entreprises du secteur ont réussi une stratégie de développement international ambitieuse.

Aujourd'hui, elles comptent au total 9 sites de production à l'étranger : en Europe (République Tchèque, Pologne, Italie), mais aussi en Amérique du Sud (Argentine, Mexique) ou encore aux Etats-Unis. Elles disposent en outre d'une implantation commerciale dans plus de 80 pays.

La réussite de Fagor, n° 1 espagnol

En première position des entreprises basques du secteur : Fagor, première multinationale espagnole de l'électroménager. Fagor est l'une des 122 entreprises de la coopérative industrielle basque Mondragon (MCC), premier groupe industriel basque, 7^{ème} groupe espagnol en termes de chiffre d'affaires et 3^{ème} en termes de nombre d'employés (67 000).

Avec un capital à 100 % basque, Fagor est numéro 1 de l'électroménager espagnol. La société contrôle environ 25% du marché espagnol, suivie par le groupe allemand Bosch-Siemens et le suédois Electrolux.

Actuellement, Fagor réalise 41% de ses ventes à l'international, dont près de 70% sur des marchés très concurrentiels comme la France, le Portugal, l'Allemagne ou la Grande-Bretagne. Les produits Fagor sont commercialisés sous sept marques propres et distribués via neuf filiales internationales sur un réseau commercial qui couvre plus de 80 pays. Fagor a notamment repris Brandt en partenariat avec le groupe Elco. L'objectif du groupe Fagor pour 2005 est de réaliser 50 % de son chiffre d'affaires à l'international.

B) Un champion de l'innovation en Espagne

1) Des objectifs ambitieux en R&D

La recherche-développement figure parmi les priorités de la politique économique basque depuis le début des années 1990. Avec une ambition : faire du Pays Basque espagnol (Euskadi) l'une des premières régions européennes pour la technologie et la recherche. Très concrètement, l'objectif du Pays Basque en matière d'investissement en R&D est de dépasser la moyenne européenne en 2005 et d'atteindre en 2010 le niveau de 3 % du PIB. Parti de très loin au début des années 1980 avec une recherche presque inexistante, Euskadi a réalisé des efforts très importants qui lui ont non seulement permis de dépasser la moyenne espagnole, mais aussi de se rapprocher de la moyenne de l'Union Européenne.

<p>Le Pays Basque veut consacrer 3 % de son PIB à la recherche en 2010</p>

Alors qu'en 1979, les dépenses de l'Espagne étaient 5 fois plus élevées, le Pays Basque espagnol est parvenu à rattraper son retard de façon remarquable. En 2000, son niveau d'investissement en R&D était 60 % supérieur à la moyenne espagnole, soit une multiplication par 22 des dépenses pendant cette période.

Aujourd'hui, le Pays Basque espagnol réalise à lui seul 10 % du total des investissements espagnols en R&D, ce qui le place au deuxième rang des communautés autonomes. La première est la communauté de Madrid qui, contrairement au Pays Basque espagnol, bénéficie d'une large part des subventions de l'Etat espagnol.

Cette progression spectaculaire a permis au Pays Basque espagnol de se rapprocher significativement de la moyenne des pays membres de l'Union Européenne.

En 2003, avec 1,5 % du PIB, Euskadi est toujours largement au-dessus du niveau moyen de recherche espagnol (1,03 %) et se rapproche de la moyenne des 15 pays de l'Union Européenne (1,93 %).

Il faut également noter l'excellente performance du Pays Basque espagnol en ce qui concerne le personnel consacré à la recherche. Ainsi, en 2001, Euskadi comptait 11,4 chercheurs pour 1000 emplois, contre 7,1 pour la France et seulement 5 pour l'Espagne (en emplois équivalent plein temps. Sources : INSEE, Eustat).

Pour l'instant, la R&D au Pays Basque espagnol est davantage axée sur le développement que sur la recherche. Si le nombre de brevets déposés par le Pays Basque est supérieur à la moyenne espagnole, il reste encore insuffisant par rapport à la France. L'un des objectifs du Plan de compétitivité 2015 (voir page 9) est précisément de renforcer la recherche fondamentale au Pays Basque par le biais des universités, notamment dans le domaine des biotechnologies.

Voir aussi page 35 l'entretien avec Mauri Lazkano, Président du Réseau de Parcs Technologiques d'Euskadi.

Recherche - développement

Quelques chiffres clé

Une augmentation spectaculaire des dépenses

	1979	1995	1998	2001	2003
France	-	2,3	2,1	2,2	2,1
Pays Basque espagnol	0,07	1,16	1,14	1,44	1,5
Espagne	0,3	0,81	0,89	0,95	1,03

Investissements en R&D en % du PIB. Sources : OCDE, Eustat

Un niveau d'investissement qui se rapproche de la moyenne des pays de l'UE

UE 15 (moyenne des membres)	Espagne	Italie	Pays Basque espagnol	Grande- Bretagne	France
1,98	0,95	1,11	1,44	1,89	2,23

Source : Eustat

Des dépôts de brevets plus nombreux que la moyenne espagnole, mais qui doivent encore progresser : Espagne : 24,1 ; Pays Basque espagnol : 35,4 ; France : 140,3

Nombre de dépôt de brevets européens par million d'habitants (moyenne 1999-2001) – source : Union européenne

2) Des entreprises industrielles très innovantes

La répartition des sources d'investissement en R&D entre le public et le privé fait apparaître le niveau d'innovation exceptionnel des entreprises basques espagnoles.

Leur dynamisme en matière de recherche dépasse fortement la moyenne de l'Union Européenne et place le Pays Basque espagnol parmi les pays dotés de la plus grande part de financement privé, au même niveau que l'Allemagne ou les Etats-Unis.

	Financement des entreprises	Financements publics	Autres financements
Espagne	47,2	39,8	7,6
France	54,2	36,9	7,2
UE15 (moyenne des membres)	55,9	34,3	7,6
Allemagne	65,6	31,5	2,4
Pays Basque espagnol	66,1	26,5	7,3
Etats-Unis	67,2	27,7	nc

*Répartition des dépenses en R&D par source de financement (en % des dépenses totales)
Sources : Eurostat, Eustat*

A titre d'exemple, en 2002, les dépenses des entreprises basques pour la recherche-développement s'élevaient à 530,1 millions €.

L'importance de cette propension à l'innovation chez les entreprises basques a plusieurs explications. Tout d'abord, la nature du système de production au Pays Basque espagnol, caractérisé par un poids important du secteur industriel, constitue un terrain favorable à l'innovation.

Au Pays Basque, la part des entreprises dans le financement de la recherche est supérieure à l'Allemagne et proche des Etats-Unis

L'organisation des onze principaux secteurs industriels en « clusters »³ est une autre explication du dynamisme des investissements privés en R&D. Grâce à la mutualisation des investissements, l'innovation apparaît comme l'un des terrains privilégiés de ces modèles de coopération public-privé.

Non seulement les clusters collaborent régulièrement avec les centres technologiques publics, mais certaines ont même créé leur propre centre technologique sectoriel. Par exemple l'AFM, le cluster basque du secteur de la machine-outil, dispose de son propre Institut pour l'innovation, qui mène des programmes de développement technologique communs.

³ Voir définition de l'OCDE p.5

L'AFM s'est également dotée d'un Institut pour la formation et l'intégration des innovations, destiné à former le personnel de toutes les entreprises membres aux nouvelles techniques élaborées.

Au sein des entreprises industrielles basques, ce sont les secteurs de la machine-outil et de la construction aéronautique et spatiale qui font l'objet de la recherche la plus significative : ils consomment 25 % du total des dépenses en R&D des entreprises.

S'agissant des entreprises de services, ce sont les secteurs des télécommunications et du software qui bénéficient de la part la plus importante des investissements (26 % du total).

3) Un réseau technologique reliant l'ensemble des organismes de recherche privés et publics : SARETEK

Après la création en 1985 à Bilbao du premier parc technologique d'Espagne, la création du réseau technologique basque constitue un nouvel exemple de la position pionnière du Pays Basque espagnol (Euskadi) en matière d'innovation.

Elle obéit alors à la volonté du gouvernement de doter le Pays Basque d'une recherche appliquée performante au service de son industrie. Cinq centres de recherche ont ainsi été créés, auxquels se sont progressivement associés les unités publiques et privées de recherche, au point de créer un réseau unique en son genre.

Nommé « SARETEK », ce réseau regroupe aujourd'hui la totalité des organismes privés et publics impliqués dans la recherche-développement : centres de recherche fondamentale, universités, centres sectoriels de recherche des « clusters », unités de R&D en entreprises, organismes publics de recherche, parcs technologiques...

Organisé sous la forme d'une association à but non lucratif, SARETEK a pour objectif de créer et de développer les connaissances scientifiques et technologiques. Ses missions vont de l'information et de la formation des personnels à la promotion de la coopération, en passant par l'incitation à la création d'entreprises à fort niveau technologique. Le réseau est par ailleurs relié à l'étranger en permanence grâce aux connexions internationales des différents organismes de recherche (par exemple : le Parc technologique de Miramon a noué un partenariat avec le M.I.T).

Le réseau constitue l'un des principaux leviers de la politique ambitieuse menée par le Pays Basque espagnol en matière de recherche et d'innovation. SARETEK est un atout important pour atteindre l'objectif fixé pour 2010 : investir 3 % de son PIB dans la recherche-développement.

SARETEK est également l'un des piliers du lancement du plan Biobask 2010, visant à créer un secteur de biotechnologies performant.

Le gouvernement basque a en effet décidé de faire du développement des biotechnologies et des biosciences une priorité. Sa stratégie s'articule autour de cinq axes : aider la création d'infrastructures adaptées, accompagner la diversification et la montée en puissance des entreprises existantes, soutenir la création d'entreprises nouvelles, favoriser les cycles de formation et de recherche, créer des synergies avec d'autres secteurs.

L'objectif est de créer un secteur de toutes pièces dans les biotechnologies, comme cela a été fait pour l'aéronautique

Grâce aux fonds publics et privés investis, l'objectif est d'arriver en 2010 à la création de 40 entreprises et de 3 000 emplois dans le secteur des biotechnologies.

Un pari d'autant plus crédible qu'un défi similaire avait été lancé au milieu des années 90 : créer de toutes pièces un secteur aéronautique pour faire face à la crise industrielle.

Un pari réussi puisque l'industrie aéronautique basque représente, à peine une décennie plus tard, 25 % de la production espagnole totale. Les entreprises basques participent à la production des moteurs et composants d'Airbus A380 et de Boeing 777. D'autres interviennent dans le secteur aérospatial et participent à des projets menés par la NASA ou encore au programme européen de navigation satellite Galileo.

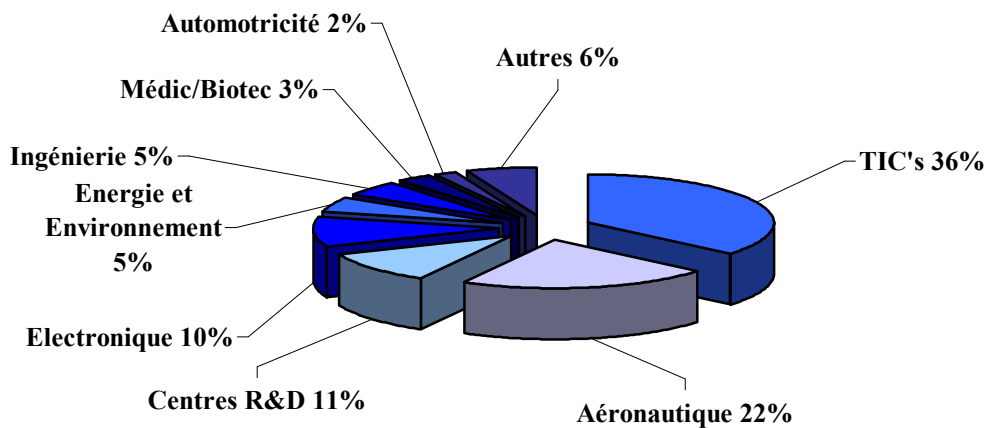
Les parcs technologiques basques

Quelques chiffres clé

En 2003, les trois parcs technologiques basques ont généré un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards €

	Parc technologique de Zamudio (province de Biscaye)	Parc technologique de Miñano (province d'Alava)	Parc technologique de Miramon (province de Guipuzcoa)	Total
Nombre d'entreprises	129	76	39	244
Nombre d'emplois directs	5400	2375	1730	9505
Chiffre d'affaires (en millions €)	1400	436	200	2036

Les TIC : premier employeur des parcs technologiques



Des références internationales implantées dans les parcs technologiques basques

- Accenture
- Alcatel
- Air Liquide
- Vodafone
- Rolls Royce PLC
- Siemens

C) Le haut niveau de formation supérieure et professionnelle : clé de la « qualité basque »

1) Un niveau élevé de formation supérieure

Le niveau de qualification de la main d'œuvre constituant l'un des atouts concurrentiels des entreprises basques, la formation se situe au cœur des priorités publiques. Aujourd'hui, qu'il s'agisse du taux ou du niveau de formation supérieure de la population, le Pays Basque espagnol fait preuve de performances remarquables par rapport au reste de l'Espagne, mais aussi par rapport à la France ou à la moyenne de l'Union européenne.

Un taux de scolarisation et de formation élevé

	France	Pays Basque espagnol	Espagne
18 ans	80,5	74,6	66,3
20 ans	52,5	59,6	31,6
22 ans	34,4	40,6	25,2
25 ans	11,8	14,4	12,6*

* de 25 à 29 ans

(Source: Eustat, INSEE, Ministère espagnol de l'Education, Culture et Sports)

	Niveau élémentaire	Niveau intermédiaire	Niveau supérieur
Union Européenne (UE15)	35,4	42,9	21,8
France	35,9	40,6	23,5
Pays Basque espagnol	48,2	17,7	34,1
Espagne	58,3	17,3	24,4

*Taux et niveau de formation supérieure de la population en 2002
(en % de la population de 25 à 64 ans) - Source : Union Européenne*

En fait, le niveau de qualification de la main d'œuvre est en permanence adapté au niveau technologique moyen / haut de l'industrie. Depuis quelques années, l'apparition puis le développement de nouveaux secteurs de pointe (biotechnologies, énergie, aéronautique...) se traduit ainsi par l'augmentation du nombre de formations universitaires plus avancées.

Le Pays Basque espagnol est doté de quatre universités – l'Université publique d'Euskadi ; l'Université de Mondragon ; l'Université de Deusto ; l'Université (privée) de Navarre avec son Ecole supérieure d'ingénieurs industriels – qui rassemblent plus de 4 000 professeurs pour environ 91 000 étudiants. Parmi ces établissements, Euskadi dispose de structures de formation en ingénierie et en gestion à la fois performantes et prestigieuses.

C'est le cas par exemple de la centenaire Université de Deusto. Fondée et dirigée par des Jésuites, cette université regroupe notamment une faculté de droit renommée et une école de commerce – connue sous le nom de « *la Comercial* » - qui a formé de nombreux chefs d'entreprises aujourd'hui à la tête des plus grandes sociétés privées espagnoles. On peut citer par exemple les présidents de la Banque de Bilbao et de Biscaye (BBVA), de la Bourse de Bilbao, du Grupo Correo (l'un des premiers groupes de presse espagnol), de Red Eléctrica Española (deuxième réseau électrique espagnol), de Sidenor (leader de l'industrie sidérurgique espagnol) etc.

Une grande partie de l'élite économique basque et espagnole est formée à l'université de Deusto, dirigée par des Jésuites

On peut également mentionner l'université privée créée en 1997 par la coopérative Mondragon. Très coté pour ses formations en commerce et en management, cet établissement constitue la première université européenne organisée en régime coopératif.

Voir aussi pages 37-38 l'entretien avec Susana Rodríguez Vidarte, Doyenne de la faculté de sciences économiques et gestion d'entreprise de Deusto.

2) Une priorité : la formation professionnelle

Depuis plusieurs années, la formation professionnelle est au cœur de la politique de l'emploi et de la stratégie de compétitivité du gouvernement basque. En avril 1997, un plan global intégrant la totalité des initiatives en matière de formation professionnelle a ainsi été adopté.

La formation initiale et la formation permanente sont désormais centralisées au sein d'une offre globale qui s'adresse à l'ensemble de la population : étudiants, jeunes sans qualifications, chômeurs, employés...

Le « catalogue » de formation proposé est en permanence adapté aux exigences du système productif et du marché du travail. Initiative originale : tout individu qui suit un programme de formation, quel qu'il soit, se voit ouvrir un dossier individuel qui l'accompagnera tout au long de sa vie professionnelle. Ce dossier recense la totalité des compétences et qualifications acquises par son titulaire.

Il constitue un outil précieux pour les entreprises, les syndicats professionnels, les services publics de l'emploi et les cabinets de recrutements : à la fois pour améliorer la transparence et la fluidité du marché du travail, pour faciliter la gestion des ressources humaines et pour élaborer des programmes de formation adaptés.

L'excellent niveau de formation, à la fois supérieure et professionnelle, se traduit notamment par un haut niveau de qualité dans de nombreux secteurs comme la gestion d'entreprise, l'éducation, la santé, mais aussi l'industrie.

Proportionnellement, le Pays Basque est doté de 2 fois plus de certificats de qualité ISO 9000 que l'Espagne

En dix ans (1992 - 2002), le nombre de certificats ISO 9000 délivrés au Pays Basque espagnol est passé de 40 à 3024 : un chiffre qui, proportionnellement, est extrêmement élevé par rapport au niveau espagnol. Pour un million d'habitants, le nombre de certificats ISO 9000 est de 1 432 au Pays Basque et de 690 en Espagne.

III – Le « miracle économique basque » ou la preuve que les PME peuvent jouer un rôle moteur à l'international

Fort d'une tradition commerciale très ouverte sur les échanges internationaux, le Pays Basque espagnol (Euskadi) affiche aujourd'hui un niveau d'ouverture d'autant plus remarquable qu'il est presque exclusivement réalisé par des PME, voire par des petites entreprises : 87,3 % des entreprises industrielles basques comptent moins de 20 salariés et 99,8 % moins de 500.

Ce dynamisme des PME à l'international constitue un exemple intéressant pour des pays où, comme en France, la conquête des marchés étrangers reste pour l'essentiel l'apanage des grands groupes.

A) Une tradition d'ouverture sur le monde

1) Une longue tradition de commerce international

Si les échanges internationaux du Pays Basque espagnol ont connu un développement spectaculaire à partir de la moitié du XIX^{ème} siècle, l'histoire commerciale maritime d'Euskadi est plus ancienne. Ainsi, c'est un navigateur basque espagnol, Juan Sebastián Elcano, qui réalisa le premier tour du monde de l'Histoire. En 1522, après la mort de Magellan aux Philippines, c'est en effet Elcano qui acheva la circumnavigation commencée par le grand explorateur et qui ramena sa flotte en Espagne.

Tout au long du XVIII^{ème} siècle, la situation géographique idéale du Pays Basque espagnol (Euskadi) a favorisé le développement des échanges commerciaux maritimes avec l'Europe et l'Amérique. A cette époque, la construction navale basque est la première d'Espagne.

Le décollage économique d'Euskadi est impulsé par les entrepreneurs basques et des investisseurs anglo-saxons

Mais il faut attendre la révolution industrielle pour que le commerce international en Euskadi prenne toute son ampleur. A partir des années 1860, la libéralisation du commerce commence : le Pays Basque peut vendre librement son fer en Espagne et une loi autorise l'ouverture de l'industrie basque aux capitaux étrangers.

Le port de Bilbao est modernisé : relié par voies ferrées aux principales mines, il devient l'un des plus importants d'Europe. De nombreuses sociétés de négoce, regroupant des entrepreneurs basques et des investisseurs britanniques et américains, sont créées à cette époque.

Un chiffre pour illustrer l'importance des liens commerciaux tissés à cette époque : 70 % de la production de fer basque est vendue à la Grande-Bretagne.

Pour faciliter ce commerce extérieur et gérer les flux de capitaux étrangers qu'il génère, les établissements bancaires commencent eux aussi à fleurir. Créée en 1857, la Banque de Bilbao ouvrira ses premières agences à Londres et à Paris, ensuite seulement à Madrid. Toujours à Bilbao, la Bourse est créée et la première chambre de commerce d'Espagne voit le jour en 1886 sous le nom de « Chambre de commerce, d'industrie et de navigation ».

2) Le rôle de la diaspora

Le développement de la diaspora basque s'est fait en deux temps. Dès le XVIème siècle, de nombreux basques ont émigré, notamment vers l'Amérique du Nord et du Sud, pour profiter des opportunités économiques du nouveau monde.

Au XXème siècle, la guerre civile espagnole a provoqué une nouvelle et importante vague d'émigration pour éviter la répression du régime franquiste, particulièrement violente en Euskadi.

Aujourd'hui, même si les générations ne sont évidemment plus les mêmes, il est d'usage de dire qu'il y a plus de Basques à l'étranger qu'en Euskadi. L'existence de cette diaspora a permis de nouer des relations commerciales très fortes et qui perdurent.

B) « Small is beautiful »

1) Une économie et des exportations tirées par le dynamisme des PME

La PME occupe une place remarquable au sein du paysage économique du Pays Basque espagnol (Euskadi). Ce sont en effet les petites et moyennes entreprises qui réalisent la quasi-totalité du PIB et des exportations.

A l'exception de la gigantesque coopérative Mondragon qui est en fait la réunion de plusieurs dizaines de coopératives, il n'existe pas réellement de grande structure ou de groupe multinational en Euskadi.

L'unité de production traditionnelle, qui reste encore aujourd'hui la plus fréquente, est incontestablement la PME et même, la petite voire la très petite entité.

Ainsi, plus de 8 entreprises industrielles sur 10 comptent moins de 20 employés.

Nombre d'employés	% des entreprises industrielles
De 1 à 9 employés	75,8 %
De 10 à 19 employés	11,5 %
De 20 à 49 employés	7,3 %
de 50 à 249 employés	4,6 %
de 250 à 499 employés	0,5 %
plus de 500 employés	0,2 %
Total	100 %

Répartition des entreprises industrielles en fonction de leur taille - Source : Confebask 2003

2) Un taux d'exportation supérieur à celui de l'Espagne et de la France

Le niveau d'ouverture atteint aujourd'hui par l'économie basque montre qu'Euskadi a su surmonter les quarante années de dictature franquiste et l'isolement international dont toute l'Espagne a fait l'objet pendant cette période.

En 2002, le taux d'exportation (33 %) dépasse la moyenne espagnole (30 %) et de très loin la moyenne française (21,5 %).

Le taux d'exportation du Pays basque dépasse la moyenne espagnole... et très largement la moyenne française

De nombreux secteurs industriels réalisent la plus grande partie de leur chiffre d'affaires grâce à l'export. C'est par exemple le cas de l'aéronautique (86 %), des biens d'équipements (72 %), des composants automobiles (63 %), ou encore des machines-outils (58 %).

La France est le premier partenaire commercial du Pays Basque espagnol, avec 20,5 % des exportations. Elle est suivie d'assez loin par l'Allemagne (14,5 %), puis par l'Italie (7,7 %), le Royaume-Uni (7,3 %), les Etats-Unis (6,5 %), le Portugal (6,4 %) et le Brésil (4 %).

Au premier rang des produits exportés : les véhicules et les équipements automobiles, les pneus en caoutchouc, les huiles dérivées du pétrole, les composants aéronautiques, les constructions navales, les tubes et profilés en fer et en acier, la robinetterie...

Voir aussi page 39 l'entretien avec Jean-Pierre Ithurbide, directeur du département international de l'agence publique de promotion de l'industrie (SPRI).

Plus étonnant que le miracle économique espagnol
Le miracle économique basque
Chiffres et témoignages

Sommaire

I – Les chiffres

- Les grands indicateurs économiques p. 29
- L'industrie basque p. 30

II – Les témoignages

- **Aux origines du miracle économique basque** : entretien avec Jon Azua, ancien vice-président et ministre de l'industrie (1991-1995) du gouvernement basque p. 31-32
- **Le cluster, lieu privilégié du dialogue public-privé** : entretien avec Aitor Cobanera, directeur général de l'agence publique de promotion de l'industrie (SPRI) p. 33-34
- **Comment le Pays Basque entend devenir un leader européen de la recherche** : entretien avec Mauri Lazkano, Président du Réseau de Parcs Technologiques d'Euskadi p. 35-36
- **La prestigieuse « Commerciale », université espagnole d'économie et de management** : entretien avec Susana Rodríguez Vidarte, Doyenne de la faculté de sciences économiques et de gestion de l'entreprise de Deusto (Bilbao) p. 37-38
- **La priorité de l'exportation** : entretien avec Jean-Pierre Ithurbide, directeur du département international de l'agence publique de promotion de l'industrie (SPRI) p. 39

Les grands indicateurs économiques

Taux d'emploi en 2002

(population active occupée sur la population des 15-64 ans)

France : 62,9 %

Pays Basque espagnol : 61 %

Espagne : 58,4 %

(Source: Union Européenne)

Dettes publiques (en % du PIB) en 2000

France : 48,6 %

Pays Basque espagnol : 7,3 %

Espagne : 60,6 %

(Sources : INSEE, Eustat, INE)

Déficit / excédent budgétaire (en % du PIB) en 2002

France : - 2,8 %

Pays Basque espagnol : + 0,7 %

Espagne : 0 %

(Sources : Ministères de l'Economie et des finances français et espagnols, Eustat)

Taux de prélèvements obligatoires en 2000 (en % du PIB)

France : 45,3 %

Pays Basque espagnol : 35 %

Espagne : 35,2 %

(Source : OCDE)

Evolution du PIB par habitant en €

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Pays Basque espagnol	16.017	17.288	18.639	19.795	20.918	22.274
Espagne	11.035	11.703	12.399	13.248	14.064	15.889

(Sources : Eustat, INE)

Productivité par habitant en 2002

Indice UE 15 = 100

Pays Basque espagnol = 115,1

France = 114,8

(Sources : Eurostat, Eustat)

Revenu disponible par habitant

Indice (variation 1995 – 2001)

En 1995 : Espagne = 100

Pays Basque espagnol = 119,8

En 2001 : Espagne = 100

Pays Basque espagnol = 124,6

Valeur en € en 2001

Espagne : 10 313 €

Pays Basque espagnol : 12 847 €

(Sources : Eustat, INE)

L'industrie basque en chiffres

Avec seulement 5 % de la population espagnole, Euskadi contribue à hauteur de 9 % à l'ensemble de la production industrielle nationale.

Le Pays Basque espagnol est :

- la 1^{re} région d'Espagne en ce qui concerne la métallurgie,
- la 2^{ème} pour les machines, les équipements mécaniques et la production de caoutchouc
- la 3^{ème} pour les matériels et équipements électriques, électroniques et optiques.

Contribution à la production espagnole dans quelques secteurs

- machines-outils : 80 % de la production espagnole
- outillage à main : 70 %
- forge par estampage : 65 %
- biens d'équipements : 50 %
- acier : 40% (aciers spéciaux : 90 %)
- composants électriques : 40 %
- électroménager : 40 %
- composants automobiles : 30 %
- aéronautique : 25 %

Productivité industrielle

- valeur ajoutée brute industrielle par habitant : 5 615 €, soit 190% de la moyenne espagnole.

Part de la population active salariée dans le secteur industriel (en 2002) :

France : 25,4%
Pays Basque espagnol : 37,9%
Espagne : 31,2%

Contribution de l'industrie à la valeur ajoutée brute (en 2002) :

France : 24,2 %
Pays Basque espagnol : 40,4 %
Espagne : 31,6 %

Entretien avec **Jon Azua**, ancien vice-président et ministre de l'industrie (1991-1995) du gouvernement basque

Aux Origines du miracle économique basque

Vous avez été nommé Ministre du Travail du Pays Basque espagnol en 1985. Pouvez-vous décrire la situation économique au moment de votre entrée au gouvernement ?

En 1985, le Pays Basque espagnol se trouvait dans une situation économique dramatique. La fin de la dictature franquiste avait laissé la région en friche : aucune véritable mesure de politique économique n'était prise depuis six ans. Par ailleurs, la crise énergétique mondiale avait aggravé les difficultés des principaux secteurs industriels, en particulier la sidérurgie et la construction navale.

Entre 1980 et 1985, le gouvernement en place avait concentré son action sur l'urgence, c'est-à-dire sur le sauvetage de l'industrie et des bases de l'économie grâce à la mise en place de politiques sectorielles. Mais aucune stratégie globale n'était mise en œuvre ou même définie pour Euskadi.

Dans quelles circonstances avez-vous été amené à faire appel au Professeur Michael Porter ?

Avec d'autres jeunes responsables du nouveau gouvernement basque, formés comme moi en entreprise et dénués d'expérience de l'administration publique, nous avons constitué un groupe de réflexion avec un objectif : planifier l'avenir du Pays Basque.

Nous avons appliqué des méthodes couramment utilisées en entreprise : inventaire exhaustif des problèmes existants, diagnostic, analyse de la presse, sondages d'opinion, études qualitatives... Parallèlement, j'ai étudié de très près les différentes expériences de redressement économique et social conduites avec succès dans des pays étrangers comme la Suède, la Finlande, le Canada ou certains états des Etats-Unis. En 1987, j'ai entendu parler des nouveaux travaux du Professeur Porter, de la Harvard Business School, sur le rôle des clusters au sein des stratégies de développement économique. Je me suis alors rendu à Harvard pour rencontrer Michael Porter et lui proposer la mission suivante : mettre son expérience en matière de stratégie d'entreprise au service d'une région.

En 1991, j'ai été nommé Ministre de l'industrie et Vice-Président de la Communauté autonome. Fort de ces nouvelles responsabilités, j'ai décidé d'engager officiellement Michael Porter comme consultant officiel du gouvernement basque et d'utiliser son étude comme stratégie globale pour la compétitivité de la région.

Une fois validée, la stratégie pouvait-elle être appliquée telle quelle immédiatement ?

Non, trois conditions préalables devaient être obtenues du Parlement pour pouvoir entrer dans l'action.

Première condition : le Parlement devait nous donner son feu vert pour faire de l'industrie sidérurgique notre terrain d'action prioritaire. Cette décision n'était pas évidente à une époque où, partout ailleurs en Europe et y compris dans le reste de l'Espagne, les usines métallurgiques fermaient les unes après les autres. Mais nous étions convaincus avec M. Porter que, grâce à l'innovation, ce secteur avait le potentiel de devenir un pilier de notre développement économique.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la stratégie impliquait un niveau d'intervention exceptionnel du gouvernement dans l'industrie. Le premier plan mis en place, dit des « *3R : rescue, restructuring, reorientation* » (sauvetage, reconversion et réorientation de l'industrie) a reçu l'approbation du Parlement et a ainsi pu être appliqué à quelque 300 entreprises, permettant le sauvetage de pans entiers de l'économie. Pour chaque entreprise concernée, le plan était négocié avec les syndicats et les salariés et sa mise en œuvre se faisait à une condition : l'unanimité.

Enfin, nous souhaitions lancer une politique extrêmement volontariste pour ouvrir la région à l'international. Cela impliquait une dernière autorisation parlementaire pour mettre en place des incitations fiscales exceptionnelles pour attirer les capitaux étrangers.

Quel bilan tirez-vous du chemin parcouru ?

Aujourd'hui, l'industrie basque est non seulement redressée et performante, mais elle est très diversifiée, donc beaucoup moins vulnérable aux crises. La situation sociale est excellente, notamment sur le plan de l'éducation, de la santé ou de la protection sociale. L'administration est très efficace et se caractérise par une grande proximité, une grande transparence et une absence remarquable de corruption.

Outre les défis auxquels sont confrontés la plupart des industries européennes comme la délocalisation, je dirais que le danger principal qui guette le Pays Basque espagnol sur un plan économique est l'autosatisfaction. Si les résultats obtenus aujourd'hui sont effectivement spectaculaires par rapport au début des années 80, et positifs par rapport à la moyenne espagnole, des progrès restent à faire pour atteindre le niveau des leaders européens. Je suis convaincu que, pour poursuivre sa progression, le Pays Basque espagnol doit continuer à jouer la carte de l'innovation. L'objectif n'est bien évidemment pas d'accroître la taille de l'économie basque – par définition limitée par sa population et son territoire – mais de renforcer sa place au sein des réseaux, notamment en attirant et en fidélisant les hommes et les entreprises.

Entretien avec **Aitor Cobanera Rodríguez**, Directeur général de l'agence publique pour la promotion de l'industrie (SPRI)

Le cluster, lieu privilégié du dialogue public-privé

Quel est le statut des clusters ?

Il existe aujourd'hui onze clusters qui représentent les principaux secteurs de l'industrie basque : aéronautique, automobile, NTIC et électronique, énergie, environnement, électroménager, sciences du management, machine-outil, construction navale, papier, activités portuaires et acier. Un douzième cluster va prochainement voir le jour dans le secteur de l'audiovisuel.

Chaque cluster est créé sous la forme d'une association entre les entreprises du secteur et les pouvoirs publics. Le cluster est financé conjointement par les entreprises et par le gouvernement, mais la participation de celui-ci est plafonnée à 60 %. A titre d'exemple, en 2003, le financement public s'élevait à 2,1 millions €. Mais je dirais que le niveau du financement n'est pas essentiel : le plus important, c'est son effet multiplicateur.

Aujourd'hui, comment sont-ils organisés et comment fonctionnent-ils ?

Un décret du 28 novembre 2000 réglemente le fonctionnement des clusters. Chacun est doté d'un comité directeur et d'une équipe de gestion. C'est elle qui joue un rôle de « catalyseur » et qui est chargée de trouver les synergies et les coopérations possibles entre les entreprises membres.

Tous les quatre ans, un plan d'action est arrêté par le cluster. Et tous les ans, un plan annuel fixe les objectifs à atteindre dans quatre axes principaux : le développement international, la technologie, la qualité et l'amélioration de la gestion.

Quelle est la marge de manœuvre des pouvoirs publics au sein de ce fonctionnement ?

Le rôle des pouvoirs publics n'est évidemment pas de supplanter l'initiative privée, mais de la soutenir. Ce soutien passe bien sûr par le co-financement de projets, mais cela va plus loin : le gouvernement participe aux réunions du cluster, effectue des propositions, contribue aux réflexions... Il s'agit d'un vrai partenariat. Mais la décision finale appartient aux entreprises.

Quels sont les projets phares sur lesquels les clusters travaillent en ce moment ?

Aujourd'hui, l'un des principaux sujets de réflexion, mais aussi l'un des domaines d'action privilégiés des clusters, est la technologie. Ce type d'organisation est en effet parfaitement adapté au développement de l'innovation, en permettant à la fois la mutualisation des investissements en R&D et la création de structures de formation communes.

Le gouvernement a par ailleurs demandé à l'ensemble des clusters de mener une réflexion stratégique à long terme et à très haut niveau. Cette réflexion doit notamment s'appuyer sur un travail de consulting approfondi, que les clusters sont en train de prendre en charge. A terme, le gouvernement s'appuiera sur ce travail pour définir ses grandes orientations et ses programmes d'action.

Entretien avec **Mauri Lazkano**, Président du Réseau de Parcs Technologiques d'Euskadi

Comment le Pays Basque entend devenir un leader européen de la recherche

Concrètement, qu'est-ce qui permet d'affirmer que le Pays Basque espagnol est particulièrement innovant ?

Différentes statistiques montrent le bon comportement d'Euskadi en matière d'innovation. Nous sommes passés de 0,07 % du PIB consacré à la recherche-développement à la fin des années 70, à 1,5 % en 2002. Nous nous situons ainsi significativement au-dessus de la moyenne de l'Etat espagnol (environ 1%). C'est d'autant plus remarquable qu'une partie importante des investissements en R&D de l'Etat sont liés au domaine militaire, ce qui n'est évidemment pas le cas dans les communautés autonomes.

Il est vrai que le Pays Basque espagnol se situe encore en deçà de la moyenne européenne (1,9 %) mais tout paraît indiquer, au vu des statistiques actuelles, que nous devrions atteindre cette moyenne à la fin 2004.

Mais les objectifs sont encore plus ambitieux : Euskadi veut figurer parmi les régions plus avancées d'Europe en matière de recherche. L'objectif précis est d'atteindre le niveau de 3 % du PIB en 2010.

En quoi les parcs technologiques basques constituent-ils un modèle à l'étranger ?

Les trois parcs technologiques du Pays Basque espagnol bénéficient d'une reconnaissance internationale et d'un prestige importants. En 2001, la ville de Bilbao a été désignée à l'unanimité pour accueillir la 28ème Conférence Mondiale des Technopoles. L'IASP (Association Internationale des Technopoles) reconnaît que cette conférence a été la plus réussie de son histoire.

Mais surtout, notre expérience en matière de parcs technologiques sert aujourd'hui de modèle pour la création de nouveaux parcs dans le monde, parmi lesquels le parc technologique d'Antioquia (Colombie), de Londrina (Brésil), de Panama...

Nous lançons aussi un programme de formation à destination des cadres dirigeants de parcs technologiques du monde entier : un premier accord vient d'être signé avec le gouvernement du Costa Rica.

Quels sont les principaux secteurs d'activité présents dans les parcs technologiques basques ?

Il faut souligner le poids pris par quelques secteurs comme l'aéronautique ou celui des TIC, pratiquement inexistant il y a 15 ans. Ces sociétés représentent aujourd'hui des parts significatives de l'emploi sur les différents parcs : 36 % pour les TIC, 22 % pour l'aéronautique. Il faut noter également le développement important des entreprises en rapport avec les énergies renouvelables, tout particulièrement avec l'énergie éolienne. On constate aussi en ce moment la création d'un intéressant embryon dans le secteur des biosciences.

Quels sont aujourd'hui les projets technologiques phares au Pays Basque ?

Dans le secteur des biotechnologies précisément, les parcs technologiques sont en train de fournir des moyens complémentaires au plan du Gouvernement Basque pour le développement de ces activités (Plan Biobask 2010). Ce programme va permettre de stimuler et de consolider ce nouveau secteur économique qui est considéré comme une priorité stratégique pour le Pays Basque espagnol.

Autre projet très important : nous allons bientôt pouvoir lancer le prochain Plan gouvernemental de Science, Technologie et Société, qui est actuellement dans sa phase d'élaboration. Il va prendre la suite du plan 2001-2004 qui s'achève. Celui-ci était doté d'un budget de 638 millions € et avait notamment pour priorité d'accélérer la convergence avec l'Europe en matière de R&D et d'améliorer la compétitivité des entreprises et la formation des personnels.

Entretien avec **Susana Rodriguez Vidarte**, Doyenne de la faculté de sciences économiques et gestion de l'entreprise de Deusto (Bilbao)

« La Commerciale », première université d'Espagne en économie et management

Pouvez-vous retracer en quelques mots l'histoire de Deusto ?

L'Université de Deusto a été fondée en 1886 par les Jésuites qui dirigent l'établissement encore aujourd'hui. La rentrée de la première promotion de « La Commerciale » (l'école de commerce de l'Université de Deusto) a eu lieu le 2 octobre 1916. Pendant 25 ans, la Commerciale a été la seule université en Espagne à proposer des études supérieures en économie et en management. Les premières facultés d'économie espagnoles n'ont été créées que dans les années 1940.

En 1971, la Commerciale a totalement intégré l'Université de Deusto, devenant sa Faculté de Sciences Economiques et Entreprises. En 1973, le Ministère de l'Education et des Sciences espagnol a reconnu officiellement l'établissement, qui est ainsi devenu la première faculté privée d'Espagne à obtenir une telle accréditation.

Après 85 années consacrées à la formation de dirigeants d'entreprises, la Commerciale joue aussi aujourd'hui un rôle pionnier dans la recherche et la formation en gestion d'entreprise. Notre établissement, inspiré par une vision profondément humaniste de l'entreprise, défend le rôle que celle-ci doit jouer dans le développement économique et social.

Comment expliquez-vous la performance de vos formations et donc le prestige de votre établissement ?

Nous adaptons en permanence notre offre de formation aux besoins des entreprises. Nos programmes d'études sont redéfinis régulièrement afin d'être en phase avec les nouveaux défis de la société. L'objectif est de fournir aux élèves non seulement une formation théorique solide, mais aussi de développer chez eux les aptitudes nécessaires pour diriger les entreprises du nouveau millénaire.

C'est la raison pour laquelle la multiplication des stages en entreprise est l'une de nos priorités. Plusieurs cours en collaboration avec des entreprises privées sont également proposés aux étudiants. Par ailleurs, nous proposons des formations originales, adaptées aux nouvelles attentes du monde de l'entreprise. Par exemple, nous avons récemment créé un diplôme en technologies de l'information appliquées à la gestion. Nous proposons aussi des séminaires spécifiques de développement des capacités managériales et de « *coaching* ».

Quelle est votre politique d'ouverture à l'international ?

L'augmentation du nombre de programmes d'échange et le développement du réseau international de Deusto figurent parmi nos priorités. Aujourd'hui, notre établissement dispose d'accords avec 36 universités étrangères, situées essentiellement en Europe, aux Etats-Unis et en Amérique du Sud.

Entretien avec Jean-Pierre Ithurbide, directeur du département international de l'agence publique de promotion de l'industrie (SPRI)

La priorité de l'exportation

En quoi peut-on dire que l'économie basque est fortement ouverte à l'international ?

Cela fait maintenant plusieurs années que le taux d'exportation du Pays Basque espagnol oscille autour de 30 % du PIB, ce qui signifie qu'il est souvent supérieur à celui de l'Espagne, de la France, de l'Italie et même de l'Allemagne.

Ce résultat est le fruit d'une augmentation très forte, tant des exportations que des investissements directs à l'étranger, qui étaient quasiment inexistantes il y a seulement dix ans.

Mais ce qui est le plus remarquable, c'est que cette bonne performance est réalisée par des petites et moyennes entreprises. En effet, il n'existe pas de « multinationale » basque.

Quels sont les outils d'une agence publique comme la vôtre pour inciter les entreprises basques espagnoles à se développer à l'étranger ?

Nous travaillons beaucoup pour inciter les entreprises à constituer des consortiums d'exportation. La méthode est la suivante. Nos experts en industrie identifient plusieurs entreprises qui ont le potentiel nécessaire pour vendre à l'étranger. Notre premier travail consiste à les convaincre de l'opportunité d'un tel développement international et de l'avantage considérable de tenter cette aventure à plusieurs.

Une fois l'accord passé avec elles, nous leur accordons des incitations financières importantes pour faciliter leur implantation. Nous prenons ainsi à notre charge, pour les premiers temps, les frais de location des bureaux à l'étranger, le salaire du gérant, l'édition d'un catalogue, la conception du site internet...

Quel est le rôle des clusters dans l'internationalisation des entreprises ?

Il est fondamental. L'internationalisation est l'une des principales missions des clusters et le travail qu'ils ont accompli depuis leur création dans les années 90 est l'un des principaux facteurs d'explication de la performance des entreprises basques espagnoles à l'étranger. Les clusters permettent de favoriser les rencontres, d'unir les projets, de mutualiser les moyens nécessaires pour s'implanter ou se développer à l'étranger. Ils jouent également un rôle très important de sensibilisation et d'information des entreprises membres sur l'intérêt de suivre la stratégie de l'internationalisation.

Index des thèmes

- Acier (voir industrie sidérurgique)
- Aéronautique *p. 18, 19, 36*
- Agence publique pour la promotion de l'industrie (voir SPRI)
- Architecture *p. 7*
- Automobile *p. 12-13*
- Bilbao *p. 3, 6-8, 25*
- Biotechnologies *p. 8, 19, 36*
(voir aussi Plan Biobask 2010)
- Capital-risque *p. 8*
- Cluster *p. 5, 7-8, 12, 17, 31, 33-34, 39*
- Coopération (voir partenariat public-privé)
- Coopérative *p. 8, 14, 22, 26*
- Deusto *p. 21-22, 37-38*
- Diaspora *p. 25*
- Education *p. 31-23, 37*
- Electroménager *p. 14*
- Exportations *p. 26-27, 39*
- Fagor *p. 14-15*
- Formation professionnelle
(voir éducation)
- Guggenheim (voir Musée)
- Iberdrola *p. 8*
- Industrie sidérurgique *p. 5, 32*
- Innovation (voir R&D)
- Institutions du Pays basque *p. 3*
- Irizar *p. 13*
- Machine-outil *p. 11-12, 17, 18*
- Mondragon *p. 8, 14, 21, 26*
- Musée Guggenheim *p. 6*
- Parc technologique *p. 18, 35-36*
- Partenariat public-privé *p. 7, 18, 33*
- Plan Biobask 2010 *p. 19, 36*
- PME *p. 24, 25-26, 39*
- Porter (Michael) *p. 5, 9, 31-32*
- R&D *p. 15-18, 35-36*
- Réseau technologique *p. 18-19*
- SARETEK *p. 18-19*
- SPRI *p. 8, 33, 39*
- TIC *p. 20, 36*
- Universités *p. 21-22, 37-38*

Index des chiffres

Acier (production) *p. 5, 30*

Aéronautique *p. 27, 30*

Automobile *p. 13, 30*

Chômage *p. 1, 10*

Contribution de l'industrie dans la valeur ajoutée brute *p. 30*

Déficit budgétaire *p. 29*

Dettes publiques *p. 29*

Éducation / formation *p. 21*

Électroménager *p. 14, 30*

Emploi (taux) *p. 29*

Exportations *p. 1, 10, 26-27*

Industrialisation *p. 1, 10, 30*

Machine-outils *p. 11-12, 27, 30*

Musée Guggenheim (fréquentation et chiffre d'affaires) *p. 6*

Parcs technologiques *p. 20*

PIB (taux de croissance) *p. 10*

PIB par habitant *p. 1, 10, 29*

Population *p. 3*

Population active dans l'industrie *p. 30*

Prélèvements obligatoires (taux) *p. 29*

Productivité *p. 29*

Productivité industrielle *p. 30*

R&D *p. 1, 10, 16*

Revenu disponible *p. 29*

Secteurs industriels *p. 30*

institut France
Euskadi

16 avenue de Friedland 75008 Paris
www.france-euskadi.org
ife@france-euskadi.org