

L'influence culturelle extérieure de l'Espagne

UN PASSE GLORIEUX

La fin du XV^e siècle figure comme une période de transition entre le Moyen-âge et l'époque moderne. L'étude de cette phase particulière de l'histoire se caractérise par une évolution qui s'observe au niveau social, politique et culturel. La modernisation de l'économie de marché, l'expansion des zones d'échange, le développement de nouvelles technologies, l'augmentation de la démographie urbaine et la transformation des systèmes militaires sont quelques aspects parmi tant d'autres qui expliquent la mutation du continent européen.

Au sein de cette nouvelle Europe, l'Espagne s'inscrit comme un acteur important dans ce contexte de bouleversement historique. Alors que la péninsule ibérique est envahie par le califat omeyyade depuis le VIII^e siècle, la prise de Grenade – dernier bastion musulman – en 1492 finalise la *Reconquista* menée par Isabel I de Castille et Ferdinand II d'Aragonⁱ. Le mariage de la couronne de Castille et d'Aragon va donner lieu à l'unification de la péninsule ibérique au sein d'un même État. Mieux connu comme les « Rois Catholiques », ces monarques disposent d'une véritable stratégie de puissance qui se manifeste par une politique anti-française.

Le « *siglo de oro* » ou l'apogée du modèle espagnol dans le monde

Alors que le royaume de France s'impose comme la plus grande puissance européenne, la stratégie espagnole consiste à encercler la France en élargissant son territoire vers l'Italie. Pour accentuer l'isolement des Français, la couronne d'Espagne s'intègre à l'Europe en s'alliant par le mariage avec de grandes familles telles que la maison de Habsbourg et de Bourgogne dirigeant respectivement l'Empire d'Autriche et l'ouest de la péninsule ibérique.ⁱⁱ

L'influence espagnole est si tranchante qu'elle parvient manifestement à écarter la France des autres puissances européennes. Dos au mur, François 1^{er} décide de s'allier avec l'Empire Ottoman provoquant ainsi l'émoi de l'Europe chrétienne.ⁱⁱⁱ Dans ce contexte, la monarchie espagnole en profite pour s'affirmer comme une véritable puissance basée sur la religion catholique. Dès lors, le règne des Rois Catholiques s'est orienté vers une volonté d'unification religieuse sur l'ensemble de la péninsule ibérique. Ainsi, l'harmonie entre la couronne d'Espagne et les intérêts du pape Innocent VIII permet l'instauration d'une juridiction ecclésiastique dépendante de la Couronne : le tribunal du Saint office de l'inquisition^{iv}. Dans un climat de persécution, la monarchie décrète l'expulsion ou la conversion forcée des juifs et musulmans au christianisme. L'obsession des rois à étendre la sphère d'influence du catholicisme au plus profond de la société va déboucher sur une grande réforme ecclésiastique qui touchera particulièrement le domaine de l'éducation.

Par la création des universités de Salamanque, d'Alcalá de Henares et de Valladolid, l'Espagne se dévoile à l'époque comme le pôle européen de l'étude des langues et de la théologie^v. Ce centre de la connaissance va donner naissance à l'école de Salamanque menée par le philosophe Francisco de Vitoria. Ainsi, ce groupe d'intellectuels d'origine espagnole s'est prononcé sur divers sujets dont l'économie, le droit ou encore la théologie et va par conséquent contribuer à la diffusion d'un modèle de pensée espagnol au cœur de l'élite européenne.

Régnant sur un royaume unifié et basé sur la foi chrétienne, la monarchie catholique espagnole consolide sa politique intérieure par une réorganisation administrative et des réformes économiques. S'agissant de la politique extérieure, les Rois Catholiques financent l'expansion du territoire vers l'Italie, l'Afrique du Nord et surtout le projet d'expédition de Christophe Colomb de voyager jusqu'aux Indes par l'Atlantique.

Le 3 août 1492, trois caravelles sortent du port de Palos de la Frontera et suivent la parallèle 98 pour naviguer jusqu'aux Indes orientales par l'océan Atlantique. Le 12 octobre, Colomb découvre l'Amérique qui deviendra par la suite la raison de la prospérité européenne. En effet, les colons découvrent, grâce aux expéditions dans le Nouveau Monde, des terres riches en matières premières,

en métaux précieux tels que l'or, l'argent, le cuivre, l'étain, les diamants.^{vi} La conquête de l'Amérique va se poursuivre avec la chute des Aztèques en 1519 par le conquistador Hernán Cortés. L'expansion espagnole atteint son point culminant suite à la destruction du vaste Empire inca par Fernando Pizarro en 1532, attribuant ainsi à la couronne d'Espagne une domination sur un continent lui rapportant en permanence des quantités phénoménales d'or et d'argent.

Dans ce contexte, l'Espagne se présente comme un redoutable empire qui domine l'Europe et le monde du XVI^e au XVIII^e. La monarchie catholique espagnole affirme sa domination par le biais de son économie alimentée par les richesses de l'Amérique mais également par ses forces armées, faisant de l'Empire espagnole la plus grande puissance navale^{vii} avant que le royaume d'Angleterre ne lui ravisse ce titre. Le catholicisme étant la religion d'État, les monarques qui se succèdent dans le temps cherchent à la préserver ou à l'imposer dans les territoires conquis.

L'âge d'or s'illustre donc comme une période illustre de l'histoire de l'Espagne. L'influence de la littérature hispanique se manifeste alors à travers des figures telles que Miguel de Cervantes, Lope de Vega ou encore Tirso de Molina. Sur le plan artistique, les relations établies entre l'Espagne et l'Italie, suscitent un mouvement d'artistes à travers les grandes villes d'Espagne. Avec la montée du maniérisme qui n'est autre qu'un mouvement artistique d'origine italienne et issu de la Renaissance, certains peintres espagnols comme Diego Vélasquez, pour ne citer que lui, ont étudié, au cours de leurs séjours en Italie, les plus grandes œuvres de l'époque.^{viii} Ils entreront par la suite dans le cercle des peintres renommés d'Europe et seront qualifiés pour la plupart de maîtres de la peinture universelle. Le succès de l'art espagnol devient ainsi un moyen d'influence remarquable, notamment grâce au fait qu'il inspire la génération suivante d'artistes européens de portée mondiale

L'Espagne, le passage d'un pays d'émigration à un pays d'immigration

L'Espagne est un pays d'émigration. Les individus quittant leur pays d'origine le font pour des raisons diverses. Les vagues d'émigration de l'Espagne dévoilent les problématiques que le pays a traversées tout au long de son histoire : tensions religieuses, démographie incontrôlée, difficultés économiques, répression des opposants politiques... Puis il est devenu un pays économiquement attractif et accueillant l'immigration. Nous pouvons distinguer deux cycles d'émigration : l'une en Amérique du Sud entre 1900 et 1960, et une deuxième en Europe entre 1960 et 1975 (voir graphique ci-dessous).

L'Espagne s'est construite autour de la religion catholique. Les premières grandes émigrations sont les conséquences des conflits entre religions : l'expulsion des juifs (1492), l'expulsion des *moriscos* (1609/1614), chrétiens ibériques d'origine musulmane. Durant le XVII^e et le XVIII^e siècle, les grandes inégalités sociales ont développé l'expérience migratoire.

L'émigration espagnole est la conséquence des adversités connues par l'Espagne au fil de son histoire. Les processus migratoires furent marqués par des crises de subsistance et par l'absence d'un modèle industriel pour son développement socio-économique. Ce pays d'émigration s'est adapté dans un contexte mondial et a su saisir les opportunités professionnelles par des migrations grâce à ses colonies en Amérique latine mais a aussi répondu à un besoin de main d'œuvre pour reconstruire les pays les plus touchés par la Seconde Guerre Mondiale. Depuis la transition démocratique, l'Espagne a connu un boom économique, un changement de son panorama économique et social, inversant la tendance d'un pays d'émigration à un pays récepteur. Lorsque la situation nationale a été favorable, les émigrés sont revenus dans leur pays d'origine et l'Espagne a accueilli une forte immigration venant d'Afrique du Nord dans un contexte de conjoncture économique favorable et la nécessité d'une main d'œuvre. Cependant, la crise de 2008 en Espagne a remis en question un système productif basé sur la construction qui a entraîné un taux de chômage important et une précarité sociale.

Sur cette carte (ci-dessous), nous pouvons constater que la diaspora espagnole s'est développée en Amérique, en Europe, mais aussi en Afrique du Nord. Cette carte est le reflet de l'émigration du peuple espagnol dans le monde ; le reflet de son histoire, de son hégémonie, de sa chute mais aussi

de son adaptation face à l'évolution du monde. Il est essentiel de savoir où se répartissent les diasporas pour expliquer l'influence de l'Espagne dans le monde.

PATRIMOINE CULTUREL ET *SOFT POWER* IBERIQUE

L'Espagne dispose d'un riche patrimoine culturel qui sont à la fois le moteur de son économie et son identité nationale. Compte tenu de l'importance de la culture dans la société espagnole, le pays compte en faire une arme d'expansion. En effet, l'Espagne a mis en place plusieurs structures pour l'encadrement et la gestion de son *soft power*. C'est ainsi que des structures comme l'Instituto Cervantes, le ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sports et le ministère des Finances et des Administrations publiques, l'organisme *Acción Cultural Español* (AC/E) et la coopérative Mondragon se battent pour la promotion de la culture de l'Espagne à travers l'art, le sport, la religion, la langue, l'éducation, etc.

L'art

Lorsqu'on parle de Picasso ou même de Salvador Dali, cela fait immédiatement référence à l'Espagne. Riche d'un patrimoine artistique, l'Espagne a une forte présence mondiale en matière d'art puisqu'elle est représentée dans les plus grands musées au travers des expositions. S'agissant des musées espagnols, ils font la fierté nationale, notamment le musée du Prado qui dispose d'une des plus prodigieuses collections d'art relevant de la période baroque. De ce fait, l'art espagnol s'illustre comme un *soft power* qui place le pays dans une position de premier plan en la matière.

Par ailleurs, la musique constitue une autre forme d'art que l'Espagne utilise pour s'imposer sur la scène internationale. En effet, la musique espagnole est très présente dans plusieurs pays et surtout en Amérique latine où elle a fait une percée spectaculaire. Cela dit, l'industrie musicale, qui contribue à hauteur de 0.49%^{ix} au PIB espagnol, souffre particulièrement depuis la crise économique. Pour dynamiser de nouveau ce secteur, le ministère espagnol a lancé la plateforme « *Sounds from Spain* » où elle incite à promouvoir la musique traditionnelle espagnole au travers de partenariats avec les entreprises musicales ou les associations telles que l'organisme « *Acción Cultural Español* ».x Grâce à cette industrie culturelle mise en place par le gouvernement, l'Espagne donne une idée de son objectif : il reflète une volonté de pénétrer les marchés extérieurs de manière graduelle en s'imposant en tant que leader sur ces segments.

La langue

L'identité d'un peuple passe par sa culture et par sa langue, et l'Espagne l'a bien compris. En effet, ces deux valeurs représentent à n'en point douter les instruments d'influence qui sont les plus utilisés par l'Espagne afin de mener à bien sa stratégie culturelle.

À l'heure actuelle, la langue espagnole se présente comme la deuxième langue la plus parlée et la plus étudiée au monde après l'anglais. La propagation de cette langue est remarquable au regard des 500 millions d'hispanophones présents dans plus de 90 pays.

Langue en pleine croissance, l'espagnol est la langue officielle de 21 pays^{xi} et elle a dépassé ou compte dépasser en 2030 de loin d'autres telles que le français, le russe et l'allemand, selon les prévisions de la Britannica World Data, en étant parlée par plus de 10% de la planète. Par ailleurs, il ne faut pas oublier la progression des hispanophones dans le monde et surtout aux États-Unis. En effet, selon le Bureau du recensement américain, 30% de la population américaine en 2050 sera d'origine hispanique.

Aussi, dans le domaine scientifique, l'espagnol est une langue très active et très utilisée sur le web. En effet, elle est la troisième langue qui est la plus utilisée sur internet, où elle représente à peu près 7.8% des utilisateurs. Cette présence accrue de la langue espagnole est due à une population hispanique en pleine croissance dans le monde et cette tendance n'est pas prête de s'arrêter.

Cependant, la diffusion de cette langue vient de la mise en place d'une institution puissante qui n'est d'autre que l'institut Cervantes. Dans la conquête du monde, la stratégie est claire : mettre au vu et

au su de tous une arme redoutable qui permet d'apprendre la culture et la langue espagnole. En effet, l'institut Cervantes est l'arme espagnole qui lui permet de mettre en avant sa stratégie par la mise en place du programme d'apprentissage de l'espagnol dans le monde. Il encadre tout ce qui concerne la civilisation espagnole et ses intérêts. Cela vient de ses missions qui sont de veiller sur la langue espagnole, ses formes, son évolution et son adaptation aux usages. En fêtant ses 303 ans, la *Real Academia* (Académie Royale de la langue espagnole) montre que la langue espagnole compte bien s'imposer dans un monde qui devient de plus en plus bilingue (anglais et mandarin). Enfin, l'objectif est de maintenir et d'étendre l'influence culturelle de l'Espagne en faisant la promotion extérieure de cette culture mosaïque et en perpétuelle évolution dans tous les domaines.

L'éducation

L'Espagne fait de l'éducation une pierre angulaire de la diffusion de son influence dans le monde. En effet, le pays diffuse sa culture à travers son système d'éducation en signant des accords de partenariat.

L'Espagne et le programme Erasmus, c'est un mariage de plus de 30 ans. En effet, elle est au cœur du dispositif Erasmus, en témoigne la hausse du budget de 3.22% consacré au pays au sein dudit programme, ce qui représente un budget total de 128.35 millions d'euros. Au-delà de la diffusion de l'idéal européen, le Gouvernement espagnol compte diffuser sa culture via le programme. Dans cette même logique, elle se présente comme le premier pays en termes d'accueil et d'envoi d'étudiants avec plus de 500 000^{xii} Espagnols ayant déjà pu profiter de la mobilité partout en Europe. Parler de l'éducation espagnole sans évoquer la coopérative Mondragon serait une erreur. En effet, « Mondragon Cooperative Corporation^{xiii} » (MCC) est une organisation primordiale dans le tissu économique et dans la culture espagnole. Elle représente un modèle de réussite espagnole qui s'apprécie à l'échelle éducative puisque la MCC s'implique grandement dans la formation.

Dans le domaine de l'éducation, l'Espagne signe de nombreux partenariats avec les autres pays du monde. En effet, les autorités espagnoles ont compris que l'expansion de leur influence passe d'abord par la coopération. Cela s'illustre bien avec l'exemple des accords entre universités marocaines^{xiv} et espagnoles.

La religion

La religion est, ou du moins a été, la clé de voûte de la civilisation espagnole pendant son âge d'or. En effet, le catholicisme s'est intégré à tous les niveaux de la vie socio-économique et culturelle de la nation.

La période allant de 1939 à 1975 marque un nouveau monopole de la religion catholique dans la morale et le fonctionnement du pays. En effet, durant la dictature, l'Eglise est le dépositaire central des règles de la société espagnole. L'Eglise disposait d'une influence notable au sein du gouvernement, c'est-à-dire qu'elle détenait le monopole des systèmes de valeur et des règles morales qui étaient imposés à toutes les échelles de la vie du peuple espagnol, et particulièrement dans le système éducatif de la dictature franquiste. De ce fait, la morale chrétienne était si présente dans le modèle d'éducation espagnole que certains auteurs tels que Miguel de Unamuno qualifient l'éducation sous l'ère franquiste de « national-catholique ». La dictature répondait donc aux intérêts de l'église catholique qui a créé un cadre de légitimité de l'autoritarisme de Franco durant cette période charnière.

Par ailleurs, suite de la mort de Franco, un changement des mœurs s'est amorcé dans la société espagnole. Cela s'est manifesté par une montée en puissance des partis progressistes catholiques, socialistes, communistes, démocrates avec des manifestations, des grèves sous l'égide de la même église catholique.

L'Espagne d'aujourd'hui semble depuis lors s'être défaire de cette prédominance du catholicisme dans la vie de la nation. Dans un monde en perpétuelle mutation (mondialisation et globalisation des économies), l'Espagne s'inscrit dans la même dynamique que les autres européens. La société espagnole actuelle accorde très peu de force à la religion, ce qui ouvre la voie au pluralisme moral en

tant que fondement des nations. Ce pluralisme est défendu par la Constitution espagnole de 1978. Aujourd'hui, le défi pour l'Espagne est de retrouver son identité culturelle dans ce pluralisme et l'imposer comme valeur à la jeune génération.

Le sport

Le sport est un moyen efficace dont l'Espagne dispose pour mener sa stratégie d'influence extérieure. La culture sportive espagnole se reflète dans les athlètes, les équipes ou les clubs de renoms du pays^{xv}. Sans être exhaustif, des équipes de football comme le Real de Madrid et le Football Club de Barcelone font rayonner l'Espagne dans les compétitions prestigieuses telles que la Ligue des champions. L'équipe nationale a également réussi à diffuser un système de jeu unique qui fait l'objet de nombreuses analyses. En plus des sports collectifs, le pays triomphe dans les sports individuels avec des athlètes d'exception dont le tennisman Rafael Nadal, le cycliste Alberto Contador ou encore Fernando Alonso en Formule 1, des personnalités mettant en valeur le pays sur la scène internationale.

Cette influence de la culture sportive espagnole n'est pas anodine car le pays mène une véritable campagne autour du sport. Aujourd'hui l'Espagne est une nation qui semble s'appuyer justement sur la visibilité de ces événements sportifs. Mais pour en arriver là, le sport espagnol a mis les ressources nécessaires pour développer ses centres de formations. Son influence est visible dans la fameuse place du pays dans les différentes compétitions. L'Espagne est donc convaincue que le sport représente une arme puissante en sa possession pour étendre son influence dans le monde.

L'exportation du modèle espagnol grâce à sa culture

Le découpage du territoire espagnol est le fruit de la Constitution de 1978 et du projet de division provinciale de Javier de Burgos en 1833. La Constitution pose les bases du territoire espagnol formé de ses provinces et communautés autonomes. Cette particularité s'explique par de grandes différences culturelles induites des divers apports coloniaux et par les disparités de richesse entre les territoires espagnols. Les dix-sept communautés autonomes espagnoles disposent de provinces et juridictions propres et ont un statut d'autogouvernance.

Le territoire espagnol et sa modernisation par le tourisme

L'Espagne a fait le pari, dès le 19^e siècle, de se servir des atouts de son territoire pour développer une économie liée au tourisme. C'est à partir des années 1950 que le tourisme se développe considérablement dans le pays. La composition du territoire en communautés autonomes a également eu un impact sur le développement du tourisme dans le pays, les communautés autonomes étant chacune responsables de « la promotion et de la gouvernance du tourisme dans son espace territorial »^{xvi}. Les politiques publiques mises en place, d'abord par les communautés autonomes, puis avec l'aide de l'État pour développer une influence hors d'Espagne est donc inévitablement liée à la croissance économique du territoire espagnol.

Cette place est rendue possible par les politiques publiques mises en œuvre depuis les années 1990 visant à moderniser le pays, à le dynamiser et le rendre plus attractif. Cette modernisation s'effectue en développant les infrastructures de transport du pays.

L'Espagne a d'abord donné la priorité aux pays limitrophes et européens puis a graduellement commencé à ouvrir des routes aériennes vers des pays plus proches linguistiquement mais plus éloignés géographiquement.

Le renouveau de l'image espagnole

À la fin des années 1980, malgré une place importante^{xvii} dans l'économie touristique mondiale, l'Espagne ne jouit pas d'une bonne image hors de son territoire. Principalement vu comme un pays

« *sol y playa* » (soleil et plage), elle décide de mettre en place une politique en adéquation avec les évolutions du marché et les attentes des politiques européennes. L'Espagne choisit alors de développer ses infrastructures pour gagner en qualité et mieux gérer son flux de voyageurs.

Les premières pierres qui allaient cimenter la synergie public-privé en Espagne étaient posées.

Dans une démarche qualitative et en accord avec les attentes des politiques européennes, le gouvernement espagnol met en place une série de projets pour développer son territoire. Le début des années 1990 marque les premières initiatives nationales en matière de développement d'infrastructures de transport dans le pays. En 1992, dans son optique d'ouverture sur l'extérieur, est créée l'Entité Publique de Ports d'État et l'AENA (Aéroports Espagnols pour la Navigation Aérienne) pour la gestion des aéroports et du trafic aérien. Ces politiques ont principalement comme but d'encadrer et moderniser les infrastructures existantes.

L'Espagne met en place ses « Plan pour la Compétitivité du Tourisme Espagnol » aussi appelés FUTURES I et II pour rendre le pays plus attractif. Cela passe par une visibilité à l'international, et plus particulièrement en Europe. Des actions conjointes avec les acteurs sociaux et les Communautés Autonomes, la création d'un Conseil du Tourisme et d'un plan dédié à l'exportation de l'image espagnole appelé « Plan Marco » viennent appuyer ce dispositif. L'ambition principale de ces plans étant la différenciation des produits espagnols et de l'image du pays afin de se démarquer dans un environnement de plus en plus compétitif.

Au regard de ces constats, l'Espagne choisit de réorienter son offre touristique vers un secteur au fort potentiel : le tourisme culturel.

L'influence espagnole par la promotion de ses richesses culturelles

Avec ses 45 sites classés « patrimoine mondial matériel » et ses 11 sites classés « patrimoine mondial immatériel » par l'UNESCO, l'Espagne se place à la troisième place mondiale. Elle met en place sa politique de protection et restauration du patrimoine matériel avec notamment le Plan National d'Abbayes, Monastères et Couvents issu de la synergie entre l'Etat et l'Eglise Catholique et le Plan Culture 2020^{xviii}. Cependant la majeure partie de l'influence espagnole passe par son rôle important dans les organismes d'aide comme les fondations ou associations internationales. Au début des années 2000, le pays met en place un plan directeur via l'Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement (AECID). Cette agence appuie de nombreux projets stratégiques pour l'exportation de la culture espagnole comme l'Agenda 21 de la culture basée sur des projets culturels en Europe et Amérique Latine.

Plus récemment, à l'initiative de l'AECID, le Plan Directeur de Coopération Espagnole (2013-2016) a vu le jour. Ce plan a, comme objectif principal d'implémenter hors d'Espagne, au travers de la coopération et de la promotion culturelle, le développement humain durable et à éradiquer la pauvreté. Suivant cette logique d'exportation de son image, le pays s'est doté d'une « marque » pour faciliter sa pénétration économique-culturelle. La « Marca España » est une politique publique pour la promotion de l'Espagne à l'échelle internationale. Née en 2012 avec la création du Conseil de la Politique Extérieure, la synergie entre le public et le privé est primordiale.

La « marca España » et l'image actuelle de l'Espagne

La création d'une « carte des activités » qui regroupe les événements et actions que réalisent les différents organismes espagnols publics et privés confirment cette synergie. L'ICEX^{xix} y joue un rôle primordial car il met en relation les différents acteurs. Plusieurs sites de promotion de la culture espagnole sont gérés par l'ICEX : certains orientés vers la gastronomie espagnole, d'autres vers le sport avec la « LFP Spain Experience ». Certaines villes sont représentatives de cela, Barcelone pour son club de football et sa Sagrada Familia, Madrid pour ses musées et l'Andalousie pour ses vestiges coloniaux. Ces symboles mondiaux sont perpétuellement nourris par l'image relayée sur le site de la « marca España ».

L'année 2002 a été une année charnière dans le développement du pays notamment sur le plan de son image à l'international. En effet, 2002 est l'année où le pays a pris une ampleur mondiale en

organisant deux évènements majeurs : les Jeux olympiques de Barcelone et l'Exposition Universelle de Séville. Cette politique de rayonnement ne s'est pas arrêtée à ces deux temps forts. Le lancement en 2006 de « Turespaña » par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération vise à développer le secteur touristique à travers l'utilisation de techniques de marketing et la création de savoirs touristiques orientées vers l'amélioration de la rentabilité du tourisme international en Espagne. Les Plans FUTURES I et II ne prédisaient pas seulement le pays à se développer pour attirer de nouveaux flux touristiques mais également pour exporter un « business model » touristique à l'espagnole.

Le modèle économique touristique : la vraie marque espagnole

Comme l'indique son premier Plan pour la Compétitivité du Tourisme Espagnol, l'une des stratégies initiales était d'exporter son modèle économique touristique. D'abord freinée par la crise de 2008, l'Espagne reprend peu à peu le chemin des investissements étrangers.

Dans l'économie espagnole, le secteur touristique est primordial. Il représentait 10.9% de son PIB en 2016. En 2015, lors d'une allocution, M. Rajoy, rappelle que près de 2 millions de personnes travaillent dans ce secteur, soit 12% de la population active et de nombreux analystes prédisent que l'Espagne dépassera sous peu la France en termes d'arrivées touristiques mondiales.

Premier pilier du « business model » espagnol : le développement durable

Deux organismes représentent clairement cette orientation stratégique : d'une part, l'ICEX^{xx}, par sa proximité avec les entreprises espagnoles joue un rôle majeur dans l'implantation de la culture espagnole, d'autre part, l'AECID qui, par sa politique de Coopération Espagnole^{xxi}, a mis en place des programmes de développement du patrimoine en Amérique centrale et en Amérique du Sud.

Cette influence s'inscrit dans une initiative donnant une grande place à la qualité des infrastructures. Le Plan Stratégique de Développement Touristique Durable pour l'Amérique Centrale (2014-2018) développé par le Conseil Centraméricain du Tourisme (CCT)^{xxii} reprend les mêmes axes que la politique espagnole sur son territoire. A savoir l'amélioration de l'accès au marché régional, la compétitivité des entreprises touristiques et le développement d'un système intégral de certification. Le poids de l'Espagne est considérable comme l'indique le Conseil centraméricain du Tourisme (CCT) qui considère l'AECID comme un acteur « automatique » pour la coopération dans la région.

En 2016, l'ICEX a organisé un cycle de séminaires pour le développement touristique de l'Amérique Centrale, ces séminaires ont eu lieu à Madrid réunissant les conseillers économiques espagnols à Cuba, au Guatemala, au Nicaragua, en République Dominicaine et au Salvador et plusieurs représentants d'entreprises espagnoles présentes sur le marché centraméricain.

L'exportation du modèle touristique dans le développement durable passe également par la diffusion de documentations adaptées et l'aide aux entreprises spécialisées.

L'entreprise espagnole TRAGSA est leader dans le domaine de la conservation et mise en valeur du patrimoine naturel, elle possède des filiales au Paraguay et au Brésil.

Deuxième pilier du « business model » espagnol : la normalisation et la qualité

Le modèle touristique espagnol s'inscrit dans une logique de développement de normes et de lois qui encadrent ce secteur stratégique. Dans les années 2000, est créé l'Institut pour la Qualité des Entreprises Espagnoles (ICTE) dans le but de développer les normes de la qualité touristique, certifier avec la création de la marque « Q » les entreprises espagnoles de qualité, leur promotion et un volet formation. Cet organisme qui s'affiche comme étant « privé et indépendant » est en fait relié au secrétariat d'État au tourisme espagnol. Au total, sept organismes gèrent les normes touristiques^{xxiii}. Normes qui se retrouvent chez les cinq plus grandes entreprises hôtelières espagnoles présentes dans plus de trente-cinq pays notamment en Amérique Latine^{xxiv}.

Comment l'Espagne a-t-elle choisi les pays ciblés ?

Le Système de Qualité Touristique Espagnol (SCTE) n'a pas seulement vu le jour pour améliorer l'image de l'Espagne mais pour proposer au touriste un service de qualité qui le fera revenir dans le pays. Ce système semble plutôt efficace lorsque l'on sait que huit touristes sur dix reviennent en Espagne. Via son SCTE, le pays a utilisé son système d'excellence pour transférer son expérience en termes de qualité touristique vers des pays qui « considèrent le tourisme comme un axe majeur de développement économique, social et de préservation de l'environnement. ». De ce fait, l'Amérique Centrale et a été ciblée en 2005. Précédemment l'Argentine, l'Uruguay et la Bolivie avaient fait l'objet de stratégies similaires.

Le SCTE, au travers d'un comité technique « Tourisme et services liés au tourisme », encouragé par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), est également actif dans la mise en place de normes dédiées au secteur du tourisme. Le CEGOS^{xxv} a appuyé le Comité Centraméricain pour la Qualité Touristique (CCASTUR), grâce à des assistances techniques d'experts en entreprises touristiques, des formations et actions de sensibilisation.

En plus d'exporter ce modèle, l'Espagne est en train de transformer ses normes locales en normes internationales avec la marque « Q » pour la qualité touristique. La certification « Q » est aujourd'hui présente au Chili, en Colombie et au Mexique.

Dans cette stratégie de développement durable et de normalisation, l'Espagne a fait le choix des technologies de demain appliquées au tourisme.

La norme « Destination Touristique Intelligente » est née en 2012 avec la création du Comité Technique de Normalisation des Villes Intelligentes^{xxvi}. Le but étant de développer le tourisme espagnol international par les nouveaux canaux de communication.

Certains critères, et donc éléments transposables à d'autres économies, sont requis pour obtenir cette certification. L'appui du gouvernement est total dans cette démarche car le Plan pour les Villes Intelligentes voté en mars 2017, injecte 153 millions d'euros dans le projet et 60 millions pour les Destinations Touristiques Intelligentes.

La stratégie d'influence espagnole est d'organiser ses axes de développement de manière à ce qu'ils soient facilement transposables à d'autres économies. Souvent premier point d'ancrage dans l'économie extérieure, le tourisme lui permet de banaliser l'insertion dans un pays à l'économie moins développée et considérant ce domaine comme un secteur stratégique en lui apportant les clés de sa future réussite.

UNE REDEFINITION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

L'Espagne a été touchée par la dernière crise financière dès le troisième trimestre 2008^{xxvii}. Le pays est en récession en 2009. Pour relancer son économie, l'État choisit alors de maintenir les investissements en R&D, dans les secteurs publics et privés, malgré une économie en perte de vitesse^{xxviii}. Pour cela, il entreprend une refonte de son modèle de développement des connaissances dans le but de gagner en dynamisme, de définir leurs objectifs stratégiques et de créer des synergies^{xxix}. Cette restructuration s'appuie sur la promotion de l'image extérieure de l'Espagne dans les domaines économique, culturel, social, scientifique et technologique^{xxx}.

Les groupes industriels qui en ont les moyens choisissent de se projeter à l'international dans le but de conquérir de nouvelles parts de marché et ainsi compenser leurs pertes sur le sol national.

Il est question ici de présenter la restructuration mise en place par le gouvernement espagnol et d'analyser la stratégie dans le modèle de développement.

Les passerelles entre les multinationales et la diplomatie culturelle

La puissance culturelle espagnole s'exprime aussi à travers la croissance de ses multinationales. L'intérêt de cette collaboration^{xxxi} entre diplomatie culturelle et intérêts privés est qu'elle permet de contribuer au positionnement des entreprises de la « Marca España » sur le marché international. Ce ne sont pas des vains mots que l'ancien Ministre des Affaires Étrangères José Margallo utilise

lorsqu'il annonce publiquement^{xxxii} en 2012 que la force de l'Institut Cervantes garantit le principe de convergence des initiatives culturelles avec les initiatives commerciales et diplomatiques, au moment où l'Espagne est en lutte avec une forte crise économique. Nous analyserons à présent les principales initiatives commerciales espagnoles.

Les entreprises les plus puissantes du Royaume d'Espagne (Top 20) sont d'ailleurs en majorité des entreprises historiquement familiales^{xxxiii}, d'où un patriotisme économique et une difficulté de rachat par des acteurs non-nationaux ; ces familles étant quasi-toutes au capital de leur propre firme. A titre d'exemple, la famille Grifols possède la firme du même nom, fief pharmaceutique ibérique. Pour aller plus loin et du côté des hommes d'affaires milliardaires, le cas de Florentino Perez est singulier^{xxxiv}, car il recoupe l'investissement culturel et économique en dirigeant le Grupo ACS tout en étant président du club du Real Madrid ! Du côté culturel au travers de la mode, le n°1 mondial de l'habillement Inditex (Familia Ortega) est lui aussi basé à Madrid.

La coopérative Mondragon est l'archétype de ce modèle de développement. La société a développé un réseau d'entreprises, d'associations et d'universités facilitant les synergies. Ce « modèle intégré d'innovation », destiné au développement de nouvelles activités commerciales, est baptisé M4Future et a été conceptualisé en 2013^{xxxv}. Au sein de ce réseau, les étudiants peuvent étudier les sciences, la gestion, l'économie, l'éducation, la gastronomie ou la conduite des projets multiculturels. Il est intéressant de noter que la première université fondée par la coopérative est une université polytechnique. Les passerelles avec les entreprises sont encouragées.

Au vu de ces éléments, on peut en conclure que l'Espagne met en place une politique de rattrapage pour augmenter rapidement ses connaissances technologiques et scientifiques et relancer son économie. Cette politique semble avoir eu l'effet escompté, puisque le pays s'est rapidement relevé de 2008. En 2017, son économie est la plus performante de la zone euro^{xxxvi}.

La coopérative Mondragon : un modèle économique et social en pleine expansion

La coopérative de Mondragon (MCC) est une institution autonome, située dans la région basque espagnole, naît en 1949 grâce au père Don José Maria Arizmendarrieta^{xxxvii}.

La véritable singularité de cette entité est le fait qu'elle semble tout à fait indépendante, voir même avoir une volonté de vivre dans une autarcie économique la plus complète notamment grâce à ses nombreuses entreprises, à ses Universités et ses centres de recherches. Son histoire, en lien avec la politique économique de Franco, basée sur le protectionnisme, a permis à la MCC de se développer, d'avoir une certaine influence dans le secteur industriel espagnol, surtout grâce au développement de son industrie de point.

Néanmoins, depuis l'ouverture de l'Espagne au monde, après la chute de Franco en 1975 et sous l'impulsion européenne en 1986, la MCC doit encore faire face aux défis de la mondialisation. En effet, disposant d'entreprises spécialistes dans les secteurs financiers, de l'industrie, de recherche et développement, et d'une capacité financière importante, cette coopérative (la plus importante au monde) souhaite s'imposer dans la compétition internationale.

Il semble opportun d'observer les points forts de ce modèle dans sa politique d'expansion mais aussi la difficulté de l'implantation de ce modèle dans certains pays.

La doctrine de CCM imposée à ses filiales constitue un véritable réseau d'entreprises à travers le monde. La marque de fabrique de la CCM est le fait que bon nombre de ses filiales travaillent ensemble, et que cette coopérative, comme son nom l'indique, est une organisation économique, mais aussi un modèle social, où toutes les parties prenantes ont leur mots à dire, et s'entraident. En effet, chaque employé qui accepte d'adhérer à la CCM, est considéré comme étant un associé de la coopérative^{xxxviii}.

Hormis le fait d'être présent sur tous les continents du monde, la CCM souhaite élargir son influence en promouvant son modèle économique et social à toutes ses filiales. Ainsi, les valeurs portées par Mondragon – coopération, participation, responsabilité sociale et innovation – sont revendiquées pour que chaque filiale, quelque soit le pays où elle se situe, puisse suivre cette doctrine.

Au niveau européen, la coopérative a parfaitement compris l'importance d'avoir une certaine influence dans les institutions publiques. Elle préside l'Association européenne des groupes coopératifs, qui rassemble quelques coopératives espagnoles, italiennes et françaises, dont le Crédit mutuel. Cette participation a un double objectif : accéder aux institutions européennes et favoriser la transmission de savoir-faire entre les groupes coopératifs. Ainsi en promouvant un système coopératif dans le monde des affaires, la CCM se place leader de son modèle et accroît son influence.

En termes d'image, la CCM possède un avantage par rapport aux autres acteurs économiques : se présentant comme un acteur économique social et traditionnel qui place l'être humain avant le profit, l'image de la CCM est nettement plus « lisse » que celle d'autres acteurs économiques internationaux. Par exemple, Mondragon a inauguré courant 2008 une nouvelle devise « Humanity at Work », volontairement en anglais pour favoriser sa projection universelle, et un nouveau logo « solidaire » représentant deux personnes se donnant la main qui prouve encore une fois sa volonté de placer l'humain avant le reste^{xxxix}.

Enfin, le groupe développe 15 centres de recherches et d'une université qui compte plusieurs secteurs de spécialisation tel que l'ingénierie, les sciences sociales et entrepreneuriales ou la gastronomie. Son modèle de développement est intégré, ce qui le rend efficace et lui confère une forte capacité d'innovation.

Planeta : une « success story » de l'économie de la connaissance espagnole tournée vers le monde digital

Historiquement, Planeta est une petite maison d'édition espagnole fondée en 1949 à Barcelone.^{xi} Elle a su profiter de l'influence espagnole et de la langue commune avec de nombreux pays pour s'implanter hors des frontières espagnoles, notamment en Amérique latine, comme le précise M. Jordi Solé, Directeur général de Planeta et Université France.

Au fil des années, le groupe a réussi à s'agrandir et à diversifier ses activités, notamment dans la communication, et le monde digital sous l'impulsion de l'État espagnol.

En effet, ce dernier a notamment créé le plan « Avanza » en 2004,^{xii} pour encourager les entreprises, notamment celles présentes dans les médias et dans le secteur de l'audiovisuel, à se tourner vers le monde digital. Ainsi, avec le tournant des NTIC, et sous l'impulsion étatique espagnole, Planeta a réussi le pari du numérique et du monde digital, et s'impose aujourd'hui comme étant un groupe de communication et d'édition leader sur le marché hispanique.

Le leadership de l'édition dans le monde hispanique

Avant de devenir un grand groupe industriel d'édition et de communication internationale, Planeta était une petite maison d'édition espagnole, fondée en 1949 par José Manuel Lara. Grâce à la langue, à la culture commune hispanique, mais aussi grâce à des acquisitions opportunes et autres partenariats commerciaux, Planeta a réussi à s'implanter en Amérique latine dans les années 1970. Par à cette implantation, Planeta a pu se développer pour aujourd'hui être leader de l'édition dans le monde hispanique et dans le top 7 des éditeurs mondiaux. Néanmoins, ce n'est pas le seul marché où l'éditeur Planeta a réussi à s'implanter. Planeta s'est aussi ancré au Portugal et en France. En effet, en 2008, Planeta rachète le 2ème éditeur français « Eritis » (722 millions d'euros de chiffre d'affaire en 2016), qui lui permet de sortir du cadre hispanique et d'entrée dans le monde de l'édition francophone, en lui offrant un portefeuille d'une quarantaine de marques spécialisées dans la littérature, l'éducation, et la distribution^{xlii}. Mais son développement ne s'arrête pas là. En effet, Planeta est parvenu à prendre le tournant des NTIC, en proposant des plateformes de vente en ligne (planetalibros.com), ebooks (Libranda), ce qui lui a permis de s'associer avec Telefonica (groupe de communication espagnol leader sur le marché de l'Amérique latine) afin de proposer de nombreux contenus livres numériques^{xliii}.

Ainsi, la communication des différents ouvrages et livres numériques permet de toucher un public plus large, et d'asseoir son emprise dans le monde de l'édition hispanophone.

Planeta possède de nombreux journaux en Espagne, qui vont du type divertissement aux quotidiens généralistes, notamment avec « LA RAZON » (7ième quotidien espagnole, de droite nationaliste, royaliste et catholique), et « EL PUNT AVUI » (Quotidien généraliste catalan. détenue à 40% par PLANETA GROUP et 40% par_GODO groupe. Sa ligne éditorialiste est pro indépendantiste).^{xliiv} Son principal concurrent dans le domaine de la presse est La PRISA, un groupe de presse coté à la bourse de Madrid, qui détient notamment « El Pais », premier quotidien espagnol.

Encore une fois, le groupe Planeta a su jouer la carte du numérique en créant des sites internet et autres applications numériques pour ses journaux, et ainsi avoir plus de lecteurs.

Atresmedia : le fer de lance numérique du groupe Planeta

Planeta possède une participation de 41% dans le groupe Atresmedia, ainsi que RTL, groupe luxembourgeois qui détient des participations (18%) dans Atresmedia. Planeta s'impose donc comme étant l'actionnaire majoritaire d'Atresmedia.^{xliv} Atresmedia est une société présente sur les principaux médias, à travers ses différents métiers : télévision, radio, cinéma, publicité et Internet, en Espagne mais aussi sur toutes l'Amérique latine, voir même sur la population hispanique des États-Unis. Avec un revenu net total de 1.021,1 millions d'euros pour l'année 2016^{xlv}, le groupe Atresmedia s'impose comme étant un incontournable du monde audiovisuel, dans le monde hispanique. Cette société possède plusieurs filiales notamment « Antenna 3 », la 2ième chaîne espagnole qui elle même est propriétaire de plusieurs stations de radio et de quotidiens dont « VDN », ainsi que la Sexta et de nombreuses autres chaînes espagnoles.

Dans le secteur audiovisuel, Atresmedia, et donc Planeta, possèdent un certain nombre de concurrents.

Mediaset España possède 6 chaînes italiennes, tunisienne ainsi que Telecinco, Cuatro, les deux chaînes généralistes espagnoles les plus importantes de Mediaset, et d'autres chaînes plus orientées vers la jeunesse et aux thématiques. Mediaset est un groupe qui est possédé principalement par Fininvest (actionnaire majoritaire), groupe de communication italien appartenant à la famille Berlusconi, et Vivendi, groupe français. Bien évidemment, ce n'est pas le seul concurrent^{xlvii}.

Encore une fois Prisa semble être le concurrent de Planeta, notamment concernant les stations de radios, qui sont présentes en Espagne mais aussi sur une bonne partie de l'Amérique latine.

De plus, Corporacion Radio y Television Espanola (RTVE), groupe audiovisuel public, qui possède 2 chaînes, apparemment les plus importantes d'Espagne, fait partie de l'Organisation des télécommunications ibéro-américaine, qui regroupe les sociétés de radio et télévisions publiques dans les langues espagnoles et portugaises d'Amérique et d'Europe^{xlviii}.

Néanmoins, Atresmedia ne s'arrête pas seulement au monde télévisuel. En effet, grâce à ses nombreuses chaînes de télévision, Atresmedia a su prendre le tournant du numérique en proposant de nombreuses plateformes en ligne, qui lui permet de toucher un public plus large à travers le monde.

Atresmedia propose aussi des modules pour les professionnels liés au monde de l'information. Son empire médiatique s'est renforcé grâce au développement de ses nombreuses filiales, notamment de « Antenna 3 » et ses autres chaînes de télévision qui ont réussi à se développer dans le monde numérique. Avec cet essor, Atresmedia a pu s'accroître, particulièrement en Amérique latine où il est devenu le premier réseau de communication, média et divertissement du continent, à la fin des années 1990, et continue de se développer, particulièrement au Canada grâce à une entente entre Atresmedia et IPTV, une plateforme canadienne du groupe BELL.^{xlix}

En l'espèce, Atresmedia est présent sur les principaux réseaux numériques et à la télévision grâce à ses chaînes de télévision telle que Antenna 3, et à travers ses différents métiers: télévision, radio, cinéma, publicité et Internet.

Grâce à cette filiale, Planeta peut s'imposer dans le monde hispanique et se targuer de posséder à 41%, d'un groupe spécialisé dans le multimédia et qui possède une certaine influence en Espagne, Amérique latine mais aussi en Amérique du Nord.

Planeta semble accorder une grande importance à l'enseignement, surtout dans les domaines du monde des affaires et du numérique. En effet, de nombreuses formations proposées par Planeta forment des personnes en Espagne mais aussi à l'étranger comme l'ESLSCA en France, ou Atresmedia en Espagne, dans une lignée internationale et digitale. Des formations exclusivement dédiées aux professionnels sur plateformes numériques sont également proposées. Planeta propose également des projets destinés à l'éducation, « aulaPlaneta » et « Superpadres » qui sont les projets avec lesquels Planeta vise à contribuer à la transformation de l'éducation des plus jeunes à travers les nouvelles technologies.

Ces différentes formations, essentiellement axées, sur le monde digital permettent à Planeta d'être présent et représenté dans de nombreux paysⁱ. M. Jordi Solé, Directeur général de Planeta et Université France, indique, par exemple, que la reprise de l'ESLSCA et de l'Ecole des Cadres, constitue un premier pas dans la division d'enseignement supérieur dans les pays francophone. Planeta, de par son histoire, de ses différents secteurs d'activités, notamment dans le monde digital et son implantation dans de nombreux pays, apparaît comme étant un acteur essentiel du développement de la culture espagnole à l'étranger et a fortiori, dans le monde numérique.

CONCLUSION

De par son histoire liée à la colonisation et à sa politique expansionniste d'antan, l'Espagne a réussi à se placer, même après les différentes phases de décolonisation, en tant que leader culturel du marché hispanique, et ce sur de nombreux secteurs. La chute de Franco, l'ouverture libérale de l'Espagne au monde sous l'impulsion de l'Union Européenne ont depuis permis à ce pays de trouver un nouveau souffle.

Ce leadership culturel est concurrencé par l'émergence culturo-économique des Mexicains (et bientôt des Hispano-Américains. Face au développement des pays d'Amérique Latine, l'Espagne a tendance à perdre son influence sur un territoire qu'elle maîtrisait.

Longtemps axé sur les échanges et les liens préexistants avec son ancien empire colonial,ⁱⁱ la puissance espagnole s'exporte de plus en plus dans de nouvelles zones, comme c'est le cas pour le Golfe Persique.ⁱⁱⁱ En effet, avec une économie de la connaissance combinée à une culture et un patrimoine prestigieux, la nation dispose de forts atouts. C'est dans cette optique que l'Espagne compte se servir de sa bonne relation avec la « Pacific Alliance » sud-américaine pour rebondir vers les marchés asiatiques où elle reste, malgré les apparences, encore peu présente.

ⁱ MUSSEAU François, *Prise de Grenade : La controverse du 2 janvier resurgit*, Libération, janvier 2013

ⁱⁱ EDWARD John, *La España de Los Reyes Católicos*, Ed Critica, 2001

ⁱⁱⁱ MILLER. Roland, *Muslims and the Gospel*, Lutheran University Press, 2005, p. 2

^{iv} Site officiel de la Coordination Intercommunautaire contre l'Antisémitisme et la Diffamation (CICAD)

^v ÁLVAREZ VILLAR Julián, *La Universidad de Salamanca: arte y tradiciones*, 1993.

^{vi} GALEANO Eduardo, *Les Veines ouvertes de l'Amérique latine*, Plon, coll. « Terre humaine », 1981

^{vii} BAYON Miguel Zorita, *Breve Historia del Siglo de Oro*, 2011, p.113.

^{viii} FAHY Everett, *Velázquez (1599–1660)*, Heilbrunn Timeline of Art History. New York: The Metropolitan Museum of Art, 2000

^{ix} *Musique, Pouvoirs, Politique*, Isabelle Marc, Centre Georges Chevrier, 5 février 2016 http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Musique_Pouvoirs_Politiques/Isabelle_Marc.html

^x *Sounds from Spain*, <http://www.soundsfromspain.com>. Consulté le 14 octobre 2017.

^{xi} *L'Espagnol, une langue universelle en expansion*, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, 2014. http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/2014_IDIOMA_FR.pdf

- ^{xii} *L'Espagne demeure la destination Erasmus n°1*, CANDAU Marion, EURACTIV Espagne, 15 mars 2016 <https://www.euractiv.fr/section/l-europe-dans-le-monde/news/lespagne-demeure-la-destination-erasmus-n1/>
- ^{xiii} *Mondragon, une coopérative en Espagne*, BAKSHI Rajni, septembre 2009 <http://base.d-ph.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-7656.html>
- ^{xiv} *La culture espagnole : un soft power redoutable*, Le Matin, 17 Juillet 2013 <https://lematin.ma/journal/2013/La-culture-espagnole-Un-soft-power-redoutable/185288.html>
- ^{xv} *Le sport, acteur du soft power espagnol*, URRUTIA Olivier, Les Echos, 28 octobre 2012. http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/10/28/cercle_57462.htm
- ^{xvi} Extrait de la Constitution espagnole de 1978 – article 148
- ^{xvii} L'Espagne se situait déjà à la 3^e place mondiale en termes d'arrivées touristiques - [Voir classement OMT](#)
- ^{xviii} Initié par le Ministère de l'Education, de la Culture et du Sport, le [Plan Culture 2020](#) visant à encadrer les différentes initiatives pour une offre culturelle de qualité, l'encadrement juridique de la protection culturelle, la promotion d'une alliance sociale dans la culture et l'exportation de la culture espagnole
- ^{xix} Institut Espagnol d'Exportation et Investissements Extérieurs
- ^{xx} Organisme chargé de la promotion et de l'implémentation des petites et moyennes entreprises à l'extérieur du territoire national
- ^{xxi} La Coopération Espagnole est un organisme d'État composée du Conseil de Coopération pour le Développement, de la Commission Interterritoriale de Coopération pour le Développement et de la Commission Interministérielle pour la Coopération au Développement
- ^{xxii} Le Conseil Centraméricain du Tourisme est formé des ministres du tourisme du Belize, Costa Rica, du Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá et de la République Dominicaine
- ^{xxiii} Le système de normes espagnol est géré par l'Institut pour la Qualité Touristique Espagnol, l'Institut pour la Qualité Touristique Hôtelière Espagnol et cinq autres : [voir liste complète](#)
- ^{xxiv} Les cinq plus grandes entreprises hôtelières espagnoles sont MELIÁ HOTELES (première chaine hôtelière touristique mondiale, NH HOTEL GROUP, BARCELÓ HOTELS & RESORTS et RIU y FIESTA HOTELES
- ^{xxv} Le CEGOS est leader mondial dans la formation et le développement pour entreprises et organisations institutionnelles, sa division Tourisme intervient dans la mise en place du Système d'Intégration Touristique Centraméricaine. Il est le premier organisme consultant en Espagne spécialisé exclusivement dans le tourisme et les loisirs
- ^{xxvi} Initié par la Plan National et Intégral du Tourisme (PNIT), le Comité Technique de Normalisation des Villes Intelligentes a pour objectif la standardisation des exigences, indicateurs et paramètres applicables à une destination touristique pour être considérée comme une destination intelligente
- ^{xxvii} *Real GDP growth, annual percent change*, International Monetary Fund, 2007 https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/ESP?year=2007
- ^{xxviii} *Total internal expenditure in R+D activities as regards the GDP by years y fields of operation*, Instituto Nacional de Estadística, 2015 <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t14/p057/a2015/l1/&file=01002.px>
- ^{xxix} *Plan estatal de investigación científica y técnica y de innovación 2013-2016*, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Plan_Estatal_Inves_cientifica_tecnica_innovacion.pdf
- ^{xxx} *Ibid.*
- ^{xxxi} *Las políticas públicas de acción cultural exterior de España*, BADILLO, Angel, Real Instituto Elcano - Estrategia Exterior Espanola 19/2014, 16 Juin 2014
- ^{xxxii} *Margallo: El Cervantes será cada vez menos español y más iberoamericano*, Efe, La Razon, 17 Juillet 2017 <http://www.larazon.es/cultura/margallo-el-cervantes-sera-cada-vez-menos-espanol-y-mas-iberoamericano-DG6932151>
- ^{xxxiii} *Las 10 mayores fortunas de España*, GUTIERREZ Sonia, El Periodico, 12 Novembre 2015 <http://www.elperiodico.com/es/economia/20151102/las-10-mayores-fortunas-de-espana-4639088>
- ^{xxxiv} *Florentino Pérez, le "politicien frustré" devenu tout-puissant patron du Real Madrid*, GODON Pierre, France Info, 3 Décembre 2012 http://www.francetvinfo.fr/sports/foot/zinedine-zidane/florentino-perez-le-politicien-frustre-devenu-tout-puissant-patron-du-real-madrid_1943379.html
- ^{xxxv} *M4Future*, Mondragon Corporation, 2016 <http://innovative-thinking.mondragon-corporation.com>

-
- ^{xxxvi} *Record Exports Give Spanish Recovery Some Tiger Economy Sheen*, Bloomberg, 2017 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-24/spanish-shoes-in-asia-push-economy-toward-more-balanced-recovery>
- ^{xxxvii} *Mondragón : une holding de coopératives face à la mondialisation*, GOMEZ ACEDO Fernando, PRADES Jacques, 2006. <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2006-3-page-29.htm#pa44>
- ^{xxxviii} *La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón*, DURANCE Philippe, *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2011/4 (N° 106), p. 69-79. DOI 10.3917/geco.106.009
- ^{xxxix} *La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón*, DURANCE Philippe, *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2011/4 (N° 106), p. 69-79. DOI 10.3917/geco.106.009
- ^{xl} *Qui sommes-nous*, Grupo Planeta, 1998 <https://www.planeta.es/fr/grupo-planeta-0>
- ^{xli} *Plan Avanza*, Ministère de l'énergie, du tourisme et de l'agenda digital espagnol <http://www.agendadigital.gob.es/agenda-digital/planes-anteriores/Paginas/plan-avanza.aspx>
- ^{xlii} *Planeta : Editis restera un éditeur français*, BONAVITA Marie-Lætitia, LE FIGARO, 23 Avril 2008 <http://www.lefigaro.fr/medias/2008/04/23/04002-20080423ARTFIG00002-planeta-editis-resteraun-editeur-francais-.php>
- ^{xliii} *Libros*, Grupo Planeta, 2015. <https://www.planeta.es/es/editoriales>
- ^{xliv} *Médias et divertissement audiovisuel*, Grupo Planeta, 2015 <https://www.planeta.es/fr/m%C3%A9dias-et-divertissement-audiovisuel>
- ^{xlv} *Accionistas e inversores*, Atresmedia, 2016 <http://www.atresmediacorporacion.com/accionistas-inversores/capital-social/accionariado/>
- ^{xlvi} *Informe Anual y de Responsabilidad Corporativa*, Atresmedia, 2017 <http://www.atresmediacorporacion.com/documents/2017/04/17/73FDD606-2907-4E26-8278-D796975F489E/a3miarc16esp.pdf>
- ^{xlvii} *Shareholder's structure*, Mediaset, 2015 http://www.mediaset.it/corporate/chisiamo/azionariato_en.shtm
- ^{xlviii} *Miembros*, Organización de Telecomunicaciones de Iberoamérica, 2016 <https://www.otitelecom.org/miembros/>
- ^{xlix} *Atresmedia lands in Canada with Bell's Fibe TV*, GONZALEZ Juan Fernandez, 24 mars 2016, <https://www.rapidtvnews.com/2016032442224/atresmedia-lands-in-canada-with-bell-s-fibe-tv.html#axzz4x0nml1BA>
- ⁱ *Formation*, Grupo Planeta, 2015 <https://www.planeta.es/es/formaci%C3%B3n>
- ^{li} *Spanish investors eye PH rail projects*, DE VERA Ben O., *Business Inquirer*, 21 Septembre 2016 <http://business.inquirer.net/215192/spanish-investors-eye-ph-rail-projects>
- ^{lii} *Big 5: Spain targets construction growth*, *Construction Week Online*, 22 Novembre 2010 <http://www.constructionweekonline.com/article-10225-big-5-spain-targets-construction-growth/>